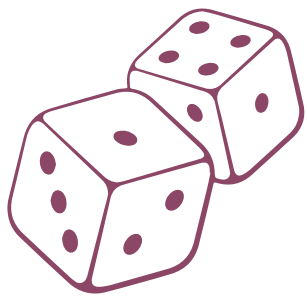




LUNETTE 01



MOI

« Et si je faisais partie
de la situation ? »

EMANCÍPE
DU JE AU NOUS



CHANGER DE REGARD
POUR MIEUX COMPRENDRE

COMPRENDRE
POUR MIEUX AGIR



LUNETTE 01

MOI

« Et si je faisais partie de la situation ? »



Notre premier réflexe consiste souvent à regarder ce que l'autre devrait changer. Il manque d'autonomie. Elle ne communique pas. Ils résistent. L'équipe ne se responsabilise pas.

Cette lunette propose de déplacer momentanément le regard. Non pas pour se rendre responsable de tout, mais pour examiner sa propre contribution à la dynamique.

Regardez à nouveau la situation

Demandez-vous :

- Qu'est-ce que cette situation provoque chez moi ?
- Qu'est-ce que j'ai tendance à faire lorsqu'elle se produit ?
- Qu'est-ce que j'évite ?
- Qu'est-ce que j'essaie de contrôler ou de protéger ?
- Ma réaction aide-t-elle réellement la situation ?
- Pourrait-elle, malgré moi, contribuer à la maintenir ?



A retenir

FAIRE PARTIE DU PROBLÈME NE SIGNIFIE PAS ÊTRE COUPABLE DU PROBLÈME. CELA SIGNIFIE RECONNAÎTRE QUE, DÈS QUE NOUS INTERAGISSONS AVEC UN SYSTÈME, NOUS PARTICIPONS À SON FONCTIONNEMENT.

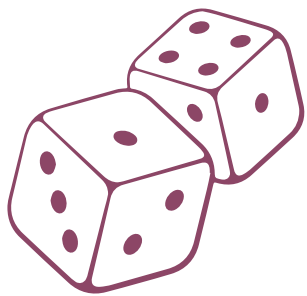


Le défi

**TERMINEZ CETTE PHRASE :
« DANS CETTE SITUATION, MA PART
POURRAIT ÊTRE... »**



LUNETTE 02



L'AUTRE

« Et si son comportement
avait une logique ? »

EMANCÍPE
DU JE AU NOUS

CHANGER DE REGARD
POUR MIEUX COMPRENDRE



COMPRENDRE
POUR MIEUX AGIR



LUNETTE 02

L'AUTRE

« Et si son comportement avait une logique ? »



Un comportement qui nous dérange peut rapidement devenir une étiquette. Il est démotivé. Elle est résistante. Il cherche le conflit. Elle manque d'implication.

Cette lunette invite à suspendre momentanément le jugement. Et à remplacer :

« Qu'est-ce qui ne va pas chez lui ? »

par :

« Qu'est-ce qui pourrait rendre son comportement compréhensible ? »

Regardez à nouveau la situation et demandez-vous :

- Que pourrait vivre cette personne que je ne vois pas ?
- Qu'essaie-t-elle peut-être d'obtenir ?
- Qu'essaie-t-elle peut-être d'éviter ?
- De quoi cherche-t-elle à se protéger ?
- Quelles informations possède-t-elle que je n'ai pas ?
- Que pourrait-elle raconter de la situation si elle était à ma place ?



A retenir

COMPRENDRE UN COMPORTEMENT NE SIGNIFIE PAS L'ACCEPTER. COMPRENDRE PERMET SIMPLEMENT D'INTERVENIR SUR AUTRE CHOSE QUE NOTRE INTERPRÉTATION DU COMPORTEMENT.

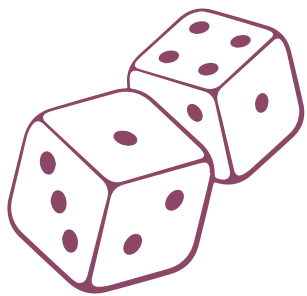


Le défi

DÉFENDEZ PENDANT UNE MINUTE LE POINT DE VUE DE LA PERSONNE DONT LE COMPORTEMENT VOUS POSE PROBLÈME. MÊME SI VOUS N'ÊTES PAS D'ACCORD AVEC ELLE.



LUNETTE 03



LE COLLECTIF

« Et si l'équipe participait
au problème ? »

EMANCÍPE
DU JE AU NOUS



**CHANGER DE REGARD
POUR MIEUX COMPRENDRE**

**COMPRENDRE
POUR MIEUX AGIR**



LUNETTE 03

LE COLLECTIF

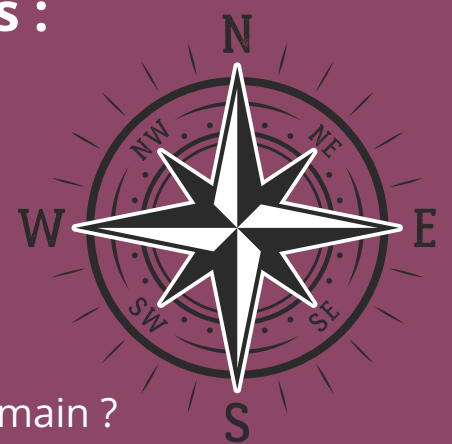
« Et si l'équipe participait au problème ? »



Certaines situations semblent appartenir à une personne. Paul monopolise la parole. Sophie se plaint tout le temps. Marc ne prend aucune initiative. Mais un comportement individuel existe toujours dans un environnement relationnel. Si Paul parle beaucoup... que font les autres ? Si Sophie devient la porte-parole du mécontentement... qui ne parle plus ? Si Marc ne décide jamais... qui décide à sa place ?

Regardez à nouveau la situation et demandez-vous :

- Comment les autres membres de l'équipe réagissent-ils ?
- Qui soutient implicitement la situation ?
- Qui se tait ?
- Qui compense ?
- Qui en bénéficie ?
- Quels rôles semblent s'être installés ?
- Que se passerait-il si la personne « problématique » disparaissait demain ?



A retenir

UN COMPORTEMENT INDIVIDUEL PEUT REMPLIR UNE FONCTION COLLECTIVE. PARFOIS, CELUI QUE L'ON DÉSIGNE COMME « LE PROBLÈME » NE FAIT QUE RENDRE VISIBLE QUELQUE CHOSE QUI APPARTIENT AU GROUPE.

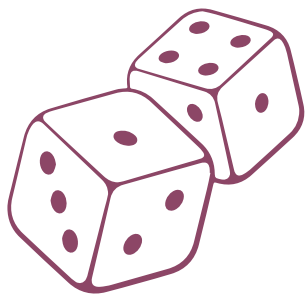


Le défi

INTERDICTION DE PARLER DE LA PERSONNE QUI SEMBLE POSER PROBLÈME. EXPLIQUEZ LA SITUATION UNIQUEMENT EN DÉCRIVANT CE QUE FAIT LE RESTE DU GROUPE.



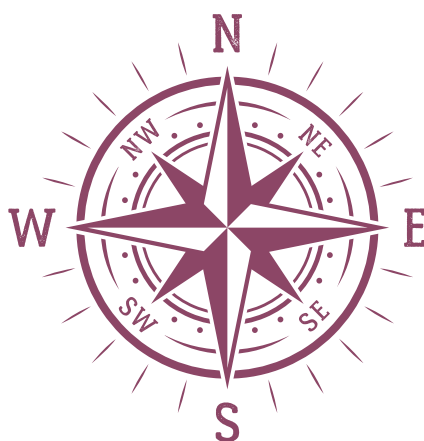
LUNETTE 04



LE SYSTÈME

« Et si le problème était
produit par l'organisation ? »

EMANCÍPE
DU JE AU NOUS



**CHANGER DE REGARD
POUR MIEUX COMPRENDRE**

**COMPRENDRE
POUR MIEUX AGIR**



LUNETTE 04

LE SYSTÈME

« Et si le problème était produit par l'organisation ? »



On cherche facilement les causes dans les personnes. Manque de motivation. Mauvaise communication. Résistance. Manque d'autonomie. Mais parfois, des personnes parfaitement compétentes produisent collectivement un résultat absurde. Pourquoi ? Parce que le système les conduit à agir ainsi.

Regardez à nouveau la situation et oubliez momentanément les personnalités et regardez

- les rôles ;
- les procédures ;
- les objectifs ;
- les frontières ;
- la circulation de l'information ;
- les contraintes ;
- les ressources ;
- les contradictions organisationnelles.

Puis demandez-vous :

Qu'est-ce qui, dans notre fonctionnement, rend ce comportement logique ?



A retenir

**LORSQU'UN MÊME PROBLÈME SURVIT
AUX PERSONNES, IL DEVIENT
INTÉRESSANT DE REGARDER
LA STRUCTURE QUI LE PRODUIT.**

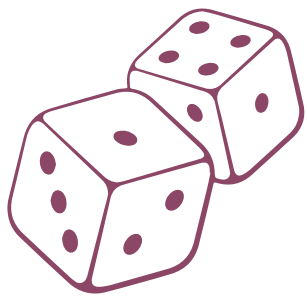


Le défi

**IMAGINEZ QUE VOUS REMPLACIEZ DEMAIN
TOUTES LES PERSONNES PAR D'AUTRES
PERSONNES COMPÉTENTES.
LE PROBLÈME POURRAIT-IL
RéAPPARAÎTRE ? SI OUI, POURQUOI ?**



LUNETTE 05



LE POUVOIR

« Qui peut réellement
faire quoi ? »

EMANCÍPE
DU JE AU NOUS

**CHANGER DE REGARD
POUR MIEUX COMPRENDRE**



**COMPRENDRE
POUR MIEUX AGIR**



LUNETTE 05

LE POUVOIR

« Qui peut réellement faire quoi ? »



L'organigramme raconte une partie de l'histoire. Mais seulement une partie. Dans une organisation, le pouvoir peut venir du statut, de l'expertise, de l'ancienneté, de l'information, du réseau, de la capacité à dire non... ou simplement du fait que tout le monde dépend d'une personne. Cette lunette demande donc de regarder le pouvoir réel plutôt que le pouvoir théorique.

Regardez à nouveau la situation et demandez-vous :

- Qui décide officiellement ?
- Qui décide réellement ?
- Qui peut bloquer ?
- Qui possède une information indispensable ?
- Qui influence les autres ?
- Qui dépend de qui ?
- Qui peut dire non sans conséquence ?
- Qui porte une responsabilité sans avoir le pouvoir correspondant ?



A retenir

**RESPONSABILISER QUELQU'UN SANS LUI
DONNER DE POUVOIR D'ACTION CRÉE
RAREMENT DE L'AUTONOMIE.**

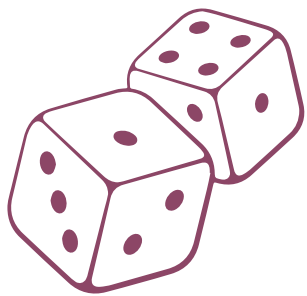


Le défi

**DESSINEZ MENTALEMENT LA SITUATION
SANS UTILISER L'ORGANIGRAMME.
SI LE POUVOIR ÉTAIT VISIBLE DANS LA
PIÈCE, OÙ SERAIT-IL ?**



LUNETTE 06



LE CADRE

« Avons-nous vraiment
défini les règles du jeu ? »

EMANCÍPE
DU JE AU NOUS

CHANGER DE REGARD
POUR MIEUX COMPRENDRE



COMPRENDRE
POUR MIEUX AGIR



LUNETTE 06

LE CADRE

« Avons-nous vraiment défini les règles du jeu ? »



Beaucoup de difficultés relationnelles sont traitées comme des problèmes de personnes alors qu'elles sont parfois des problèmes de cadre.

« Il ne fait jamais ce que j'attends. » Mais l'attente a-t-elle été formulée ?

« Ils ne prennent aucune initiative. » Mais savent-ils jusqu'où ils peuvent décider ?

« Elle dépasse constamment son rôle. »

Mais les frontières du rôle sont-elles claires ?

Regardez à nouveau la situation et demandez-vous :

- Qu'attend-on précisément ?
- De qui ?
- Qui fait quoi ?
- Qui décide quoi ?
- Qu'est-ce qui est négociable ?
- Qu'est-ce qui ne l'est pas ?
- Les règles sont-elles explicites ou supposées évidentes ?
- Les personnes concernées ont-elles la même compréhension du cadre ?



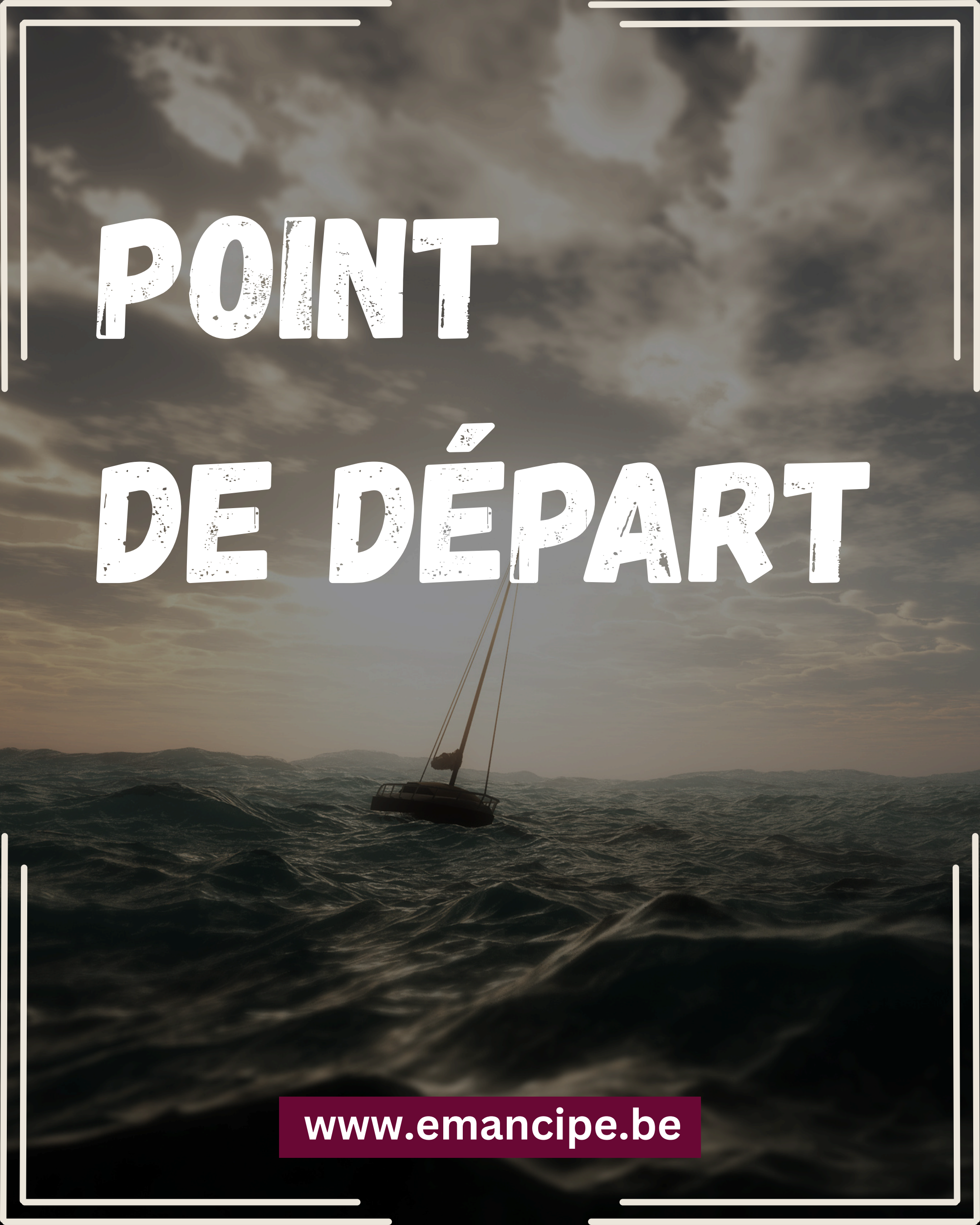
A retenir

**CE QUI N'EST PAS EXPLICITE FINIT SOUVENT PAR ÊTRE INTERPRÉTÉ.
ET LORSQUE CHACUN INTERPRÈTE LE CADRE À SA MANIÈRE, ON FINIT PARFOIS PAR APPELER « CONFLIT DE PERSONNES » CE QUI ÉTAIT D'ABORD UN MANQUE DE CLARIFICATION.**



Le défi

**FORMULEZ EN UNE SEULE PHRASE LE CONTRAT QUI MANQUE PEUT-ÊTRE À CETTE SITUATION. PAR EXEMPLE :
« TU PEUX DÉCIDER SEUL JUSQU'À 2 000 €, AU-DELÀ NOUS DÉCIDONS ENSEMBLE. »**

The background of the entire image is a dramatic seascape. A sailboat is visible in the lower center, navigating through dark, choppy waves. The sky above is filled with heavy, textured clouds, with a hint of light breaking through near the horizon. The overall mood is one of adventure and resilience.

POINT

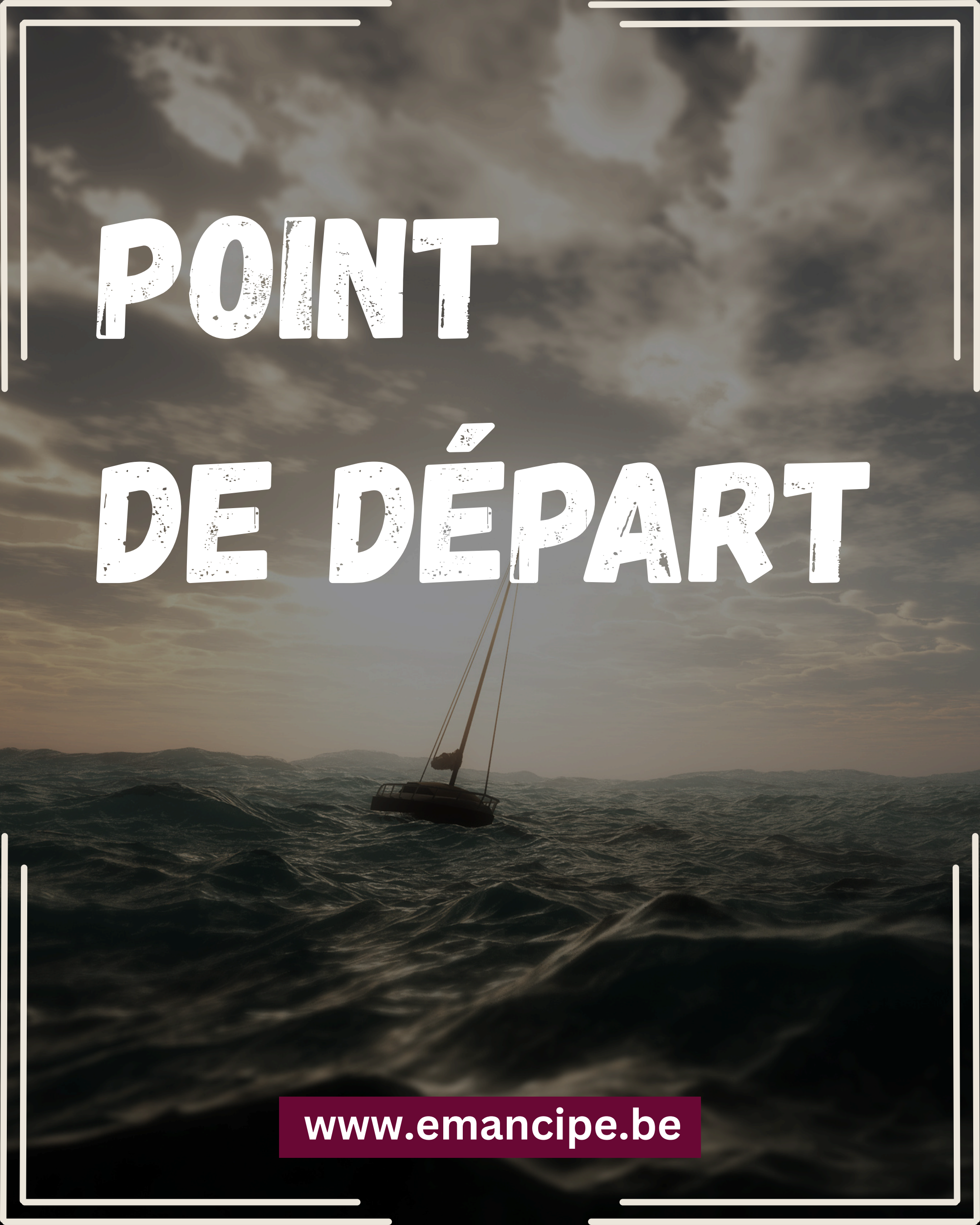
DE DÉPART

www.emancipe.be

EMANCÍPE
DU JE AU NOUS

ORGANISATION & SYSTÈMES



The background of the entire image is a dramatic seascape. A sailboat is seen from a distance, sailing on a dark, choppy sea with white-capped waves. The sky is filled with heavy, dark clouds, with a hint of light breaking through near the horizon. The overall mood is one of adventure and resilience.

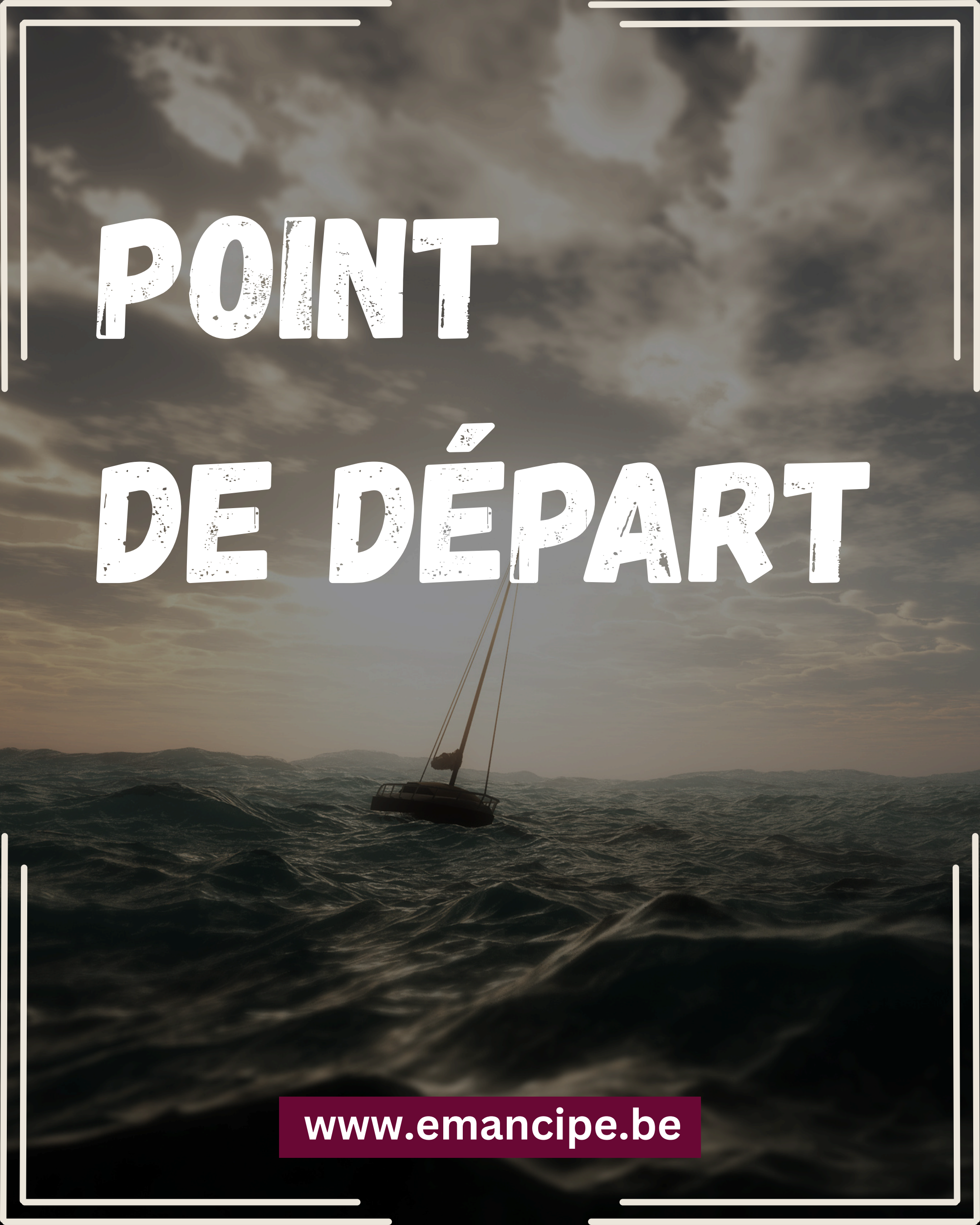
POINT

DE DÉPART

www.emancipe.be

ÉQUIPE & COOPÉRATION



A full-page background image featuring a sailboat on a dark, choppy sea under a heavy, dramatic sky with dark clouds. The sailboat is positioned in the lower center of the frame, with its mast and rigging visible. The overall mood is adventurous and intense.

POINT

DE DÉPART

www.emancipe.be

EMANCÍPE
DU JE AU NOUS

LEADERSHIP & POSTURE



