



LEADERSHIP D'ÉQUIPE :

7 FONCTIONS CLÉS POUR RENDRE VOTRE ÉQUIPE EFFICACE!

L'implication citoyenne peut parfois être une magnifique expérience de groupe¹ et d'autres fois une situation qu'on ne veut plus revivre. Souvent, au début, tout le monde est enthousiaste à l'idée de créer quelque chose collectivement, de contribuer positivement dans sa communauté. Puis, le temps passe et certaines personnes ont des visions différentes, plusieurs tâches sont laissées de côté et l'ambiance peut être de moins en moins joyeuse. Dans le cadre de ce guide, nous vous partagerons 7 fonctions de leadership² à remplir pour augmenter vos chances de succès dans votre collectif citoyen. Fixez-vous des objectifs clairs !

Vous avez dit leadership... d'équipe?

Le leadership est un mot qu'on entend souvent, un concept très populaire dans le milieu des affaires où on nous rappelle régulièrement qu'il est essentiel de « devenir un bon leader ». Lorsqu'on parle de leadership, on pense surtout à des individus qui ont grandement contribué à changer les choses dans la société. Qu'on pense à Nelson Mandela, Gandhi, Barack Obama ou plus près de nous Serge Bouchard, Sophie Brochu, Mélissa Mollen Dupuis ou encore Françoise David. Ces personnes ont clairement influencé de nombreuses autres personnes à s'impliquer dans de multiples causes ou mouvements. Cela dit, il est certain qu'elles ont toutes été soutenues par une équipe pour se rendre où elles se sont rendues que ce soit leur famille, leurs ami·e·s, leurs collègues, etc... Bref, ce sont des individus qui ont assurément certaines forces particulières et qui ont su s'entourer de manière remarquable pour arriver à faire une différence notable dans la société. C'est ici que le mot « équipe » dans leadership d'équipe prend tout son sens. Pour faire simple, le leadership d'équipe comprend tout ce que les leaders font afin d'encourager la performance de l'équipe et c'est ce qui constitue la base de ce guide.

¹ Les termes « groupe », « équipe » et « collectif » sont utilisés de manière interchangeable dans ce texte.

² Ce guide a été grandement inspiré du mémoire intitulé « [Leadership d'équipe : le cas d'un comité bénévole organisant un festival](#) » rédigé par Mathieu Couture.

D'ailleurs, dans les groupes citoyens sans structure légale, il n'y a habituellement pas de personne en situation d'autorité. On tend souvent vers une structure horizontale où chaque personne a une voix et peut l'exprimer librement. Cela dit, même dans ces structures non hiérarchiques, il y a nécessairement des dynamiques de pouvoir informel. Ce pouvoir peut être fondé sur une variété d'éléments tels que l'expérience vécue de la personne, son charisme, son titre professionnel, son âge, etc... Il y a donc des personnes qui ont plus de pouvoir (informel) que d'autres et, dans certains cas, si ce n'est pas nommé par le groupe, cela peut faire émerger des tensions ou des conflits au sein du groupe. L'idée ici n'est pas d'essayer d'enrayer les pouvoirs informels dans les équipes, mais plutôt de reconnaître leur existence et de mettre en place une structure établissant clairement les rôles de chaque membre de l'équipe et les modes de prises de décision.

Dans le cadre de ce guide, nous vous présentons 7 fonctions qu'il est crucial de remplir afin que votre équipe réalise ses objectifs. À noter que les fonctions sont présentées dans un ordre aléatoire, il n'y a pas de fonctions considérées plus importantes que d'autres et la place que chaque fonction prend dans l'équipe évoluera certainement au fil du temps de votre initiative citoyenne. De plus, les quatre premières fonctions sont axées sur les tâches alors que les trois dernières sont axées sur les personnes. Nous partons du principe que le bien-être des membres de l'équipe est aussi important que l'avancement du projet.

Tableau résumant les fonctions de leadership

Fonctions de leadership axées sur les tâches	Fonctions de leadership axées sur les personnes
Bâtir la mission de l'équipe	Cultiver la sécurité psychologique
Structurer et planifier le travail à réaliser	Créer une identité collective
Soutenir l'accomplissement des tâches	Faciliter le consensus dans la prise de décision
Développer des modèles mentaux communs	

1. BÂTIR LA MISSION DE L'ÉQUIPE

Cette fonction peut sembler aller de soi puisqu'il n'y pas d'équipe pouvant exister sans objectif ou but commun. Cela dit, il arrive souvent que la mission manque de clarté ou de précision, qu'elle ne soit pas comprise de la même manière par l'ensemble de l'équipe. Bref, cette fonction est cruciale et il est recommandé de passer suffisamment de temps à mettre sur papier la mission du collectif afin qu'elle soit compréhensible, mobilisatrice et qu'elle puisse être mise en œuvre. Dans le cas spécifique des groupes citoyens, il est souhaitable que celle-ci soit co-construite par le collectif (versus un individu) et qu'elle fasse l'objet de discussion de temps en temps (par exemple, à chaque 2-3 ans) considérant le roulement élevé de bénévoles s'impliquant dans les initiatives citoyennes.

Voici quelques exemples d'énoncés de mission de groupes citoyens qui pourront vous inspirer :

Demain Verdun ▾

Demain Verdun est un mouvement citoyen local optimiste et non partisan qui accompagne la transition écologique et sociale en créant des ponts avec les organisations locales et en faisant la promotion de nouvelles initiatives citoyennes.

Notre mouvement souhaite sensibiliser un maximum de gens au pouvoir de l'engagement et de l'action citoyenne pour accompagner cette transition tout en misant sur le sentiment d'appartenance à une communauté solidaire.

Cyclistes solidaires ▶

Nourrir la solidarité locale en faisant du vélo le moteur de la participation citoyenne à des activités à impact social positif pour la communauté.

Coalition des terrains de golf en transition ▶

La coalition Les terrains de golf en transition (TGT) a comme mission de faire pression auprès de différentes instances afin de préserver et de protéger les espaces verts des terrains de golf menacés par des projets immobiliers dans plusieurs villes et arrondissements du Grand Montréal.

L'Écothèque ▶

L'Écothèque (bibliothèque écologique) est un regroupement étudiant universitaire militant pour la justice climatique. Le but de notre collectif est de créer en ligne et en présentiel des projets écosociaux qui sont coopératifs, participatifs, interdisciplinaires, environnementaux, inclusifs et horizontaux selon trois piliers prédéfinis : l'éducation, l'art et l'action militante.

2. STRUCTURER ET PLANIFIER LE TRAVAIL À RÉALISER

Dans la plupart des cas, des rencontres sur une base régulière (hebdomadaire, bimensuelle ou mensuelle) permettent aux collectifs de s'organiser en partageant les avancements de différents éléments, prioriser ce qu'il y a à faire et répartir les rôles de chaque personne. Cette manière de s'organiser ne diffère pas des équipes de travail comprenant des personnes rémunérées, cela dit, le défi réside principalement dans la coordination de ces rencontres puisque chaque membre a ses engagements familiaux, professionnels et personnels outre son implication dans le groupe. En effet, les personnes étant bénévoles ont d'autres priorités au moins aussi importantes que l'accomplissement de la mission du groupe citoyen et ceci peut rendre difficile le recrutement et la rétention des membres dans l'équipe.

Dans la pratique, il arrive fréquemment que des membres du collectif manquent des rencontres et c'est tout à fait correct. **L'important est surtout de s'assurer que l'information se rende** à ces personnes (par exemple, via des procès-verbaux) et que le travail à réaliser soit clair pour tout le monde. Il est fortement recommandé de lister les tâches à accomplir dans les documents de prise de notes soit à la fin du document ou en surlignant d'une certaine couleur lesdites tâches. D'ailleurs, nous vous conseillons de favoriser une rotation des rôles pour que l'animation et la prise de notes lors des rencontres ne soient pas toujours assumées par les mêmes personnes. De plus, il est bien d'avoir un espace virtuel où vous pourrez déposer les documents et partager l'accès aux membres de l'équipe. Par exemple, vous pouvez utiliser **Google Drive** ▶ pour stocker et archiver vos documents. De cette manière, tout le monde aura accès facilement (et gratuitement) aux documents produits par votre collectif.

Enfin, concernant la structure de l'équipe elle-même, il est évident qu'une grande flexibilité est de mise car certaines personnes quitteront le projet alors que d'autres se joindront à l'aventure à tout moment. Il est donc souhaitable que vous fassiez régulièrement un effort pour recruter de nouvelles personnes en vous assurant de leur offrir un accueil chaleureux. Pour en lire un peu plus sur cet aspect, nous vous suggérons de consulter notre guide « **Recruter, accueillir et gérer de nouveaux membres** » ▶.



3. SOUTENIR L'ACCOMPLISSEMENT DES TÂCHES

Évidemment, si aucune tâche n'est réalisée, votre groupe citoyen n'aura pas d'impact concret dans sa communauté... Cela dit, la répartition des tâches et des responsabilités au sein de l'équipe peut se faire de différentes façons. Dans les entreprises, elle peut être faite par une seule personne de manière autocratique ou par un groupe de personnes issues de la direction de l'organisation. À l'opposé, dans le cas des groupes citoyens, **l'attribution des tâches aux membres de l'équipe se fait normalement sur une base volontaire.** Cette pratique contribue directement à augmenter l'autonomie des membres de l'équipe et permet à chaque personne de contribuer au succès collectif de l'équipe selon ses propres intérêts, envies et capacités ce qui diminue l'insatisfaction des membres quant au poste qu'ils occupent au sein de l'équipe. D'ailleurs, il est essentiel de garder en tête que ces responsabilités peuvent changer à tout moment, qu'il est important de garder une certaine flexibilité car certaines personnes peuvent se fatiguer de toujours remplir le même rôle.

En outre, il est souhaitable que la demande de soutien et la délégation des tâches soit encouragées tout au long du projet pour réduire les risques de surcharge de certains membres et, du même coup, prévenir leur départ de l'équipe. À ce sujet, il faut néanmoins qu'il y ait une certaine substituabilité entre les membres, que certaines compétences ou connaissances soient possédées par plusieurs membres. Cette substituabilité est d'ailleurs encore plus cruciale dans le cas d'une équipe bénévole puisque, comme mentionnée plus tôt, l'incertitude liée à l'engagement des membres est plus élevée que dans un contexte rémunéré. Concrètement, ça peut signifier que vous soyez deux voire trois à participer à des rencontres avec des partenaires ou des représentant-e-s de votre municipalité, que vous fassiez une rotation régulière de certains rôles même si ça demande plus de temps et d'énergie à certains égards. Cet aspect est souvent négligé et le départ d'une personne peut être catastrophique pour le collectif lorsque celle-ci accomplissait une multitude de tâches en solo.

Afin de faire un suivi régulier des tâches réalisées et celles à accomplir, vous pouvez simplement utiliser un classeur de type Excel/Sheets comme **ce modèle** ou, si vous souhaitez quelque chose de plus sophistiqué, vous pouvez utiliser un logiciel (avec formule de base gratuite) comme **Trello**.

4. DÉVELOPPER DES MODÈLES MENTAUX COMMUNS

Les modèles mentaux communs aident les groupes à avoir une **compréhension commune** des tâches et des objectifs dudit groupe et de se baser sur cette compréhension pour déterminer des actions à prendre. Ces modèles mentaux peuvent autant concerner la technologie utilisée par l'équipe, que les canaux de communication internes, les interactions de l'équipe ou encore les connaissances des autres membres de l'équipe (savoir qui sait quoi est très utile!). Voici quelques exemples pour favoriser ces modèles mentaux communs :

- Avoir une discussion ouverte (notamment sur des sujets plus sensibles) dans une équipe facilite le développement d'une interprétation commune des événements qui se déroulent dans l'environnement de l'équipe et ce type d'activité fait en sorte de rendre l'équipe plus à même de s'adapter à son environnement.
- Participer à des rencontres externes à plusieurs (plutôt que d'avoir une seule personne qui représente le collectif) permet d'échanger après la rencontre et d'assurer une certaine compréhension ou lecture commune desdites rencontres. Pour ces raisons, nous suggérons fortement d'être au moins 2 lors de rencontres avec d'autres organisations ou institutions.
- Documenter ce qui se passe dans le collectif et rendre l'information accessible aux personnes qui s'impliquent dans l'initiative est un pas dans la bonne direction pour favoriser une compréhension commune de l'historique et de la situation actuelle du collectif. Que ce soit des comptes-rendus des rencontres d'équipe, des documents sur les mission/vision/valeurs du collectif, des principes de

répartition des ressources financières ou encore des textes décrivant le fonctionnement du groupe, toutes ces ressources partagées aux personnes nouvellement arrivées dans le collectif sont précieuses et non négligeables pour permettre à ces personnes de s'approprier le projet et contribuer à la réalisation de la mission du groupe.

En d'autres mots, favoriser le développement de modèles mentaux communs au sein de votre groupe permet de fluidifier les activités des membres du groupe, car ceux-ci interprètent de manière similaire les événements qui surviennent et y réagissent efficacement.

5. CULTIVER LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Pour cette première fonction axée sur les personnes, on peut dire qu'elle est de plus en plus mentionnée dans les milieux militants depuis quelques années. En effet, on entend souvent le terme « **safe space** » (qu'on pourrait traduire en français par « espace bienveillant ») pour décrire un espace de discussions où il est encouragé de partager de manière authentique nos opinions, ressentis ou idées tout en s'assurant que le partage et l'écoute de ce partage sont réalisés dans le respect et la bienveillance. Un espace bienveillant a aussi pour objectif de s'assurer que toutes personnes se sentent incluses et bienvenues dans le groupe, peu importe le genre, l'ethnicité, l'orientation sexuelle, l'âge, l'expérience, le temps à consacrer à l'initiative, etc. Pour nourrir votre réflexion et récolter quelques idées pour rendre vos actions plus accessibles et inclusives, consulter **ce guide** [↗](#) du Hub pour la justice climatique.

Cette fonction n'est surtout pas à négliger puisque le fait de ne pas avoir peur d'être jugé·e lorsqu'on prend la parole (pour poser une question ou donner son avis, par exemple) facilite la participation de toutes et permet de véritablement co-construire une initiative collective. D'ailleurs, lorsque des problèmes surviennent, si ceux-ci sont partagés à l'ensemble de l'équipe et que chaque personne se sent à l'aise de partager des pistes de solution (sans désirer absolument que sa solution soit retenue par le groupe), cela permet à l'équipe de résoudre beaucoup plus efficacement les problèmes complexes et plus rapidement les problèmes simples.

Devant les crises sociales et environnementales auxquelles nous faisons face, il est normal de ressentir l'urgence d'agir, mais il est également important de prendre le temps d'apprendre à se mobiliser ensemble pour éviter les conflits à l'intérieur du groupe, l'épuisement et le désengagement.

Pour en savoir plus sur les pratiques permettant de créer des espaces bienveillants, consultez **cet article** [↗](#) de Politics & Care.

Pour consulter des ressources reliées à l'écoanxiété et l'écopsychologie, consultez le **site web d'Éco-motion** [↗](#).



6. CRÉER UNE IDENTITÉ COLLECTIVE

On parle régulièrement de l'importance de bâtir un esprit d'équipe, un sentiment d'appartenance envers un groupe pour que les gens qui s'impliquent restent motivés et engagés. Par exemple, les remerciements entre les membres, les mots d'encouragements, souligner les bons coups et le fait d'inviter les membres à participer à différentes activités (séance de travail, conférence, etc.) peuvent significativement contribuer à créer un lien émotif chez les membres vis-à-vis de l'équipe.

On peut ajouter à cela le climat de travail qu'il est essentiel de garder agréable surtout dans un contexte bénévole. Pour ce faire, n'hésitez pas à prendre le temps d'avoir des échanges informels, de réunir l'équipe autour d'un bon repas ou encore de fabriquer ou d'acheter du matériel promotionnel à distribuer à l'ensemble des membres du collectif. Parfois, un simple collant ou macaron à l'effigie du collectif peut augmenter significativement le sentiment d'appartenance au groupe.

7. FACILITER LE CONSENSUS (OU CONSENTEMENT) DANS LA PRISE DE DÉCISION

Cette dernière fonction en est une qui s'applique surtout aux équipes bénévoles (par rapport aux équipes de travail rémunérées) car on y aborde tout ce qui est lié à la prise de décision collective. Dans la majorité des organisations comprenant des personnes salariées, il existe une hiérarchie qui fait en sorte que certaines personnes prennent des décisions qui affectent d'autres personnes sans égard à leur consentement. Dans le contexte de l'implication citoyenne, la prise de décision se fait collectivement sans qu'il y ait une personne avec plus d'autorité que les autres. En même temps, il y a certaines décisions qui ne nécessitent pas d'avoir l'avis de toutes et c'est important de s'entendre sur ce point car solliciter tout le monde tout le temps peut en démotiver plusieurs.

D'abord, **il y a une différence entre le consensus et le consentement.** Le consensus vise à obtenir l'accord de chaque personne envers la proposition finale alors que le consentement vise à s'assurer que personne n'a d'objection majeure, que tout le monde peut vivre avec ladite proposition. Plusieurs organisations avec une structure horizontale choisissent la logique du consentement pour prendre des décisions collectives afin d'accélérer la prise de décision (par rapport au consensus) tout en considérant l'avis de tout le monde. Vous pouvez consulter **cette vidéo** ▶ qui donne un exemple de prise de décision par consentement.

Puis, le choix de prendre des décisions par consentement peut être mu par différentes raisons. L'aspect démocratique est certainement essentiel pour plusieurs membres du collectif et c'est effectivement une bonne manière de partager le pouvoir au sein du groupe. L'efficacité peut également être une raison pour choisir de mode de prise de décision en considérant qu'il y a de plus grandes chances que la décision finale soit meilleure que si elle avait été prise par une seule personne. Enfin, l'engagement des membres est également un élément à prendre en compte puisque le partage du pouvoir décisionnel encourage l'appropriation du projet par chaque membre. En effet, le principe « une personne, un vote » permet à chaque membre de se sentir écouté, de sentir que son expérience est valorisée et qu'il peut faire la différence dans l'équipe. Ceci est primordial dans un contexte où les membres exécutent le travail dans leurs temps libres puisque cela permet de rehausser leur engagement et leur appartenance au projet sans quoi les membres pourraient se retirer plus facilement du projet en mentionnant qu'il ne leur convient plus, que la direction prise par l'équipe n'est pas celle qu'ils auraient privilégiée et qu'ils n'ont aucun poids pour renverser la tendance.

À vous de jouer!

Maintenant que vous connaissez les sept fonctions à remplir pour favoriser le succès de votre équipe, c'est à votre tour d'en parler à votre collectif et de voir quelles fonctions semblent bien remplies et celles qui auraient besoin d'un peu plus d'attention. D'ailleurs, nous tenons à souligner que l'importance de ces fonctions évoluera nécessairement avec le temps et que parfois certaines prendront plus de place que d'autres. Dans certains cas, un groupe avec une forte identité collective décide de démarrer une initiative alors que dans d'autres cas, une mission inspirante permet de rassembler différents individus qui ne se connaissaient pas. Il n'y a pas de recette miracle pour un projet réussi, ce texte vise simplement à proposer quelques ingrédients clés pour concocter une recette qui sera à votre saveur 😊

