

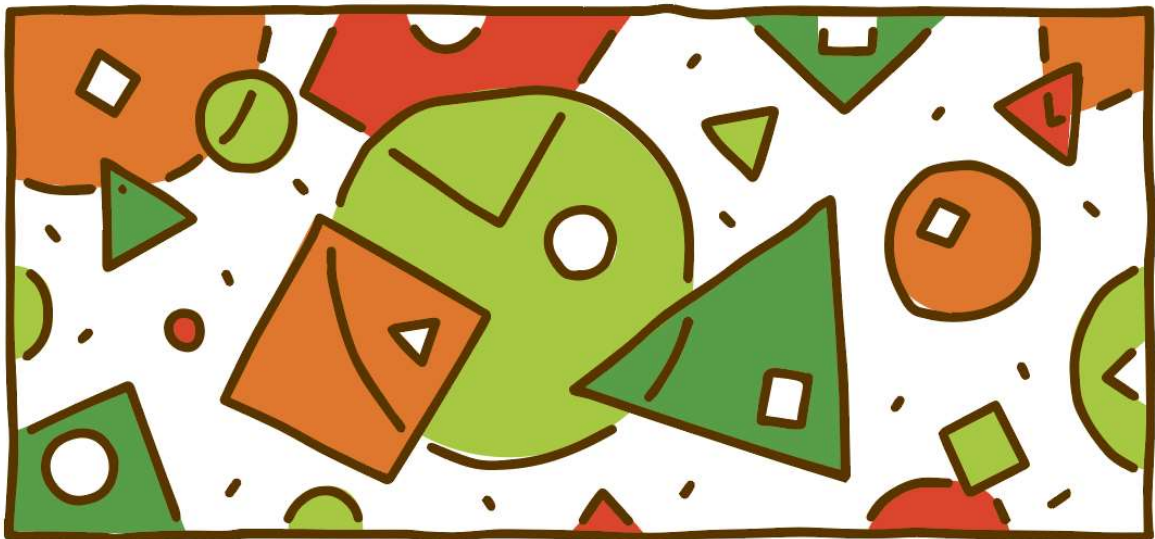
Et si nos collectifs étaient plus que des relations interpersonnelles ?

Des carrés, des cercles et des triangles pour
interroger nos fonctionnements collectifs

Marcel Linsmeau, Luc-André Defrenne,
Julie Flament et Daniel Cauchy

Analyse - Implications citoyennes n°3

Octobre 2022



Résumé

Cette analyse propose une grille de lecture originale du fonctionnement de nos collectifs selon trois formes d'organisation: cercles, carrés et triangles. L'objectif de cette grille de lecture, assortie d'un bref questionnaire à destination des collectifs, est d'alimenter une réflexion sur les pratiques collectives et d'identifier d'éventuels manquements. Ces outils sont le fruit d'un travail collectif porté par le cercle Pouvoir du Groupe de Recherche et d'Appui aux Collectifs (GRAC) entre 2016 et 2021. Ils seront amenés à évoluer en 2023 et 2024 en fonction des leçons tirées lors de leur usage par la communauté apprenante, notamment sur base d'ateliers consacrés aux retours d'apprentissage qui seront organisés par le GRAC et le RCR².

1

¹ Le RCR² est particulièrement sensible aux questions de genre et aux discriminations qui y sont liées. Cependant, parce que l'écriture inclusive comporte ses propres limites, nous assumons de rester en expérimentation sur la manière de gérer au mieux cet aspect. C'est pourquoi, tous nos documents ne sont pas édités en écriture inclusive. Nous sommes à l'écoute des personnes que cela pourrait interpeller.

Contexte

La grille de lecture proposée dans ce texte est le fruit d'un travail collectif porté par le cercle pouvoir du GRAC.

Le Groupe de Recherche et d'Appui aux Collectifs (GRAC²) est un groupe de personnes et de collectifs désirant expérimenter et partager des « pratiques, outils et techniques » au service des groupes, collectifs ou associations s'impliquant dans l'action citoyenne. Le GRAC fonctionne par cercle de projet: chaque cercle a son objectif et son mode de fonctionnement et existe le temps de réaliser un projet, une action, une initiative.

En 2016, avec quelques membres du RCR, un cercle « Pouvoir » a été constitué et a organisé une première journée de réflexion sur le thème du pouvoir au sein de nos organisations. Ivan Maltcheff³ a été invité à participer à cette journée. Les recherches du cercle Pouvoir se sont poursuivies et d'autres moments d'échange rassemblant de 25 à 45 personnes issues du milieu associatif, appelés "communauté apprenante", ont été organisés:

- en 2017, le thème fut "le pouvoir par les « actants »"
- en 2018, une journée fut consacrée aux constellations organisationnelles
- en 2019, ce fut un partage sur le thème : Vous avez dit « Autorité ? »
- en 2021, après une longue maturation, le thème des « cercles, carrés et triangles » fut développé lors d'une journée à Louvain-La-Neuve. La grille de lecture proposée ici est le fruit de cette dernière étape de travail du cercle Pouvoir. Elle sera amenée à évoluer avec les prochaines étapes (voir dernier paragraphe de ce document).

Une grille de lecture pour expliciter nos fonctionnements collectifs

Cette analyse propose une grille de lecture originale du fonctionnement et de l'organisation de nos collectifs. Elle vise à alimenter une réflexion sur nos pratiques collectives et à identifier d'éventuels manquements, rendus parfois difficilement repérables lorsque nous envisageons nos collectifs sous le prisme d'une seule dimension ou d'une idéologie dominante. L'expansion des pratiques d'intelligence collective et les nombreuses injonctions au développement personnel dans nos sociétés occidentales peuvent en l'occurrence nous conduire à analyser nos collectifs sous l'angle unique des relations interpersonnelles: communication bienveillante, horizontalité, relations authentiques, ...

² <https://grac.be/>

³ Yvan Maltcheff. Les nouveaux collectifs citoyens. Pratiques et perspectives. Yves Michel, 2011, 172 p

Sans nier l'importance de celles-ci, les travaux du GRAC sur la distribution du pouvoir au sein des collectifs (voir encart) proposent une grille de lecture plus complexe en envisageant le développement des collectifs comme un emboîtement et une interconnexion de plusieurs formes d'organisation :

- **des carrés**, qui représentent les cadres construits à l'intérieur ou à l'extérieur du collectif;
- **des cercles**, qui représentent les processus démocratiques et la participation des personnes;
- **des triangles**, qui représentent les personnes, les rôles et les fonctions composant le collectif.

Chaque composante, mais également l'équilibre entre ces formes, est à questionner pour identifier les conditions favorables au développement d'un collectif.

Des carrés, des cercles et des triangles dans nos collectifs

Des carrés

Les carrés représentent les différents cadres qui structurent l'activité d'un collectif. Il s'agit de l'ensemble des normes et règles :

- construites à l'intérieur du collectif: vision, missions, texte fondateur, charte, R.O.I., valeurs, bonnes pratiques, contrats, budgets, comptes, intendance, locaux, ...
- reçues de l'extérieur: règles légales et fiscales, réglementations liées aux financements publics, ...

Ainsi, d'une part le carré contraint le collectif en posant les limites de ce qui est permis ou pas, souhaitable ou pas, et d'autre part il libère également le collectif, en contribuant à la sécurité et la confiance et en rendant la coopération possible (en répondant au quoi, pourquoi et comment).

Des cercles

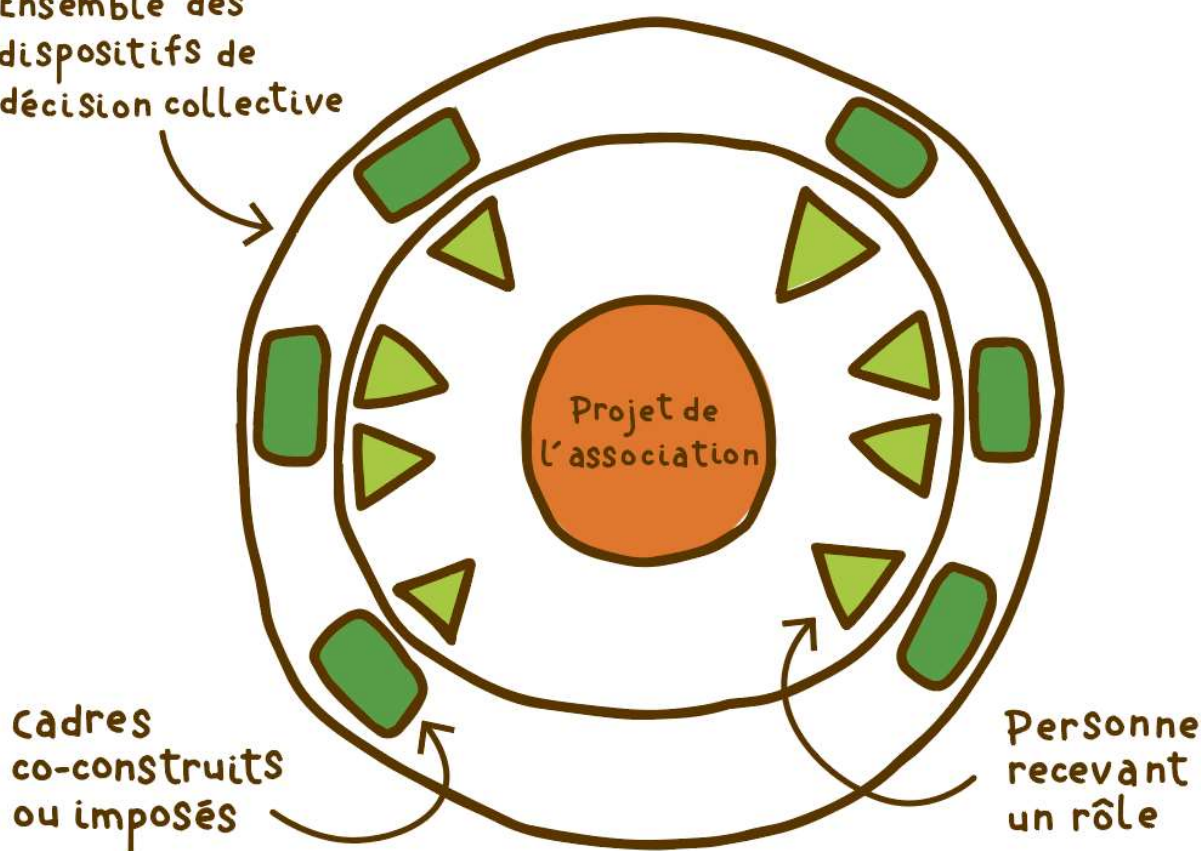
Les cercles représentent les processus qui permettent la participation des personnes. Le cercle est en effet l'outil privilégié de la rencontre, il facilite la ré-union, ses composantes se tiennent à égale distance du centre d'où émerge la co-création. Il s'agit de l'ensemble des pratiques d'intelligence collective qui sont focalisées sur les liens humains et qui visent à soutenir les valeurs de démocratie, égalité, circulation de la parole et négociation.

Plusieurs cercles opèrent au sein d'un collectif selon les cas: l'équipe, le CA, l'AG, le cercle cœur, les groupes de travail, ...

Des triangles

Les triangles représentent les personnes composant le collectif, chaque personne contribuant d'une façon spécifique à son fonctionnement. Certaines personnes jouent des rôles clé, de manière permanente ou temporaire, au service du bien commun du cercle et de l'organisation qui l'abrite. Le cercle peut déléguer une mission à une personne. Un élément essentiel au fonctionnement d'un collectif est la clarté du rôle de chaque personne, chaque triangle, ainsi que la diversité si complémentaire des points de vue sur le monde.

Ensemble des
dispositifs de
décision collective



Questionnements utiles au diagnostic de nos collectifs

L'équilibre carré-cercle

Il n'est pas rare de constater que les cadres structurants sont oubliés dans les collectifs! Quelques exemples rencontrés lors de nos interventions: une coopérative d'artisans vit de grosses difficultés d'organisation au sein de l'équipe mais ne sait plus dans quel tiroir se trouve leur R.O.I. ; un habitat groupé qui s'interroge sur ce qui les relie alors qu'il dispose d'une charte fondatrice très claire quant aux valeurs et principes, mais dont plus personne ne se souvient, les prises de décisions parasitées par la croyance que tout le monde doit donner un avis, ...

Le développement des pratiques d'intelligence collective semble parfois avoir eu tendance à faire oublier que la gestion d'un cercle demande un cadre qui détermine les repères et les règles à respecter en interne pour fonctionner. L'absence de cadre (ou son oubli) peut générer de l'insécurité et user un collectif: l'absence de membrane et de direction claires peut conduire à toujours tout recommencer, à se laisser aller aux aléas du moment. C'est également le cadre qui peut instituer et préserver la dynamique égalitaire du cercle, éclaircir le pouvoir et son exercice, sans quoi des formes de pouvoir implicites s'installent inévitablement.

A l'inverse, trop de cadre risque de rigidifier le fonctionnement d'un collectif. Les adeptes du carré voient en effet le monde au travers de l'évident besoin de normes, repères, limites, conventions. Leur besoin de se rassurer passe par l'écriture de repères, de chartes, de R.O.I., d'organigrammes. Mais alors ce sont exclusivement les textes et conventions qui font autorité et structurent les liens et les pratiques.

Il convient donc de développer une forme d'équilibre entre cercles et carrés au sein de tout collectif, propre à chaque contexte. La révision des cadres (ou l'invention de nouveaux cadres) doit également être pensée, de même que la temporalité de ces révisions qui est bien sûr fondamentale : un cadre qui changerait chaque jour ne serait plus un repère! Il est également utile de s'assurer de la cohérence entre le cadre interne et le cadre externe du collectif.

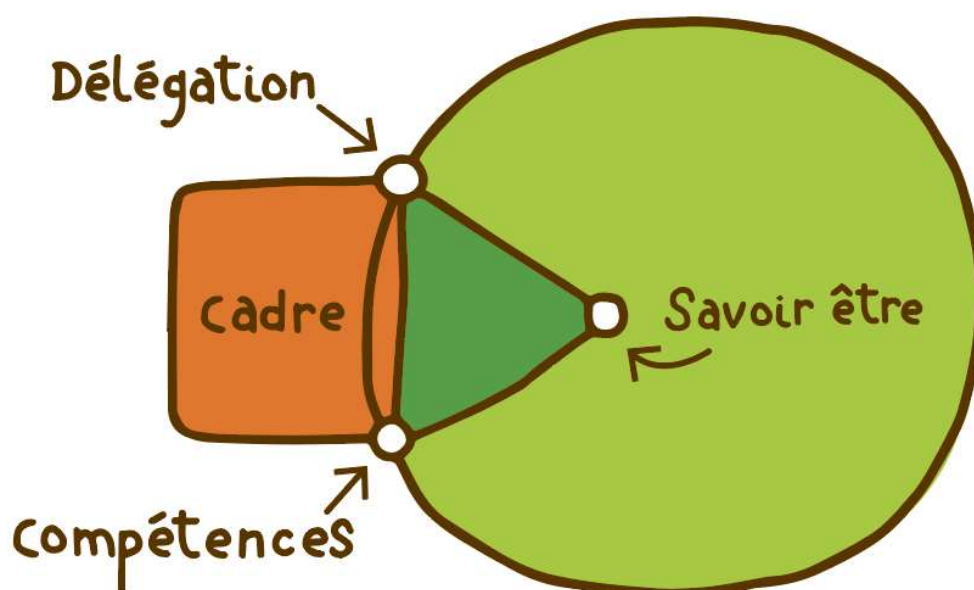
L'équilibre triangle - carré

Pour faire vivre un cadre, et ne pas l'oublier, il est nécessaire de déléguer le rôle de garant de tout ou partie du cadre à une personne (triangle). Le collectif confie à une personne la mission d'activer et de représenter un cadre. Cette mission se concrétise par un mandat qui sera le plus clair possible dans son contenu et dans ses limites. Cela implique aussi que cette personne ait un savoir-faire approprié, c'est-à-dire des compétences

spécifiques pour pouvoir correctement représenter les contraintes du morceau de cadre qu'il ou elle porte.

Si une personne représente le cadre, pour faire autorité, elle doit également faire preuve de savoir-être et représenter le cadre avec talent et respect des autres membres du cercle. Ceci renvoie également à la notion d'autorité, question parfois difficile lorsque l'on aborde les collectifs sous l'angle de l'horizontalité. L'autorité ainsi conçue devient la capacité de rendre auteur, de faire grandir le collectif et ses membres. Elle suppose une délégation d'une mission par le cercle, une compétence spécifique pour remplir la mission et un savoir-être vis-à-vis du collectif.

L'autorité d'une personne (triangle)
est adossée à un cadre (carré)
et émane du collectif (cercle)



Un outil concret pour interroger mon collectif

Sur base de ce qui précède, nous proposons un bref questionnaire destiné aux collectifs souhaitant interroger leur mode de fonctionnement sous le prisme des formes d'organisation présentées.

Questionnaire pour collectifs souhaitant interroger leur mode de fonctionnement

Carrés

- *Quel est l'état des cadres de notre collectif ?*
- *Quels sont les cadres qui ont besoin d'être revisités ?*
- *De quoi ont-ils besoin ?*
- *Pour satisfaire ce besoin, je propose/nous proposons...*

Cercles

- *Comment se portent les lieux de concertation de notre collectif ?*
- *De quoi ont-ils besoins ?*
- *Pour satisfaire ce besoin, je propose/nous proposons...*

Triangles

- *L'autonomie et les limites de mon rôle (+ du rôle des autres ?) sont-elles claires ?*
- *De quoi ai-je besoin pour occuper ma place, en équilibre ?*
- *Ce qui peut augmenter la joie dans mon rôle, c'est...*

Conclusion: une grille de lecture en évolution

La grille de lecture présentée dans ce document est le fruit d'un travail collectif porté par le Cercle Pouvoir du GRAC (voir contexte plus haut). Les participants à la "communauté apprenante" ont été invités à analyser leur collectif avec cette grille. Une rencontre sera organisée en 2023 afin de partager leurs retours sur leur usage de l'outil et ces retours permettront de faire évoluer celui-ci.

Remerciements

Nous remercions chaleureusement Vincent Stevaux, Annick Honoré et Nancy Darding pour leurs contributions créatives.

Marcel Linsmeau, Facilitateur de ré-unions

Luc-André Defrenne, Artisan d'Alliance Créatrice asbl

Julie Flament, Chargée d'appui aux collectifs citoyens au RCR²

Daniel Cauchy, Administrateur du RCR²

Bibliographie

- Groupe de Recherche et d'Appui aux Collectifs <https://grac.be/>
- Ivan Maltcheff. Les nouveaux collectifs citoyens. Pratiques et perspectives. Yves Michel, 2011, 172 p.

Cette analyse a été réalisée par
l'asbl Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience (RCR²).



Cette analyse est disponible gratuitement sur le site internet www.asblrcr.be.

Le RCR², Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience est une association promouvant la restauration des conditions d'habitabilité de la planète par l'invention, l'expérimentation et la diffusion de modes de vie écologiquement résilients, inclusifs et solidaires.

Les outils, analyses et études du RCR² sont des moyens de délibérer et d'élaborer sur ces enjeux en portant des regards critiques aussi bien sur nos modes de vie actuels que sur ce qui se présente comme ses alternatives. Leur visée est d'approfondir la compréhension de ces enjeux pour stimuler l'élaboration des réponses inclusives, collectives, écologiques, solidaires, lucides et inspirantes.

Ces documents sont le résultat d'entretiens, d'échanges entre collectifs ou groupes de citoyen.ne.s s'étant prêtés à nos outils d'animation ainsi que des recherches menées en groupe de travail composé.e.s de volontaires et de différents partenaires associatifs.

Toute diffusion et reproduction est autorisée et encouragée sous réserve de citer la source. N'hésitez pas à nous partager vos propres contributions ainsi que d'éventuelles questions, commentaires ou propositions. A votre disposition pour aborder, au sein de votre collectif, les thématiques traitées.

Pour nous contacter : info@asblrcr.be

Avec le soutien de
la



Wallonie