

FICHE ANIMATION SEANCE 3 « COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DE GROUPE AU SEIN D'UN COLLECTIF »		
VESOUL - Espace Villon 11 participants	21/01/2020 9h-16h30	Animateurs Coline LENFANT, Sandrine WATEL

I) INTRODUCTION

PRESENTATION DE LA SEANCE :

La dynamique de groupe et la mobilisation sont des enjeux quotidiens du fonctionnement d'un collectif en général et du conseil citoyen en particulier. **La dynamique de groupe permet de mettre le groupe en action et d'avancer dans un but commun : elle se construit et se travaille individuellement et collectivement à toutes les étapes de vie du conseil citoyen.**

Les objectifs de la séance :

- Poser le cadre, se mettre d'accord sur des engagements communs et les partager
- Connaître et comprendre les motivations des autres.
- Trouver sa place au sein d'un groupe.

LIEN AVEC LA SEANCE PRECEDENTE :

Il est demandé aux participants de se rappeler ce qui a été abordé lors de la précédente séance et de le préciser à ceux qui n'étaient pas là : l'occasion de vérifier ce que l'on a retenu et compris.

Pour rappel, cette séance concernait le rôle et la posture de l'animateur dans les conseils citoyens, nous avons travaillé sur :

- La fiche de poste de l'animateur du conseil citoyen,
- Une « carte mentale » autour de la posture et des missions de l'animateur d'un CC,
- Un travail à partir des problématiques réelles des conseils citoyens présents, donnant lieu à l'élaboration d'un plan d'action.

Tous les documents et apports sont à retrouver dans la synthèse de la séance 2.

RAPPEL

L'animateur d'un conseil citoyen est là pour **AIDER A FAIRE, MONTRER COMMENT FAIRE, FAIRE AVEC** mais **PAS POUR FAIRE A LA PLACE.**

II) RITUEL DE DEMARRAGE

Deux exercices ont été réalisés pour démarrer la journée et ainsi mieux appréhender le groupe.

Un exercice pour être vraiment là et disponible : chaque participant note sur un papier un soucis/problème qui risque de polluer son esprit pendant la séance et le met dans une boîte pour l'oublier pendant toute la séance et le récupérer à la fin. Ensuite, chaque participant note une pensée positive à laquelle il a envie de se raccrocher et de transformer en énergie positive pendant la séance (cette pensée est gardée avec soi). Cet exercice est personnel, les pensées positives comme négatives ne sont pas partagées.

Un exercice pour « faire groupe » : par petits groupes de 4/5, les participants sont assis en ligne sur une chaise et doivent se lever d'un seul trait sans se parler, ni se toucher, ni se regarder. Une fois assis, les participants prennent le temps qu'ils souhaitent avant de se lever. Il est possible de recommencer plusieurs fois. L'objectif de l'exercice est d'apprendre à écouter, se « ressentir » les uns par rapport aux autres, s'attendre et agir ensemble.

III) L'IMPORTANCE D'UN CADRE COMPRIS ET PARTAGE PAR TOUS

Pour démarrer

Une fable pour introduire la séquence : l'histoire du Souriceau (*voir en fin de document*)

☞ Lien vers le site internet présentant cette histoire : <http://sirieix.over-blog.com/article-sans-cadre-imaginez-le-tableau-77671807.html>

Faire projet nécessite de pouvoir rassembler des individus avec des compétences, des énergies et des personnalités différentes pour :

- Se mettre d'accord autour d'objectifs communs ;
- Préparer, animer et réaliser collectivement des rencontres, des actions, des projets.

Dans ce cadre, un des enjeux du conseil citoyen est sa capacité à réunir dans un même espace des personnes différentes (âge, catégorie sociale, goûts et couleurs, etc.) et à créer les conditions de l'échange, du débat, de la convivialité. Or, **le simple rassemblement d'individus n'est pas suffisant pour créer un véritable esprit collectif au sein d'un conseil citoyen**, même si on demande leur accord à chaque membre pour travailler ensemble. **L'intérêt général n'est pas inné.**



BON A SAVOIR

Il est indispensable de **consolider le collectif** avant de commencer à travailler : les moments de partage, de convivialité, de connaissance (et de reconnaissance) des membres du groupe sont **essentiels pour la cohésion du groupe.**

Ces moments peuvent être informels ou faire partie intégrante de l'animation (ex : rituel de démarrage).

Donc, avant de démarrer toute action collective, il est important :

- D'une part de **créer l'interconnaissance des membres du groupe** (= présentation, partage, mise en confiance...),
- Mais aussi de **construire le cadre** (les règles de fonctionnement, la mise en espace, la durée, les règles du jeu, les valeurs partagées, etc.) c'est à dire tout ce qui va définir le fonctionnement du groupe.

La matinée est consacrée au travail de ce cadre. Poser un cadre permet de :

- Définir les règles et les modalités de fonctionnement du groupe
- Faciliter le bon déroulement de l'activité
- Favoriser le confort du groupe

Le cadre, c'est une forme de « contrat » que l'on passe ensemble. Chaque « contrat » peut avoir des spécificités en fonction du groupe, de l'objectif à atteindre, du thème... Cependant, certaines valeurs ou règles peuvent paraître incontournables quel que soit le contexte (ex : écoute mutuelle, bienveillance, etc.).

Contrairement aux règles qui sont souvent plus vécues comme une contrainte, **le cadre ne doit pas enfermer : il doit permettre aux personnes d'agir en liberté au sein de ce cadre** et permettre de construire une dynamique de travail.

De plus, le cadre doit être **suffisamment souple** pour pouvoir évoluer suivant les variations du groupe.

Travail en groupe

LA CONSIGNE : Imaginez que vous êtes un conseil citoyen nouvellement créé et que vous vous retrouvez au démarrage de votre nouvelle aventure. Pour travailler ensemble, vous devez déjà faire groupe et vous organiser. La consigne est de construire tous ensemble le cadre qui permettra au groupe de fonctionner ensemble (a minima sur la journée, mais plus largement sur le temps de vie du groupe).

Nous vous proposons quelques questions pour vous guider (non exhaustives) :

- Quelle est la vocation de notre groupe ?
- Quelles règles de vie / modalités de fonctionnement ? (ex : prise de parole, horaires...)
- Quelle organisation de l'espace ?
- Quelles valeurs ?
- Quelle communication ? (en interne et en externe)
- Autres points ?

Une des conditions de réussite : que tout le monde participe et contribue à cet exercice. A vous de vous organiser comme vous le souhaitez pour construire ce cadre. Tout est possible, les participants peuvent changer la disposition de la salle, se servir d'un ordinateur pour la prise de notes etc.

L'exercice se réalise pendant environ 1h. Les animateurs de Trajectoire Ressources s'excluent du groupe pendant l'exercice, afin que le groupe soit en autonomie.



UN CONSEIL

Pour construire ce cadre de fonctionnement, il peut être intéressant de partir de vos besoins (d'abord individuels puis ceux du groupe), afin de donner plus de sens aux principes que vous allez décider collectivement.

Restitution de l'atelier

Le démarrage de l'atelier a pris du temps (environ 20 min), mais ce temps était nécessaire à la constitution du groupe. Durant ce premier temps, les échanges étaient brouillons et désordonnés, chacun prenant la parole quand il le souhaitait sans vraiment faire attention aux autres et aux consignes.

Puis petit à petit, le groupe s'est organisé et des leaders informels ont émergé permettant de commencer à structurer le débat. Mais des contradictions sont apparues : certains ne se sont pas sentis à l'aise (voire en inconfort) et ont préféré se mettre en retrait ou changer de place.

En termes de dynamique, certains parmi les leaders se sont levés, ont commencé à prendre en main l'animation du groupe et à noter des choses au tableau. Des propositions ont été faites quant à l'organisation du groupe et au fonctionnement : il a été institué un vote à main levée dans les prises de décision, afin de prendre en compte l'avis de tous. Puis un des leaders a exprimé le fait que tous ne s'étaient pas exprimés et qu'il serait bénéfique que tous participent.



Enfin, le groupe voyant que le temps avançait, mais que les consignes et indications étaient loin d'être finies, chacun a repris les grandes directives de l'exercice et donné son avis au groupe afin de formaliser un début de cadre.

☞ Globalement, le groupe a eu une belle dynamique, riche en échanges et en débats. Le premier temps de l'atelier était plus désordonné, puis le groupe s'est peu à peu structuré et chacun a pu participer à sa façon, selon son individualité, même si cela n'était pas toujours simple de prendre la parole, ni de donner son avis.



A NOTER

Dans un groupe, il est important d'aller plus loin que le simple processus de réflexion ou d'échange, et de mettre en place un **processus de validation collective**, de manière à **rendre visible l'engagement** (ou le non engagement) de chacun et **valider cet engagement collectivement**.

Selon le sujets, ce processus de validation collective peut passer par des techniques simples (ex : vote à main levée, positionnement par couleurs...) ou plus complexes (ex : pondération, validation par consentement...).

Ce qui a été écrit : « Notre cadre »

Notre vocation

On n'est pas militants (apolitique)
On n'est pas des élus
On n'est pas un comité de quartier
On est : représentant des habitants : professionnels, commerçants, habitants, élus associatifs, bailleurs, agent de médiation, etc...

Dans le but de :

- répertorier les avis, besoins et attentes des habitants,
- participer aux différentes instances politique et favoriser la mixité, la parité, la jeunesse.

Nos valeurs

Respect
Ecoute
Engagement
Discrétion
Faire ensemble
Le vivre ensemble
L'intérêt collectif
Pas de jugement
Citoyenneté (droits et devoirs)
Liberté
Laïcité

Nos règles de vie

On s'écoute
On ne se critique pas
Pas de jugement
Secrétariat tournant
Vote à main levée
Un maître du temps

Nos modalités de fonctionnement

- Associatif ou non associatif ? = débat au sein des participants
- Espace : Tables, chaises, PC, boîte aux lettres
- Formation : Comprendre le contrat de ville, les objectifs...
- Budget :
- Agenda :
- Compte-rendu :
- Référent / thématique :
- Projets :

Communication

- Identification du CC
- Logo du CC
- Plaquette de présentation/ flyers avec photos => boîte aux lettres
- Journal de la ville
- Réseaux sociaux
- Rencontres en bas des immeubles, sorties des écoles, commerces...
- Outils de communication = t-shirts, badges, stylos

☞ Ce temps de travail collectif a permis de travailler sur le cadre pour la journée, mais surtout d'élaborer une trame dont les animateurs pourront se resservir plus tard dans leur conseil citoyen, en tant que base d'animation du groupe.

Ce que les participants ont pensé de l'exercice :

Les questions pour orienter le débriefing :

- Qu'est-ce qui a été facile et/ ou difficile ? Et pourquoi ?
- Que pensez-vous de la production réalisée par le groupe ?
- Qu'est-ce que cet exercice vous a appris / fait comprendre ?



A NOTER

Les participants soulignent l'importance de l'écoute, de la bienveillance et du niveau sonore des échanges qui permettent de poser les bases d'une bonne communication entre les membres et d'éviter à certains de se sentir en inconfort.

Les techniques d'animation participative peuvent aider à travailler collectivement dans l'écoute et la confiance.

IV) LES MOTIVATIONS A AGIR DES CONSEILLERS CITOYENS

Pour démarrer

(Encore) une fable pour introduire la séquence ☺ : L'éléphant de Bagdad par le poète persan Rûmi (1207 – 1273). (Voir fin de document).



Utiliser une histoire pour démarrer une séquence d'animation peut être un bon moyen pour capter l'attention des participants et faire passer des messages.

Au sein du groupe, chacun a des motivations et aspirations différentes ... et tous n'auront pas les mêmes. Cela peut être difficile à gérer pour un animateur dont l'objectif est de produire des actions collectives.

Mais **écouter et connaître les motivations de chacun est une étape essentielle au bon fonctionnement du groupe**. Il est donc important que chacun puisse **les exprimer** et il est nécessaire que l'animateur les connaissent, car cela va l'aider à gérer, connaître et faire avancer son groupe. Le rôle de l'animateur est de savoir **identifier les différents niveaux de motivation** et de les gérer afin que tout le monde se sente bien et à sa place.

Comment trouver sa place au sein d'un groupe quand il y a différents individus avec différents niveaux de motivations ? Comment faire en sorte que mes motivations trouvent leur place au sein du conseil citoyen ? Quand ça ne fonctionne pas, quels sont les leviers à utiliser ?

↳ L'exercice suivant permet d'illustrer ces propos.

Travail en groupe : le pont en papier

LA CONSIGNE : A partir de feuilles en papier, de colle et de scotch, vous devez construire un pont à base de papier journal (qui doit ressembler à un vrai pont). Ce pont doit être assez grand (au moins deux mètres de long), il doit relier deux éléments existants et suffisamment solide pour supporter le poids d'une balle qui roule dessus.

Il est interdit d'utiliser des éléments extérieurs pour faire la structure du pont (ex : des tables ou des chaises), ni servir pour faire les piliers du pont.

Une fois ce pont réalisé, vous donnez un nom à votre œuvre.

L'exercice se réalise en petits groupes de 3 à 5 personnes, pendant environ 1 heure.

L'objectif de cet exercice est de comprendre les motivations et dynamiques qui animent un groupe puis, lors du temps débrief, d'analyser comment s'est déroulé l'exercice (rôle de chacun, prise de décision, prise de parole etc.).



Restitution du jeu

Chaque groupe présente sa production

- Nom de l'œuvre et pourquoi ce nom ?
- Quel processus de création : L'organisation ? Le(s) rôle(s) de chacun ? Les étapes ?...

Pont 1 : « Pont LHV » (pour Lure Héricourt Vesoul)	Pont 2 : Les Galheux (Mélange des lettres de Glacis, Luxeuil, Héricourt)	Pont 3 : le pont de l'amitié
<p>Le groupe ne savait pas trop quoi, ni comment faire : ils ont beaucoup procédé par tâtonnement, sans prendre vraiment le temps de réfléchir en amont (« <i>On tentait, on faisait et on améliorait si besoin</i> ») et par association d'idées (« <i>Un de nous lançait une idée et un autre rebondissait et accompagnait</i> »)</p> <p>L'idée stratégique : faire les pliates sur les côtés pour éviter que la balle ne tombe.</p> <p>Pas de vraie répartition des tâches : « <i>on a tout fait tous ensemble, en même temps</i> ».</p> <p>Pas de mésentente dans le groupe, tout le monde a participé.</p>	<p>Le groupe a commencé à faire un plan du pont tous ensemble.</p> <p>A l'intérieur du groupe, les personnes se sont peu parlé : elles ont agi par consentement mutuel, en utilisant le langage non verbal : « <i>On ne s'est pas beaucoup parlé, on faisait, on se regardait, on testait, on modifiait</i> »</p> <p>L'idée stratégique : faire des piliers en forme de trépieds + utiliser des gobelets pour consolider les piliers.</p> <p>Le groupe faisait des tests réguliers pour vérifier la stabilité du pont et l'équilibre de la balle dans la descente + modifiait si nécessaire.</p>	<p>Le groupe a pris 10 minutes pour se poser, faire un plan et se répartir les tâches.</p> <p>Au départ, il ne savait pas comment procéder pour fabriquer un pont, donc ils sont partis de formes simples qu'ils connaissaient pour le construire : des cubes.</p> <p>L'idée stratégique : la solidité du pont : « <i>On a voulu faire quelque chose de costaud, donc on a tout doublé.</i> »</p> <p>Chacun avait son rôle, sa tâche à réaliser : « <i>C'était plus simple pour nous</i> »</p>



CE QU'ON PEUT RETENIR

- Quand on ne sait pas trop où l'on va dans un projet, se raccrocher à des choses que l'on connaît, ou bien fonctionner par association d'idées peut être **rassurant et permettre au groupe d'avancer**.
- Le **langage corporel et non verbal** est un monde de communication à part entière : s'il est essentiel de communiquer et de s'exprimer au sein d'un groupe il faut savoir que **55 % de la communication est visuelle** (attitude, expressions du visage, langage corporel). *Source : études d'Albert Mehrabian, professeur de psychologie de l'université de Californie (USA).*
- On peut distinguer le **fait de collaborer** (= on contribue à l'objectif visé) du **fait de coopérer** (= on se sent tous en responsabilité de l'objectif visé).

Débrief Individuel de l'exercice :



Ce qui m'a permis de se sentir à l'aise :

- Être posé
- Le bien-être au sein du groupe
- Écoute des uns et des autres
- Être en confiance
- Définir des rôles : chacun avait sa place



Ce qui m'a motivé :

- L'esprit de compétition
- L'enjeu qu'on y a mis
- Le côté « défi » / nouveau projet
- L'aspect ludique
- La motivation du groupe / l'esprit de groupe
- Voir la réalisation progresser



Ce qui m'a empêché d'être à l'aise :

- Toutes les contraintes posées dans l'exercice



CE QU'ON PEUT RETENIR

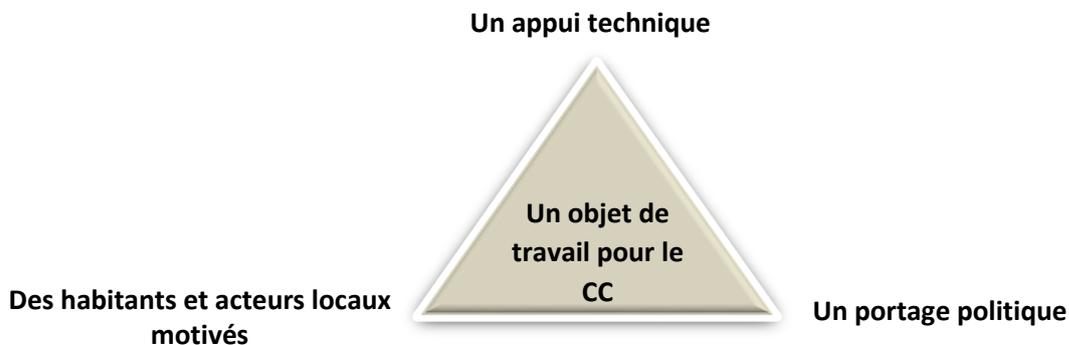
- **Par rapport à ses compétences, chacun trouve sa place en fonction de ses motivations :** dans un projet, certains se sentent plus à l'aise dans la réflexion (comment procéder ?), d'autres dans la création (faire un plan, trouver des idées...), dans la production (le « faire », l'agir), d'autres encore dans la prise de décision ou la coordination (faire avancer l'action et le groupe).
- Un groupe est intéressant quand il vient avec sa diversité et des profils complémentaires : **c'est la somme des individualités qui va créer la richesse du groupe ;**
- **Tout le monde n'avance pas à la même vitesse et certains ont besoin de temps :** S'il est important d'avancer, il est toutefois important de s'attendre les uns les autres (le risque étant d'en perdre certains en cours de route, en voulant aller trop vite).

V) CONCLUSION DE LA SEANCE

Dans le fait d'agir dans un collectif, on peut distinguer 3 pôles :

- **Le Savoir agir** (Avoir les outils et la connaissance => ex: formation, qualification, expérience...)
- **Le Pouvoir agir** (Avoir un contexte qui permet l'action => ex: le cadre du groupe, le contexte politique...)
- **Le Vouloir agir** (= les motivations ou motifs à agir)

Ces 3 pôles peuvent être rapproché d'un autre triangle qui rassemblerait trois principes de base permettant à un conseil citoyen de fonctionner dans la durée :



↳ Si un des trépieds ne fonctionne pas ou est manquant, la dynamique ne pourra pas (ou sera difficile) se mettre en place ; il faut donc savoir quel levier actionner pour agir. L'animation comme l'accompagnement d'un conseil citoyen nécessitent de créer les **conditions préalables** :

- **Prendre en compte le contexte territorial** (et notamment adapter sa posture par rapport aux élus).
- **Etre formé en amont, pour pouvoir former les habitants.**
- **Créer les conditions pour que cela fonctionne et pour impliquer les habitants les plus éloignés** (écouter, mettre à l'aise, mettre en confiance, y aller pas à pas...).

ANNEXES

Histoire du souriceau

Il était une fois un souriceau qui, en cherchant des graines sous la terre d'un jardin, découvrit une bourse pleine de pièces d'or. Ravi de l'aubaine, il sauta et dansa de joie autour de son trésor, puis se demanda ce qu'il allait bien pouvoir en faire.

Toutefois, comme il n'est pas dans la nature du souriceau de passer des heures en réflexion, il prit rapidement sa décision : il allait partir de sa souricière, quitter sa famille et ses amis, pour découvrir le vaste monde ! Vaste projet s'il en fût ! Il se mit donc en chemin après avoir préparé son baluchon : quelques croûtes de fromage bien rances, et sa bourse.

En chemin, il rencontra un lapin qui lui dit :

- Souriceau, si loin de chez toi, où vas-tu donc d'un pas si décidé ?
- Je m'en vais découvrir le vaste monde.
- Si tu me donnes une pièce d'or, je t'y mènerai plus vite en te portant sur mon dos jusqu'à la lisière de la forêt.

Ainsi fut fait. Le souriceau, ravi de gagner du temps, grimpa sur le lapin, et atteignit la forêt en quelques bonds. Puis, après avoir remercié et payé le lapin, le souriceau entra dans la grande forêt sombre.

Il marcha longtemps, longtemps, et il commençait à sentir son moral baisser quand il rencontra un renard.

- Souriceau, si loin de chez toi, où vas-tu donc d'un pas si décidé ?
- Je m'en vais découvrir le vaste monde.
- Si tu me donnes une pièce d'or, je t'y mènerai plus vite en te portant sur mon dos à travers la forêt jusqu'à l'océan.

Ainsi fut fait. Le souriceau, tout heureux de se reposer, s'accrocha au cou du renard qui partit comme une flèche. Quand ils arrivèrent sur une grande plage de sable et de vase, le souriceau paya le renard et le remercia, puis se dirigea d'un pas décidé vers les vagues.

Il entra dans la mer et commença à nager. Au bout d'un moment, un requin émergea devant lui et lui dit :

- Souriceau, si loin de chez toi, où vas-tu donc d'une brasse si décidée ?
- Je m'en vais découvrir le vaste monde.

Le requin ouvrit alors grand sa gueule bardée de plusieurs rangées de dents acérées, et avala le souriceau d'un seul coup en ricanant :

- C'est par là !

Fable indienne :

Un jour de grand soleil, six aveugles originaires de l'Hindoustan, instruits et curieux, désiraient, pour la première fois, rencontrer un éléphant afin de compléter leur savoir...

- Le premier s'approcha de l'éléphant et, alors qu'il glissait contre son flanc vaste et robuste. Il s'exclama : « Dieu me bénisse, un éléphant est comme un mur ! ».
- Le deuxième, tâtant une défense s'écria « Oh ! Oh ! Rond, lisse et pointu! Selon moi, cet éléphant Ressemble à une lance ! »
- Le troisième se dirigea vers l'animal, pris la trompe ondulante dans ses mains et dit : « Pour moi, l'éléphant est comme un serpent ».
- Le quatrième tendit une main impatiente, palpa le genou rugueux et fut convaincu qu'un éléphant ressemblait à un arbre !
- Le cinquième s'étant saisi par hasard de l'oreille, dit : « Même pour le plus aveugle des aveugles, cette merveille d'éléphant est semblable à un éventail ! »
- Le sixième chercha à tâtons l'animal et, s'emparant de la queue qui balayait l'air, perçu quelque chose de familier : « Je vois, dit-il, l'éléphant est comme une corde ! »

Alors, les 6 aveugles discutèrent longtemps et passionnément, tombant chacun dans un excès ou un autre, insistant sur ce qu'il croyait exact. Ils semblaient ne pas s'entendre, lorsqu'un sage, qui passait par-là, les entendit argumenter.

« Qu'est-ce vous agite tant ? » dit-il.

« Nous ne pouvons pas nous mettre d'accord pour dire à quoi ressemble l'éléphant ! »

Et chacun d'eux lui dit ce qu'il pensait à ce sujet. Le sage, avec son petit sourire, leur expliqua : « Vous avez tous dit vrai ! Si chacun de vous décrit l'éléphant si différemment, c'est parce que chacun a touché une partie de l'animal très différente ! L'éléphant a réellement les traits que vous avez tous décrits. »

« Ooooooh ! » exclama chacun. Et la discussion s'arrêta net ! Et ils furent tous heureux d'avoir dit la réalité, car chacun détenait une part de vérité.

La morale de cette histoire est qu'il faut se garder d'identifier son propre point de vue, nécessairement limité et partiel, à la réalité globale. Cela évite le ridicule des doctrinaires et des fanatiques, persuadés d'avoir chacun LA vérité et qui se disputent sans fin... parce qu'en fait, chacun est en possession d'une partie de la vérité, et que donc tous ont raison quant à ce qu'ils ont expérimenté chacun de son côté – et tous ont tort quand ils prétendent réduire la réalité totale à leur expérience fragmentaire.

L'autre leçon est qu'une fois que chacun a accepté d'avoir une partie seulement de la vérité, chacun peut ensuite admettre que les autres ont, eux aussi, une partie de la vérité, et donc entretenir avec les autres un respect mutuel. La vérité n'est alors jamais possédée par une seule personne, en excluant les autres de sa jouissance, non, elle serait ce qui adviendrait après une réflexion collective, une mise en commun de la part de vérité de chacun, pour en faire un tout !!!