

# Organisation et dynamique de groupe



# Introduction



- Présentation des participants
- Quel vécu et questionnements en matière d'organisation collective ?
- Présentation du formateur : une expérience issue de l'habitat participatif



# Introduction : définir le groupe

---

Derrière le « **Projet Citoyen** », il y a un **groupe de citoyens** (ou un collectif citoyen), qui se donne les mêmes objectifs d'efficacité qu'une entreprise mais qui ne fonctionne pas comme une entreprise :

- Les frontières de ce collectif sont parfois floues et les engagements à géométrie variable
- Les objectifs sont fixés collectivement et peuvent évoluer dans le temps
- Les mécanismes d'adhésions ne reposent pas sur un contrat de travail mais sur un engagement volontaire des membres
- Son fonctionnement ne repose pas sur une organisation hiérarchique mais sur des formes + ou - abouties d'autogestion



# Introduction : définir le groupe

---

- La place et le rôle du leadership y est beaucoup plus forte que dans une organisation classique
- On ne sait pas toujours qui décide des règles de fonctionnement et comment les faire respecter
- Les conflits peuvent être plus déstabilisants que dans une entreprise classique...



# Introduction : définir le groupe

---

Les groupes citoyens d'Énergie Partagée fonctionnent généralement sur une structuration à double niveau :

- **Un noyau « leader »**, un groupe moteur très investi qui porte le projet d'entreprise et prend les initiatives
- **Un collectif de sympathisants engagés** qui suivent le projet de plus ou moins loin et participent à son financement sans être très impliqué dans l'opérationnel.
- Quelques passages de membres entre ces deux niveaux

Enjeux et dynamiques relationnelles diffèrent selon là où on se trouve.



# Objectifs de la formation

---

- Cette formation propose de réfléchir sur ce type de collectif pour en améliorer le fonctionnement
- Elle s'appuie sur l'expérience tirée de projets d'habitat participatif
- Elle va essentiellement traiter de ce qui se passe au niveau du 'noyau leader', même si l'on verra également comment le collectif de sympathisants peut s'articuler avec ce noyau.
- Elle présentera un certain nombre d'outils issus notamment de la sociocratie, permettant de fonctionner en « mode projet » tout en suscitant adhésion et plaisir du travail ensemble



# Ce que nous allons voir

---

## ■ **Matin : Les dynamiques relationnelles**

1. Encourager la consolidation et la répartition du leadership
2. Les différentes étapes dans la vie d'un groupe
3. Poser les règles de fonctionnement du collectif : la charte relationnelle
4. Fonder l'identité du groupe : la charte de projet

## ■ **Après-midi : Les outils de l'organisation collective**

1. Organiser une réunion
2. Les outils de base d'une organisation en mode projet, la gestion de l'information
3. La prise de décision au consentement, moteur de l'intelligence collective
4. Organisation en sous-groupes
5. Le vote sociocratique

# Les dynamiques relationnelles



Groupe Etoile





# 1. Encourager la constitution et la répartition du leadership



Exercice du tapis



# Leadership et pouvoir

---

Le leadership est souvent mal perçu car couramment assimilé à une prise de pouvoir.

Or **Leadership** et **pouvoir** sont deux choses différentes :

- Le **pouvoir** est la capacité de faire prévaloir sa volonté sur celle des autres membres du groupe. Il fonde une hiérarchie.
- Le **leadership** vient de l'acceptation d'une responsabilité vis-à-vis du groupe et de la reconnaissance par le groupe de cette responsabilité. Il permet l'autogestion.

Or si le pouvoir se partage difficilement, les responsabilités peuvent facilement se répartir entre les membres du groupe !

# Différentes formes de leadership

## **Le leadership d'initiative** – *guidé par les idées*

il propose une direction, un contenu, rassemble les premiers membres, s'implique sur les prises de décision, cherche des solutions... et prend beaucoup de place.



## **Le leadership d'expertise** – *guidé par le savoir*

il prend les commandes dans son domaine de compétences sur lequel il fournit un travail spécifique, propose une méthodologie...

# Différentes formes de leadership

**Le leadership de régulation** – *guidé par le sens de la justice*  
il veille aux règles, aux intérêts collectifs du groupe et aux intérêts particuliers de ceux qui s'expriment moins, il contribue à la facilitation des réunions sans exprimer ses points de vue...

**Le leadership de motivation**  
– *guidé par l'affectif*  
il est clair et n'a pas d'hésitations sur ses motivations, nourrit le groupe par son enthousiasme et son humour, encourage ceux dont l'énergie faiblirait...





# La répartition du leadership

---

- Ces différentes formes de leadership sont toutes utiles pour le bon fonctionnement d'un groupe.
- Elles peuvent se cumuler chez une même personne. Il est cependant dangereux (notamment si la situation s'installe) qu'une personne assume seule toutes ces formes de leadership
- Chaque personne au sein du groupe doit se demander à quel endroit il peut en « prendre sa part ».
- Le leadership est plus une fonction qu'un trait de caractère. La plupart des personnes peuvent développer du « leadership d'expertise », à condition de prendre confiance et de se mettre dans une logique d'investissement et d'apprentissage.



# Leadership, égo et groupe

---

- La récompense du leadership doit être la reconnaissance.
- L'égo souffre quand il n'est pas reconnu et la personne peut devenir désagréable.
- La meilleure façon de réguler le leadership est de reconnaître et valoriser la responsabilité exercée au profit du groupe.
- Dans un leadership partagé, chacun reçoit sa part de reconnaissance.
- Amener chacun à prendre sa part de responsabilité, en acceptant les différences de rythme et en encourageant les plus réticents : ce doit être un objectif affiché par le groupe.
- Dans cet apprentissage, tout le monde a le droit à l'erreur !

# Leadership, égo et groupe



La gestion de l'égo des individus au sein d'un groupe est autant affaire individuelle que collective!

Bien géré, il peut être un excellent levier de motivation et d'implication.

Mal géré, et le conflit est derrière la porte.



---

## 2. Quatre étapes dans la vie d'un groupe

Séduction

Rouspétance

Normalisation

Réalisation







# Quatre étapes dans la vie d'un groupe

---

## ■ PHASE 1 : « Séduction »

*On se séduit, on s'aime....*

*Tout le monde veut plaire à tout le groupe*

*On idéalise le projet et le groupe*

- **Risque** : on s'oublie pour mieux s'intégrer au groupe, acceptation de décisions limites ou non satisfaisantes pour soi



# Quatre étapes dans la vie d'un groupe

---

## ■ PHASE 2 : la rouspétance

*Chacun repart à fond dans la tendance inverse et se réaffirme en oubliant le groupe, on campe sur ses positions, par principe*

- **Risques** : incompréhension, surprise, blocage, conflits.



# Quatre étapes dans la vie d'un groupe

---

## ■ PHASE 3 : la normalisation

*La phase 2 a épuisé,  
on a besoin de calme et de paix ;  
On se réinterroge sur ses motivations à participer  
On a besoin de préciser les règles*

■ **Risques** : éclatement du groupe.



# Quatre étapes dans la vie d'un groupe

---

## ■ PHASE 4 : la réalisation

*Chacun est à même de prendre soin de lui tout en restant connecté au groupe.*

*Les solutions commencent à émerger, le groupe est plus productif.*

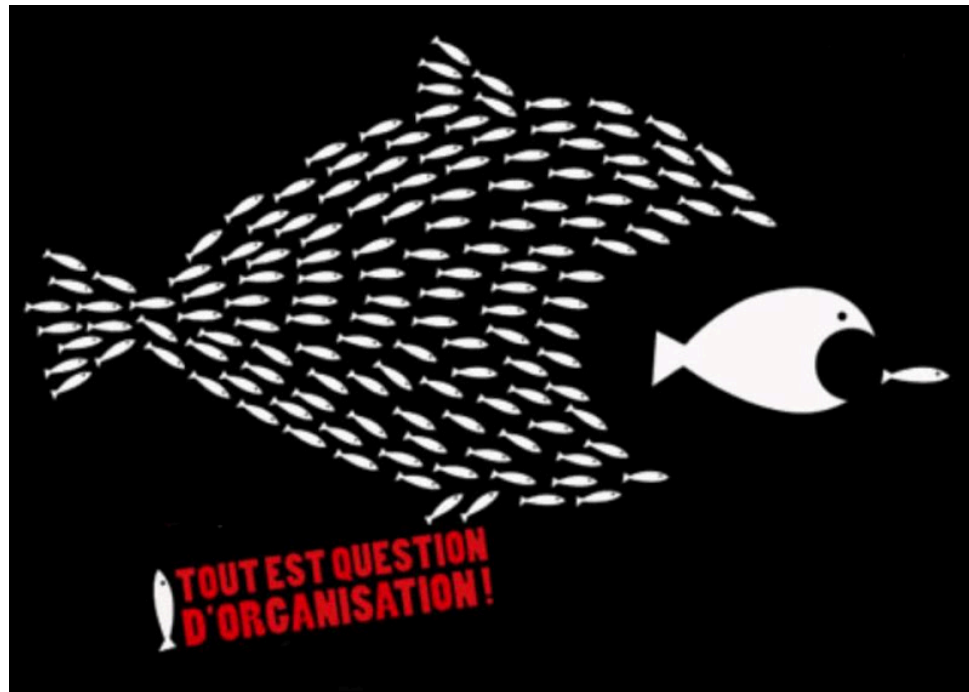
*Il y a davantage d'interdépendance et de soutien mutuel.*

*Le groupe commence à exister indépendamment des personnes qui le composent (constitution d'une **identité collective** : toi + moi + nous).*



---

## 3. Fonder les règles de fonctionnement du collectif





---

*Chantal arrive systématiquement en retard en réunion plénière...  
elle interrompt le travail du groupe en posant des questions qui  
ont déjà été traitées avant son arrivée...*

*Tout le monde est agacé mais personne n'ose lui dire...*

*Qui prend la décision de faire respecter les horaires ?  
Au nom de quoi ? Comment ?*



# Pourquoi poser des règles ?

---

- *...tous de bonne volonté, mais tous différents* : pas la même culture, pas les mêmes expériences et pas forcément les mêmes aspirations!
- Les règles permettent de fixer clairement la norme du comportement accepté par le groupe pour faciliter son bon fonctionnement et permet de prévenir les conflits.
- Les règles permettent de coordonner les actions et de fonctionner de manière organisée
- Les règles permettent de réguler les comportements et protègent le faible contre le fort

# Outil n°1 : La charte relationnelle

- Une bonne méthode dès que l'on est un peu nombreux : élaborer une charte relationnelle



Jeu :

- Quels sont les comportements / attitudes qui nuisent au bon déroulement d'une réunion ? (3 post it)
- Quels sont les comportements à encourager ? (3 post it)



# Poser des règles ne suffit pas...

## Il faut aussi les faire respecter

Généralement, comment ça se passe... :

- Soit on ne pose pas de règles en pensant que tout le monde est d'accord
- Soit on en pose mais on ne les applique pas,
- ou bien elles sont remises en question



www.asterix.com © 2010 LES ÉDITIONS ALBERT RENÉ/GOSCINNY-LDSRZO

# Faire respecter les règles



Ecologis, Strasbourg

- Prévoir des **sanctions** ?... Difficilement légitimes dans un collectif citoyen. Et qui les fait appliquer ?
- Pour édicter et faire respecter les règles, il faut **une autorité, qui est liée à un système de légitimité**. Celui-ci peut émaner d'une hiérarchie, de la maîtrise des financements, d'un ordre symbolique...
- Dans un projet citoyen, **la légitimité émane des objectifs partagés**, de la construction **d'une identité collective** et de la façon de **prendre les décisions** (au consentement, cf. cet am)
- **Une charte**, qui définit le système de valeurs et la raison d'être du groupe, **doit préexister aux règles de fonctionnement**.



# Outil n°2 : La charte de projet

---



## CHARTE *Énergie Partagée*

Adoption : 18 mai 2010



- Les constats
  - Une vision
  - Des engagements
  - Une mission
- UN PROJET CITOYEN



# A quoi sert une charte ?

---

- mettre en débat des envies, des valeurs, un projet
- s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde
- **fonder symboliquement le groupe**, motiver
- se donner des repères pour l'action
- arbitrer les conflits de fonds, le cas échéant.



# Comment structurer une charte ?

---

## Répondre à 3 questions :

1. Pourquoi nous engageons-nous dans cette démarche ?
2. Que voulons-nous faire ensemble ?
3. Quelles relations souhaitons-nous instaurer au sein du groupe ?

## 4 éléments :

- des constats partagés
- des envies partagées
- des points d'accord sur les grandes orientations du projet
- des valeurs partagées

## Les ateliers de Regain - fiche technique

### La structure d'une charte

Les différents éléments composant une charte		Utilité pour le groupe	Utilité pour l'extérieur
<p><b>La charte dans son ensemble</b></p>	<p>Elle répond à la question : « qui sommes nous ? »</p> <p>La réponse est utile pour soi et pour les autres.</p>	<p>Un <b>contrat symbolique</b> constitutif du « nous » collectif / un fondement <b>identitaire</b> ;</p> <p>un <b>contrat social</b> permettant de réguler le vivre ensemble ;</p> <p>des <b>orientations</b> encadrant l'action.</p>	<p>Une <b>identité</b> collective distincte de celles des individus qui composent le groupe ;</p> <p>une « <b>couleur</b> » permettant de repérer rapidement le groupe ;</p> <p>une <b>lisibilité</b> sur les objectifs et motivations du groupe.</p>
<p><b>Les fondements de la démarche</b></p> <p>Pourquoi ce groupe ?</p>	<p>Pourquoi nous avons fondé le groupe ?</p>	<p>Permet de répondre à la question « pourquoi on se met ensemble ? »</p>	<p>Permet de recruter de nouveaux membres sur la base de fondements partagés.</p>
	<p>Ce que nous attendons du groupe</p>		
	<p>Ce à quoi le groupe souhaite contribuer</p>	<p>Permet de se doter d'une boussole, d'un idéal...</p> <p>Peut aider à penser sa relation avec l'extérieur, à prendre conscience du rôle que l'on veut / peut jouer dans la société.</p>	<p>Permet de se relier à d'autres initiatives, de se situer dans un (des) mouvement(s) citoyen(s), de se donner une portée « politique ». Facilite l'articulation du groupe avec des politiques publiques.</p>
<p><b>Les fondements du projet</b></p> <p>Ce que le groupe veut faire</p>	<p>Des points d'accord sur les orientations du groupe, classés par thème</p>	<p>Poser les points d'accords sur les grandes orientations du projet.</p> <p>Se donner des repères pour l'action.</p>	<p>Tenir un positionnement face à l'extérieur ; savoir à quoi dire oui ou dire non.</p>
<p><b>Les fondements du groupe</b></p> <p>Les engagements pris les uns vis-à-vis des autres</p>	<p>Ce à quoi les membres du groupe s'engagent les uns envers les autres</p>	<p>Permet de se mettre d'accord sur les principes qui vont permettre le vivre ensemble, sur les valeurs qui auront cours au sein du collectif.</p> <p>L'engagement des personnes permet de fonder la confiance qui est le premier élément de cohésion pour le groupe.</p>	<p>Permet de choisir des partenariats stratégiques dont les valeurs sont compatibles avec celles du groupe.</p>
	<p>Les comportements que les membres du groupe souhaitent encourager et développer</p>		



# La charte, un processus

---

## Quel statut conférer à une charte ?

⇒ gravée dans le marbre ou simple mise à plat des idées du moment ?

## Un processus :

- La charte en sable : exercice pour favoriser une connaissance réciproque. Permet de travailler sur les « fondements de la démarche ».
- La charte en bois : un guide pour l'action. Permet de travailler sur les « fondements du projet ».
- La charte en marbre : **texte fondateur de l'identité du collectif**. Permet de travailler sur les « fondements du groupe », ses **valeurs**.

# Les outils de l'organisation collective



La Belle Ensemble, Marseille





# Passer en mode projet

---

## ■ Quelques outils et méthodes sur lesquels se former :

1. Organiser les réunions
2. Outils de gestion de projet
3. La prise de décision au consentement
4. Fonctionner en groupes de travail
5. Le vote sociocratique sans candidat

# Outil n°3: organiser une réunion

## 1. Fréquence et lieux

## 2. Préparer la réunion

- Prévoir l'ordre du jour et l'adresser aux membres
- Trouver une date (régularité / framadate...)
- Préparer les prises de décision (commission de travail)

## 3. Animation : les différents rôles

- Animateur : fait avancer la réunion sur son objectif
- Distributeur de parole
- Gardien du temps
- Scripte (prend le compte-rendu)
- Scrutateur des émotions



# Outil n°3 : organiser une réunion

## 4. Faire des comptes rendus détaillés

## 5. Déroulement

- Désignation des rôles
- Annonce de l'ordre du jour
- Tour de table d'ouverture (météo)
- Approbation du précédent CR, actualités
- Contenu de la rencontre
- Récapitulatif des décisions et des engagements
- Tour de table de fermeture



# Outil n°4 : Gestion de projet

## Mise en place d'outils de gestion de projet

- La liste de discussion
- Le partage des documents
- Chronogramme / qui fait quoi ?
- Agenda partagé
- Réunion à distance : conférence tél ou visioconf
- Site web / blog

➤ **Au-delà des outils : des fonctions à tenir (archivage...), des règles à poser (circulation de l'info...)**

➤ **Formation EP dédiée**

Opération	2014						
	O	N	D	J	F	M	A
Validation Cub							
Signature promesse de vente terrain							
Permis de construire (3 mois élaboration AVP-PC)							
Permis de construire purgé de tout recours (4 mois) (voire 6)							
Dossier de consultation entreprises							
Travaux (18 mois)							
Livraison : septembre 2017							
Engagements financiers							
Esquisse - CU							
Promesse de vente							
AVP pour PC : 30% hon archi							
Mise en vente logements actuels pour la famille non éligible au PSLA							
Création SCIA							
Acte de vente logements actuels							
Remboursement de l'emprunt							



# Outil n°5 : Prendre une décision

---

## Les différentes solutions pour prendre une décision :

1. autocratie
2. démocratie
3. consensus
4. consentement

## Objectif :

la prise en compte de toutes les objections, la construction d'une intelligence / inventivité collective



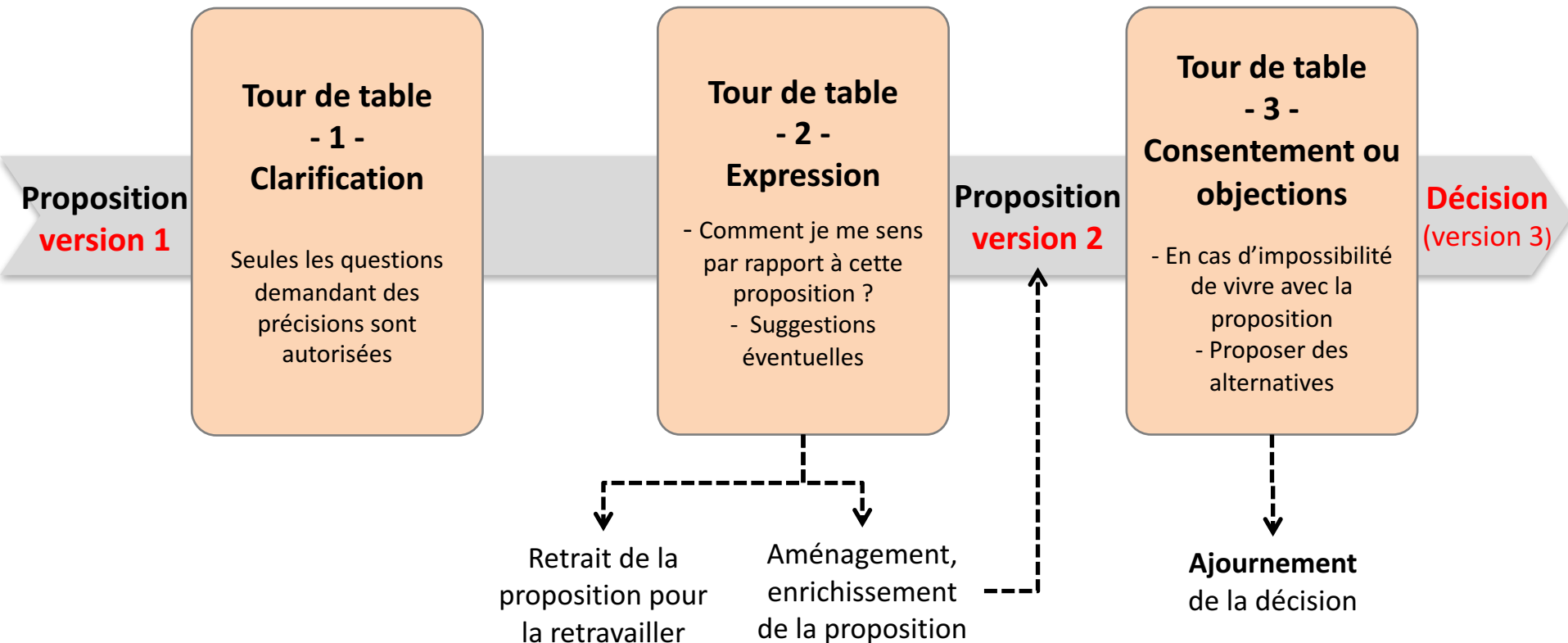
# Outil n°5 : La décision au consentement

---

## **Le consentement : un processus bien spécifique en plusieurs étapes**

- Présenter une proposition de départ
- Expliciter les différents points de la proposition par un tour de clarification
- Réaliser un tour d'expression sur ses réactions à la proposition
- En cas d'objection, faire formuler les conditions d'acceptation, => proposition de bonifications
- Redéfinition de la proposition après chaque tour d'expression
- Prise de décision par consentement sur proposition finalisée.

# Outil n°5 : La décision au consentement





# Outil n°5 : La décision au consentement

---

Quelles décisions passer au consentement ?

- Pas toutes les décisions, seulement celles qui concernent tout le groupe ; impossible de passer plus de 2 à 3 décisions par réunion.
- La décision doit dépendre de facteurs maîtrisables par le groupe (décision plus ‘politique’ que ‘technique’)
- Une proposition doit avoir été travaillée en amont en groupe de travail
- La décision doit être inscrite à l’ordre du jour

**Exercice...**



# Outil n°6 : S'organiser en groupes de travail

## 1. Les groupes de travail permanents

- Comité de Pilotage
- Communication interne (archivage, listes...)
- Communication externe (site / blog, interventions extérieures...)
- Accueil des nouveaux

## 2. Les commissions thématiques ad hoc

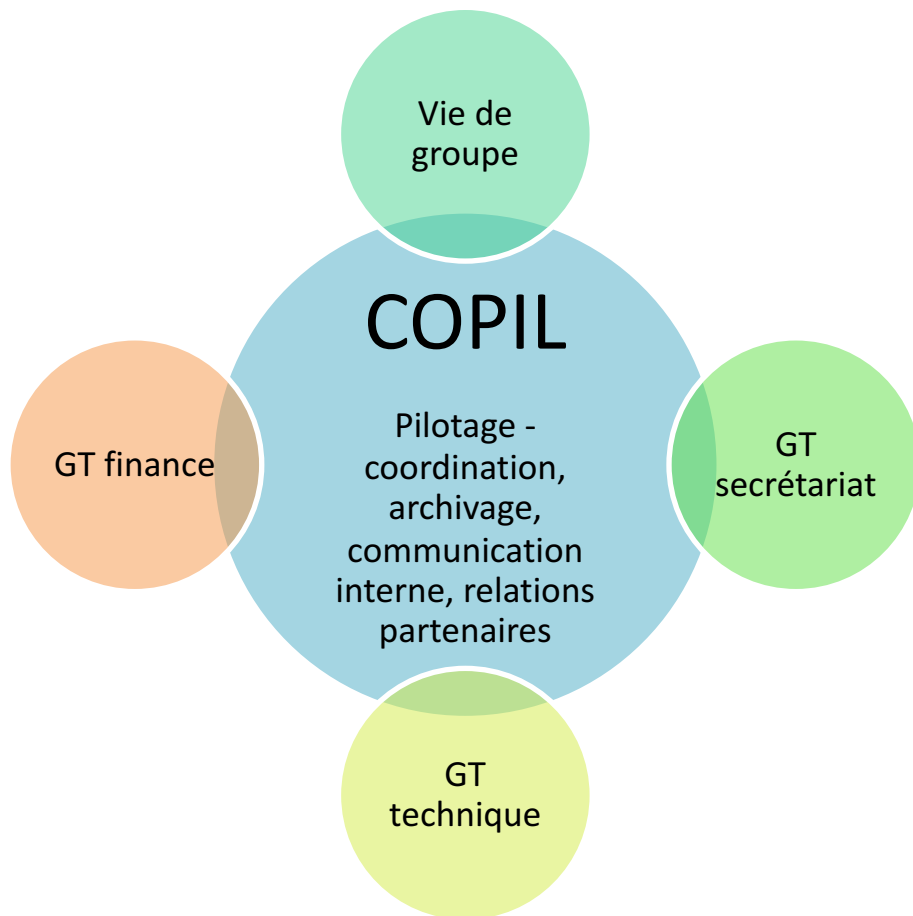
- Sont créées au fur et à mesure des besoins
- Défrichent les thèmes, préparent des propositions à débattre en plénière
- Mettent en œuvre les décisions du groupe (rédaction...)





# Outil n°6 : S'organiser en groupes de travail

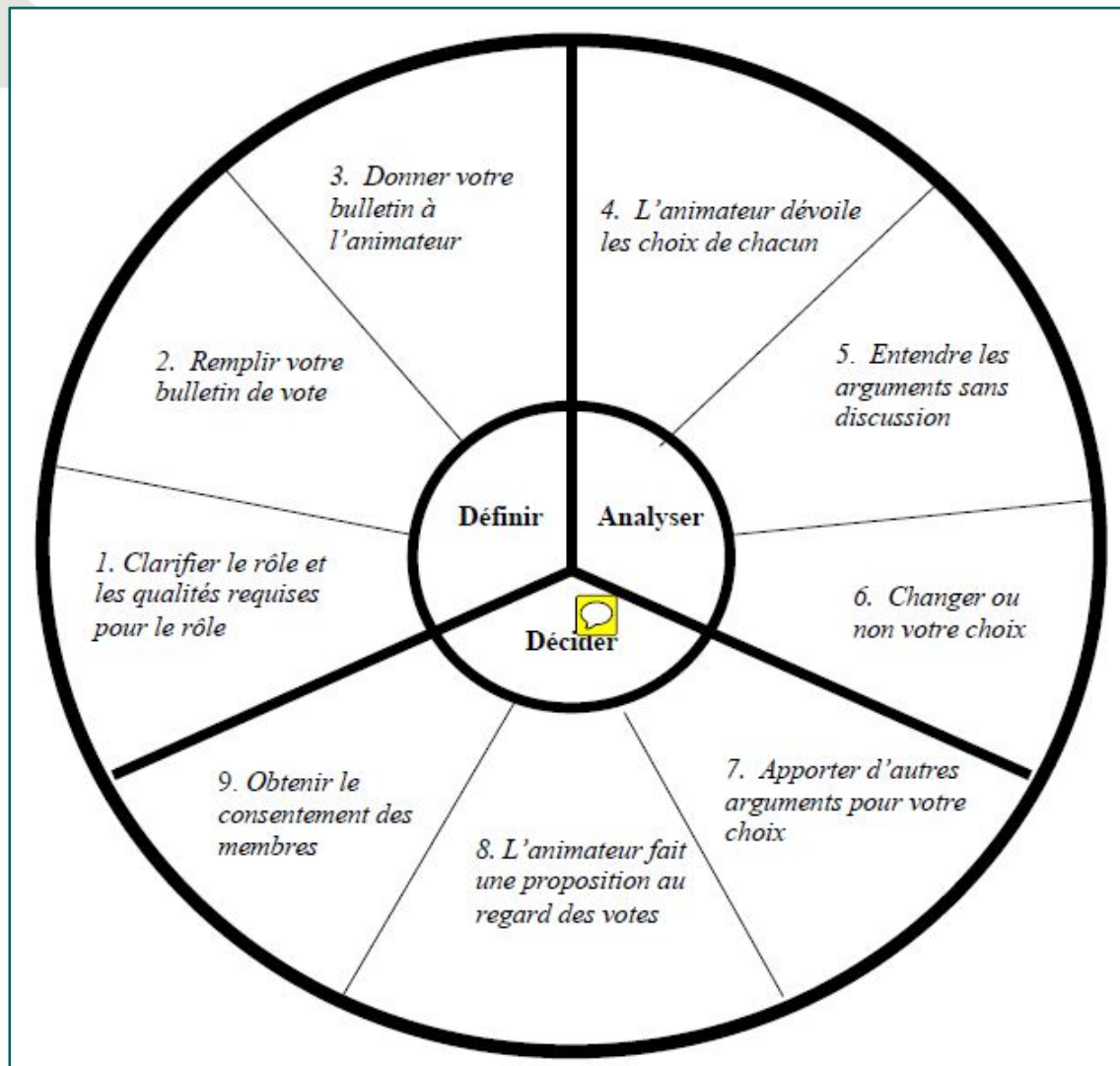
---



Chaque groupe de travail élit deux représentants au sein du COFIL, selon une procédure **de vote sans candidat**

# Outil n°7 :

## Le vote sans candidat



**MERCI POUR VOTRE ATTENTION**



Groupe-projet Ecoravie