

Les 11 principes de l'animation participative

Table des matières

1- La conviction que le groupe porte la réponse.....	1
2- La prise en compte du contexte.....	3
3- Le Processus	4
4- De l'individuel au collectif	5
5- Le groupe construit le contenu	7
6- La confiance dans le groupe et en soi	10
7- L'adaptation	12
8- Le lâcher-prise	14
9- Le cadre négocié.....	17
10- La neutralité	19
11- L'acceptation du chaos.....	20

1- La conviction que le groupe porte la réponse

Avoir la conviction que le groupe porte la réponse, qu'il est en capacité de faire une proposition, d'avoir un avis, de réaliser une production.

« **Avoir la conviction** ». Il faut dans un premier temps que nous ayons la même lecture pour permettre d'identifier ce que nous mettons derrière ce principe et pourquoi il est important dans ce principe d'utiliser la formulation **avoir la conviction ...**

Du côté de l'étymologie du latin ecclésiastique : convictio « démonstration convaincante, décisive », dérivé de *convaincère* « convaincre ».

Du côté du dictionnaire :

- État d'esprit de quelqu'un qui croit fermement à la vérité de ce qu'il pense ; certitude : J'ai la conviction que le conflit aura lieu.
- Principe, idée qui a un caractère fondamental pour quelqu'un (surtout pluriel) : Avoir des convictions politiques bien arrêtées.
- Conscience que l'on a de l'importance, de l'utilité, du bien-fondé de ce que l'on fait ; sérieux : Soutenir un projet avec conviction.

Du côté de l'Académie française

- Effet qu'une preuve évidente produit dans l'esprit, certitude que l'on a de la vérité d'un fait, d'un principe. *L'évidence peut seule donner une véritable conviction. Être dans une entière conviction. Avoir l'intime conviction d'une chose. Agir par conviction. Une conviction profonde.*

Ce que nous retenons pour ce principe c'est **l'état d'esprit** de l'animateur qui croit fermement, qui **a la certitude** que le groupe porte la réponse, et non pas le premier sens qui est de convaincre, sauf si c'est se convaincre **soi-même**. Nous pouvons aussi employer le terme **confiance** dans le sens de considération positive inconditionnelle.

Nous pouvons préciser que le groupe (hétérogène dans sa composition) porte **sa réponse** à cet instant de travail, dans ce contexte. L'animateur doit avoir cette conviction ; ce qui lui permet ainsi de lâcher prise (un autre des principes proposés) si cela est nécessaire. Cette conviction fait également appel **au non-jugement** dont l'animateur doit faire preuve ; accepter les productions du groupe, ne pas émettre de jugement, accepter que le groupe puisse douter, se contredire, ne pas être d'accord en son sein... Carl Rogers parle de « regard positif inconditionnel », donc de confiance.

C'est une conviction qui est également en lien avec le concept de la Maïeutique attribué à Socrate sur la notion d'accoucheur des consciences : « *le maître est l'accoucheur non le géniteur* ». « La Maïeutique indique que les réponses proviennent de l'intérieur, la personne porte en elle les problèmes et les solutions. Faire *accoucher* l'esprit signifie faire découvrir à l'autre, au monde des vérités qu'il porte en utilisant la parole, l'échange. Chaque personne devient elle même l'artisan de sa propre réalisation » [\[1\]](#).

L'animateur, garant du processus d'animation, va **accompagner la réflexion, s'adapter à la situation** tout en gardant cette conviction que le groupe peut trouver **sa** solution. **Mais alors, quelles pourraient être les limites de la conviction ? Jusqu'où peut-on croire dans le groupe ? N'existe-t-il pas une limite au non-jugement ?**

Les limites de la conviction. La conviction peut faire appel à une croyance. Le côté positif est alors que la conviction est une opinion ferme, mais la limite peut-être la passion que l'on y met. Le rôle de l'animateur se trouve dans l'accompagnement du groupe sans le mettre en danger. Une trop grande conviction, trop passionnée, pourrait mettre en danger un groupe qui n'est pas prêt, qui a besoin de plus de maturité pour produire, construire, réfléchir, débattre.... Dans sa capacité d'observation et d'adaptation, l'animateur doit être garant de ce point.

Les limites du non-jugement. Une posture non jugeante de l'animateur est une condition de réussite pour conduire un processus d'animation participative. Cette posture s'appuie sur un autre principe : celui de la neutralité. L'animateur est garant du processus, de la qualité des échanges et doit laisser les productions au groupe. L'animateur ne peut faire appel à aucun cadre de référence en dehors de sa propre conviction. L'enjeu est peut-être de savoir maîtriser ou conditionner son propre désir d'influence.

Enfin, cette conviction de l'animateur devrait être contagieuse et transmise au groupe. Le collectif d'individus bénéficiera aussi de cette confiance, favorable à la prise de conscience que vise l'animation participative.

**Article issu d'un texte original de Christine Giraud,
Animatrice-formatrice Accolades**

2- La prise en compte du contexte

En animation participative, le contexte pose une réalité que l'animateur « participatif » doit prendre en considération. Cette réalité impose parfois des contraintes qu'il est essentiel de connaître et de circonscrire afin qu'elles ne deviennent pas des freins.

Le Petit Robert nous dit que le contexte est un *ensemble des circonstances dans lesquelles s'insère un fait* ». Ainsi, il s'agit de **faire avec** l'ensemble des circonstances dans lesquelles s'insère l'animation participative. Parmi ces circonstances, certaines peuvent être des contraintes. Ainsi, il est possible d'identifier ce qui relève du matériel (espace, matériel, moyens financiers...), de l'humain (caractéristiques des personnes présentes, masse salariale) et de l'institutionnel (enjeux, stratégies, obligations ...). Le contexte est l'histoire, la situation, l'état dans lequel se trouve le groupe.

La Prise en compte du contexte.

Prendre en compte le contexte permet de mieux capter les enjeux et de formaliser l'accompagnement.

La prise en compte du contexte par l'animateur permet au groupe de comprendre et de s'approprier le « cadre » dans lequel il va évoluer. Le groupe construit le contenu (autre principe de l'animation participative) et l'animateur a la responsabilité d'y associer le contexte.

Comprendre le contexte rend le groupe libre de construire. Laisser le groupe construire sans avoir annoncé le contexte et les contraintes éventuelles, engendrerait de la désillusion.

Par ailleurs, au-delà de la présentation du contexte au début du processus d'animation, il est important que le groupe puisse se réapproprier ce contexte, éventuellement le réinterroger et vérifier son accord. Ainsi, il doit être pris en compte tel qu'il est exprimé. Il ne nous appartient pas de l'interpréter ni de l'envisager selon notre vision. Il influence le cadre de la démarche d'animation proposée.

Enfin, repérer et comprendre le contexte, c'est également repérer des ressources et des leviers. Prendre en compte le contexte, permet de faire avec ces ressources et d'avoir la capacité de les mobiliser avec le groupe afin de faire vivre l'animation.

Dépasser les contraintes liées au contexte.

Poser les contraintes au groupe lui permettra de les dépasser. Ainsi repérées et prises en compte, les contraintes ne seront pas des freins. Accepter les contraintes fait partie du processus de conscientisation favorisé par l'animation participative. Un groupe peut résister, ne pas se mettre en travail du fait des contraintes imposées par le contexte. Elles resteraient alors des obstacles à la construction collective.

Le processus de conscientisation appartient au groupe et l'animateur accompagne la compréhension et l'acceptation du contexte et des contraintes. Leur connaissance et leur prise en compte par l'animateur et par le groupe permettent une adaptation et une nécessaire souplesse pendant l'animation. L'adaptation du cadre prévu initialement pour la séance et pour la démarche marque l'intégration et le respect du contexte.

La liberté n'est pas la possibilité de réaliser tous ses caprices ; elle est la possibilité de participer à la définition des contraintes qui s'imposeront à tous. Albert Jacquard

Article issu d'un texte original de Françoise BEZIN,

Animatrice-formatrice Accolades

3- Le Processus

En animation participative, l'animateur doit être garant du processus qu'il a préparé dans l'intention de favoriser des prises de conscience chez les individus qui constituent ce collectif. Ce processus suit une démarche progressive qui laisse le temps nécessaire pour la phase de conscientisation.

La construction du processus conscientisant est la première étape à réaliser en amont du travail collectif. Cette phase **de préparation appartient à l'animateur** de la séance. Nous entendons par processus un ensemble d'étapes identifiées qui constituent une suite logique. Ces étapes, éléments d'un cadre de référence pour l'animation participative, s'appuient sur le principe de conscientisation mis en évidence par Paulo Freire.

Le processus d'animation doit laisser le temps aux participants :

De se faire une idée individuelle du sujet à mettre en travail ; d'identifier collectivement l'étendu du questionnement, de la problématique, de la situation selon **chacun** et de permettre **les échanges** (passionnés / convergents / divergents...) ; **de partager** avec l'ensemble du collectif les différents points de vue et de trouver un compromis collectif (**si nécessaire**) ; de mélanger les groupes pour approfondir le sujet ; de se questionner différemment...

La construction du processus est systématiquement liée à **l'objectif de la séance** qui peut être : échanger sur une situation problématique, une situation conflictuelle, construire un projet, construire une stratégie de développement, comprendre un décret ou un texte de loi, se connaître / se reconnaître...

L'élaboration du processus et sa mise en œuvre demandent de l'engagement. L'animateur est **responsable de la construction et de l'animation** du processus. L'animateur garantit que les contenus ne sont pas décidés ni écrits au préalable ; c'est **le groupe qui construit le contenu** (autre principe de l'animation participative). L'animateur élabore les étapes nécessaires à la réflexion du groupe, il n'identifie pas **le résultat en terme de contenu**, mais il est conscient **des effets que va produire le processus sur le groupe**. C'est à cette condition que l'animateur peut ensuite s'adapter (autre principe) et adapter le processus si nécessaire.

Il arrive que le groupe interpelle l'animateur, notamment lorsque celui-ci résiste à quitter sa zone de confort, à se mettre en réflexion. L'animateur est, par habitude, vu comme celui qui peut amener les solutions. L'utilisation de la reformulation est une technique qui permet ici d'identifier le questionnement et de replacer la réflexion au centre du groupe. A la question « qu'est ce que tu en penses en tant qu'animateur ? », ne pas hésiter à répondre « toi d'abord, qu'est ce que tu en penses ? ». L'animateur qui reformule ne juge pas, n'approuve pas, ne désapprouve pas, ne donne pas la solution, il pousse le participant et le groupe à avancer encore sur cette prise de conscience et sur la construction collective.

D'un point de vue méthodologique, le travail de préparation en amont de la séance d'animation permettra de :

- Fixer les objectifs de la séance en rapport au projet et/ou en lien avec le projet
- Identifier le contexte, les contraintes
- Fixer une méthode et des modalités pour la séance.

Personne ne libère autrui, personne ne se libère seul, les Hommes se libèrent ensemble... par la médiation de leur commune action de transformation du monde. Paulo Freire "Pédagogie des opprimés".

**Article issu d'un texte original de Christine GIRAUD,
Animatrice-formatrice Accolades**

4- De l'individuel au collectif

L'animation participative veut répondre en particulier à l'enjeu suivant : passer de la motivation et de l'action individuelle à la coopération et à la construction collectives. Il s'agit bien de mettre en mouvement les « je » d'individus côte à côte pour faire naître et vivre le « nous » du groupe.

Coopérer et partager

L'animation participative permet de travailler avec des groupes de tailles très diverses et à la composition très variable (homogène ou hétérogène). L'animation participative exige le choix déterminé de la coopération comme mode de relation entre les personnes constituant le groupe engagé dans le processus d'animation. L'émulation entre les individus favorisée parfois sous forme ludique est là pour stimuler l'implication individuelle des participants et nourrir la dynamique du groupe. Il s'agit alors d'une saine émulation favorable au processus de conscientisation en cours. Mais ce ne peut être qu'une étape de transition ou une modalité avant une nouvelle phase de travail coopératif et de construction partagée.

L'enjeu de l'inclusion

Une séance d'animation participative débute par un temps d'inclusion. Plusieurs objectifs sont visés alors. L'inclusion doit permettre à chaque participant de réaliser très vite qu'il a bien en commun un ou plusieurs objets (concret ou abstrait) avec les autres participants. Cet objet peut être directement lié à la question centrale qui réunit les participants, ou non. L'inclusion doit être une expérience dans laquelle chacun ressent et comprend que le groupe est mis en mouvement à partir de ce que chaque individu est et accepte de partager.

L'inclusion peut permettre que chacun se déplace, au moins dans l'espace physique de la rencontre – en passant de la position assise à la position debout, en se déplaçant depuis sa chaise vers un tableau, en rejoignant un petit groupe à l'autre bout d'une salle. Ce déplacement physique, et les croisements entre personnes qu'il occasionne contribuent à faire entrer les participants dans le processus de réflexion et d'élaboration collective mis en œuvre par l'animation participative. L'inclusion est à la fois un moment – de démarrage, d'impulsion, de mise en route – et, à la fois, une illustration de la posture déterminée de l'animateur. Ce dernier met tout en œuvre pour que chaque individu ressente combien il est considéré en tant que personne unique et comprenne combien le résultat collectif attendu dépend de sa contribution individuelle dans le groupe.

" 1+1 = 3 "

Cette expression mathématique erronée rejoint une pensée d'Aristote : « la totalité est plus que la somme des parties ». Elle traduit également la conviction – et de nombreuses expériences vécues – selon laquelle on est plus intelligent collectivement qu'individuellement. L'animation participative met en œuvre des méthodes et des outils pour libérer l'intelligence collective d'un groupe. Quand la collaboration, la coopération, l'équité – dans la prise de parole en particulier – sont de mise entre des individus réunis, leurs intelligences, connaissances ou compétences individuelles sont comme sublimées et transformées. Ce qui est obtenu a une force nouvelle et une valeur plus grande. L'animation participative permet d'abord aux personnes de prendre conscience de leur capacité d'agir pour et par elle-même. Ensuite s'opère la phase de conscientisation avec le collectif et la prise de conscience d'une capacité collective à agir en tant que groupe.

Les processus de décision et la construction d'accords très larges et forts

Pour Accolades, les manières de décider et d'agir collectivement, doivent également illustrer ce passage du « je » au « nous ». Chaque membre du groupe est légitime pour construire la décision, la délibération ou la solution qui sera retenue. Cette légitimité s'exprime jusqu'au moment ultime de la construction. Mais l'enjeu est bien que la décision prise s'appuie sur un accord fort et bénéfique pour le collectif d'individus.

Dans des dynamiques de formation ou d'accompagnement de collectifs d'individus, l'animation participative amène à utiliser des outils relativement simples et accessibles à tout type de groupes. Par exemple, on pourra organiser « une pesée » pour identifier l'état des désaccords ou des disparités de point de vue face à un problème ou un choix à solutions multiple. Diverses techniques favorisent la pluralité des expressions de petits groupes à propos d'une question et permettent la construction d'un débat à partir des expressions qui appellent le plus explications et discussions.

Ces diverses méthodes ou outils soulignent l'importance de la progression et du temps qui permettent que chaque personne dépasse son point de vue individuel pour entrer dans une construction collective ; pour que chacun contribue à des prises de décision collectives pleinement légitimes à ses yeux et acceptables même quand il n'y a pas accord parfait sur le résultat obtenu. La force de l'animation participative est de réussir à ce que les postures individuelles ne s'imposent pas sur les démarches de groupe et que l'intelligence collective continue de guider les comportements, les actions et décisions des individus après la fin du travail en groupe.

Conclusion

Ainsi, l'animation participative assume la légitimité supérieure du groupe à celles des individus. Par exemple, si tel ou tel travail de groupe doit faire l'objet d'une synthèse, d'une présentation ou d'un compte-rendu, l'animateur veillera à ce que le groupe ait la possibilité de valider, d'accepter et de compléter cette « restitution » de son travail. Il ne peut pas être question de voir la « production » d'un groupe transformée a posteriori par un seul individu membre du groupe ou extérieur à lui. Si cette « production » doit être reprise ou modifiée, c'est le groupe qui remettra l'ouvrage sur le métier. Cette primauté de la construction collective sur le résultat individuel est d'abord de la responsabilité de l'animateur. Plus que les participants, c'est lui qui tient le cadre et le processus qui permettent de transformer des postures individuelles en conscience collective.

**Article issu d'un texte original d'Etienne RAGOT,
Animateur-formateur Accolades**

5- Le groupe construit le contenu

Lors d'une intervention auprès d'un collectif, l'animateur doit se rappeler qu'il est juste de passage, qu'il partira à l'issue de l'animation. Le groupe, lui, reste ! Ainsi, on comprend la nécessité de faire attention à ce que l'animateur provoque par son intervention et de mieux considérer la question du résultat. Dans cette posture attentive à l'autre, Raymond Devos donne une belle conduite à adopter : *“Lorsqu'on a la prétention, comme moi, d'entraîner les gens dans l'imaginaire, il faut pouvoir les ramener dans le réel, ensuite... et sans dommage !”*

Ainsi le décor est planté. Il s'agit d'être précautionneux du cadre, du contexte et des acteurs ; en particulier de là où ils en sont.

Accepter que l'animateur ne détienne pas le résultat, c'est le groupe qui le construit. Voici quelques fondamentaux à propos de la construction du savoir par le groupe :

Les individus et les collectifs ont une expertise d'usage.

La question de départ serait *qui est l'expert ?* Ou plutôt de *quelle forme d'expertise parlons-nous ?* Dans notre système éducatif et culturel, la construction du savoir et des apprentissages est essentiellement descendante ; du maître vers l'élève, du « sachant » vers le sujet ou l'apprenti. La notion même d'expertise renvoie à la nécessité qu'il y ait un expert. Les dictionnaires le définissent par son expérience, ses acquis – y compris ceux issus de la théorie –, sa pratique, sa compétence et son habileté.

Quant à la notion de **savoir d'usage**, elle renvoie à la connaissance qu'a un individu de son environnement et de la perception de son quotidien. Tout ceci en s'appuyant sur son expérience.

Par extrapolation, les individus et les groupes que nous côtoyons sont des experts. Et ils ont un savoir d'usage. Ainsi, les individus et les groupes, de par leur parcours, leur connaissance ou encore leur expérience, ont une expertise d'usage, sur laquelle repose l'intervention. L'animateur propose, quant à lui, une expertise méthodologique.

La démarche empirique pour construire le contenu

L'empirisme est une doctrine philosophique qui considère que la construction de la connaissance ne provient que de l'accumulation d'expériences, de l'observation, de faits mesurables ... permettant d'aller du concret à l'abstrait.

La démarche empirique a toute sa raison d'être dans une démarche de formation et d'animation participative. Ainsi la démarche empirique va se construire dans le processus en mettant le groupe dans une situation qui fait appel à son savoir et son expérience partagée. Le groupe va construire une hypothèse qu'il s'agira ensuite de vérifier. De cette expérimentation, naîtra au sein du groupe et par le groupe la construction d'un savoir collectif.

Construire le contenu pour mieux conscientiser la capacité d'agir

Laisser au groupe la construction du contenu, contribue à la démarche conscientisante (Lire *Construire des actions collectives* - Michel Séguier et Bernard Dumas - Chronique sociale, 2004). En prenant à son compte la construction du contenu, le groupe prendra conscience de sa capacité d'agir sur la question identifiée et sur son environnement. En construisant le contenu, le collectif développe son pouvoir d'agir (Voir les travaux de Yann Le Bossé). En lâchant prise sur le contenu et le résultat, l'animateur crée un espace de pouvoir pour le groupe. Il ne doit plus se positionner en expert, mais construire une démarche qui permette aux collectifs et aux individus de construire leur propre solution.

L'animateur se centre sur le processus pour laisser le groupe construire le contenu

L'animateur doit concentrer toute son attention sur le processus. Celui-ci va permettre au groupe de cheminer, de conscientiser et de construire le résultat de la démarche. Plus un processus est pertinent et adapté, et plus le groupe aura la possibilité d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé.

Cependant, l'animateur doit être très précautionneux afin d'éviter deux travers importants :

- Il doit avoir conscience qu'il est en interaction avec le groupe, et qu'il peut agir sur le résultat par le processus. De la manière dont il va mener sa barque, il peut agir et intervenir au-delà du processus.
- Ensuite il doit être au clair avec lui-même et le groupe sur ses intentions. Il n'est pas question de manipuler le groupe. La phrase communément entendue est : « Vous savez où vous allez nous emmener. »

Alors que l'enjeu est dans l'identification par les participants eux-mêmes de là où ils veulent aller.

Laisser la place au vide

Pourquoi avoir peur du vide, du silence... Remplir le vide c'est remplir de contenu. C'est de nouveau agir sur le fond. Le vide n'est pas un espace neutre. Il est une forme de continue. Il permet de se poser, de réfléchir et il est essentiel dans la construction. Ne pas aboutir à un résultat en dit beaucoup sur le groupe et sur son cheminement. En ne produisant pas, on apprend beaucoup.

L'animateur peut être aussi formateur : *un point spécifique pour la formation*

L'apport de contenu en formation

Lors d'une formation, les participants attendent du formateur des apports et un positionnement. Ces apports constituent une proposition faite au groupe, que le processus devra leur permettre de s'approprier.

Ainsi les participants vont réagir, déconstruire et reconstruire leur propre savoir à partir des éléments proposés. In fine, c'est le groupe qui chemine et qui construit son résultat. Chaque individu fera ensuite son propre cheminement.

Freinet, pour sa part, identifie que le formateur construit avec le groupe un vivre ensemble, une expérimentation, avant même de théoriser. Il évoque aussi le transfert du pouvoir du formateur vers le groupe¹. Dans cette démarche, l'animateur formateur ne mettrait en œuvre avec un collectif que ce qu'il aurait déjà expérimenté.

Conclusion

Le contenu est construit par le groupe. L'animateur doit s'ancrer sur le processus. Plus l'animateur est centré sur son processus et plus il permet au groupe de construire son résultat. Ainsi, plus le groupe agit sur le contenu et le résultat et plus il s'émancipe et développe son propre pouvoir d'agir. En cela, la construction du contenu par le groupe est bien un principe

¹ Le texte tiré de *Perspectives : revue trimestrielle d'éducation comparée* ; (Paris, UNESCO : Bureau international d'éducation), vol. XXIII, n 1-2, mars-juin 1993 p. 407-423.

de l'animation participative. Et puis, quel plaisir, pour un animateur, de pouvoir observer la transformation du collectif, son développement et la capacité du groupe à mettre en œuvre ses propres solutions.

Rappelons-nous que nous ne sommes que de passage.

**Article issu d'un texte original de Xavier CHENU,
Animateur-formateur Accolades**

6- La confiance dans le groupe et en soi

L'animation participative est avant tout affaire de confiance. C'est la confiance qui permet à chaque membre d'un groupe, au groupe lui-même et à l'animateur de se dépasser. Ouverture, ténacité, adaptation ou conviction qu'une issue favorable est possible, sont des ingrédients ou des couleurs qui donnent de la force aux dynamiques engagées en animation participative.

La confiance s'acquiert, se prend et se donne également

L'expérience de l'animation participative nourrit la confiance en soi des membres du groupe animé. La conviction que le groupe porte la réponse habite l'animateur. Cette conviction contribue à donner confiance à chaque participant. La forme de l'animation permet à chaque participant de ressentir qu'il a une place dans le processus collectif. Il fait l'expérience de la prise en compte de son point de vue, de ses idées, de son expression. Il ou elle constate sa contribution au travail de réflexion et d'élaboration collective. Le processus à l'œuvre est une occasion d'épanouissement et d'évolution personnelle mobilisatrice.

Préparer sa séance, un atout pour libérer la confiance

Pour l'animateur, la confiance en soi est renforcée par une préparation aboutie du processus à mettre en œuvre avec les participants. Cette qualité de préparation résulte des capacités de l'animateur à concevoir son animation et à envisager ce qu'elle produira sur les participants et le groupe. Cette qualité de préparation permet aussi à l'animateur de mettre en œuvre ses capacités à conduire la séance d'animation participative envisagée. Serein, sûr de lui, il opérera les adaptations et les lâcher-prises qui permettront au groupe de participants d'entrer pleinement dans le processus élaboré. Cette préparation et cette conscience de ses capacités sont des éléments indispensables de la confiance en soi pour l'animateur « participatif ».

L'animateur surfeur

La confiance en soi permet une maîtrise de la conduite de l'animation. Cette confiance en soi permet également de se laisser « déplacer » par le groupe, à l'instar du surfeur qui doit accompagner la vague, épouser sa forme ou changer de trajectoire pour réussir à rester en appui sur sa planche le plus longtemps possible. L'animateur confiant en lui sait pouvoir se fier à ce qu'il ressent, à ce qu'il comprend, à ce qu'il analyse et à ce qu'il a préparé. La confiance, c'est une acceptation de sa propre vulnérabilité rendue possible par l'expérience d'issues positives dans des situations délicates, ou grâce au constat répété d'attitudes bienveillantes et aidantes de ses contemporains. Enfin, la confiance est une résolution ou une décision personnelle de croire en l'issue favorable d'une situation et de mobiliser son énergie et ses compétences pour arriver à cette issue positive.

Faire confiance au groupe

En animation participative, la confiance en soi est étroitement reliée à la confiance faite par l'animateur au groupe qu'il anime. Ce n'est pas une confiance tournée vers soi, c'est une confiance contagieuse. Ainsi, l'animateur qui accepte sa propre vulnérabilité accepte celles du groupe et des individus le composent. L'animateur est résolu à s'appuyer sur le groupe, sur sa capacité créatrice, sur sa capacité à construire des réponses et à élaborer des accords à partir de désaccords, à entrer en pleine conscience d'une situation pour engager la transformation de cette situation.

La confiance de l'animateur dans le groupe nourrit la confiance du groupe dans l'animateur ; cette confiance réciproque alimente également la confiance de chacun en soi. Ainsi, concrétisée dans des actes, des postures, de la bienveillance, de l'enthousiasme, la confiance est une énergie renouvelable qui stimule les acteurs et renforce le processus de l'animation participative.

Article issu d'un texte original d'Etienne RAGOT,

Animateur-formateur Accolades

7- L'adaptation

En animation participative, l'animateur est convaincu que le groupe animé porte la réponse, la solution à la question ou au problème posé. Aussi, l'animateur restant centré sur ce que vit et produit le groupe se fait parfois déplacer. Il apparaît alors nécessaire de modifier ou de réajuster des éléments de son processus d'animation pour maintenir son soutien au groupe. Plusieurs conditions sont nécessaires pour réussir cette adaptation.

Adaptation et lâcher-prise

D'abord, il est important de lier l'adaptation au lâcher-prise. En effet, l'animateur participatif doit être en capacité de lâcher-prise, provisoirement, sur son processus d'animation dès lors qu'il ressent que ce dernier n'est plus adapté au groupe, au contexte, aux tensions du moment.

L'écoute et l'observation du groupe sont deux clés qui peuvent déclencher cette adaptation parfois même en dernière minute. S'adapter peut engager un changement de méthode ou d'outils. Cela peut engager aussi une modification de posture notamment quand une situation collective se dégrade parfois au point d'aller au « Chaos »².

Adaptation et intuition

Ce ressenti ou cette perception qu'il faut changer quelque chose, demande à l'animateur de faire des choix, rapidement parfois. L'animateur doit se faire confiance et surtout ne pas hésiter à se fier à son intuition. Suivre son intuition renvoie également au lâcher-prise, à l'écoute de ce qui arrive, de ce qui surgit ... Apprendre à se faire confiance, c'est ne plus avoir peur de sortir des sentiers battus et oser aller parfois à l'encontre de ce que pense le groupe pour l'aider à dépasser ses peurs, ses craintes, ses représentations³.

On retrouve en cela un prolongement de la conviction⁴ que doit avoir l'animateur lors d'une animation participative. Finalement, l'intuition est une formidable boussole qui permet d'adapter son animation au plus près des attentes du groupe. Néanmoins, il s'agit de rester attentif à ce que l'intuition ne devienne pas le désir d'une projection et reste bien de l'ordre de la compréhension d'une situation sur laquelle on s'appuie pour la faire évoluer.

Adaptation et confiance

Une adaptation réussie peut provoquer une réaction en chaîne pour l'animateur : un renforcement de la confiance en soi, un renforcement de la capacité à expérimenter et enfin, un développement de son savoir-faire de l'animation participative.

L'adaptation peut s'analyser à partir de trois entrées : Le groupe, le processus d'animation et le positionnement de l'animateur. Regardons de plus près l'impact que peut générer cette adaptation à partir du tableau suivant :

² Voir principe relatif au chaos

³ Rolf DOBELLI, « Pourquoi vous vous trompez tout le temps ? », Edition Atlantico

⁴ Voir principe de la conviction

	Impact possible sur l'animateur	Impact possible sur la vie du groupe	Impact sur le processus d'animation
Effet d'un animateur qui s'adapte à une situation	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement sur sa capacité à se faire confiance • L'envie d'expérimenter à nouveau des situations « sur le fil » • Une identification de ses savoir-faire avec une capacité de transmission. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un groupe qui prend conscience de son pouvoir d'agir • Un groupe libéré qui dépasse ses limites • Un groupe qui expérimente et qui développe un savoir-faire collectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Accepte de lâcher prise sur ce qui a été préparé • Utilisation de nouveaux outils adaptés à la situation • Dimension homéostatique (faculté du processus de maintenir ou rétablir certaines de ses caractéristiques quelles que soient les variations subies, reçues).
Effet d'un animateur qui ne s'adapte pas à une situation	<ul style="list-style-type: none"> • Un sentiment de toute-puissance : « On fait ce qui est prévu et rien d'autre ! » • Une projection répétée de ce qui est bien pour le groupe • Un enfermement dans ses certitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Un groupe en tension • Un groupe qui résiste • Un groupe opprimé et soumis 	<ul style="list-style-type: none"> • Une animation qui n'atteint pas l'objectif • Des outils pas adaptés qui ne donnent pas satisfaction • Une rupture dans le processus conscientisant

Pour résumer, l'adaptation correspond à une capacité de l'animateur, qui, lorsqu'il enregistre une variation dans le groupe ou dans l'environnement, lui permet de modifier les paramètres (méthode, outils) de son processus initial (préparation) afin de mettre en œuvre, dans les meilleures conditions, sa séance d'animation participative.

**Article issu d'un texte original de Matthieu PIEGAY,
Animateur-formateur Accolades**

8- Le lâcher-prise

Vous allez démarrer votre séance d'animation, votre processus est prêt, vous avez confiance dans la capacité d'agir du groupe. Maintenant, vous vous engagez face au groupe et vous ressentez un effet miroir et une question apparaît : "Suis-je prêt à lâcher prise ?" Dans une société où l'humain agit pour exister, le lâcher-prise met en tension notre psychologie et déstabilise nos pratiques et nos savoir-être.

Accepter ce qui est présent dans l'instant pour accepter de lâcher prise

La notion de lâcher-prise interroge d'entrée la difficulté à laisser aller les événements qui nous entourent, sans essayer d'agir dessus. Dans toute démarche participative, lâcher prise aura pour enjeu d'interroger notre propre capacité à faire le deuil de ce que nous pensons être juste pour le groupe. Lâcher prise, c'est se centrer sur la capacité du groupe à cheminer par lui-même, à partir de sa propre expertise.

Cependant, ce processus ne va pas de soi. Dans la pratique, il met en question :

- La culture (personnelle et professionnelle)
- La personnalité psychologique
- Son propre besoin de maîtriser son environnement.

Individuellement, il s'agit de faire une sorte de deuil, de ce que nous devons lâcher pour ne plus en subir la souffrance⁵. Lâcher prise nécessite une phase d'apprentissage personnel. Comme l'écrivait Mark Twain « On ne se débarrasse pas d'une habitude en la flanquant par la fenêtre, il faut lui faire descendre l'escalier marche par marche »⁶.

S'émanciper de la culture de l'expert qui résout les problèmes

Dans le domaine du travail social, on observe historiquement que les modes d'intervention reposent sur une logique de prescription, qui confine l'individu dans un espace où il est objet de la démarche d'accompagnement. Il ne lui est pas permis d'exercer sa capacité d'expertise, tirée de son expérience, et trouver lui-même les solutions à ses difficultés.

L'enjeu, pour l'animateur, est d'éveiller en lui le désir de s'émanciper de la culture de l'expert pour développer sa capacité à lâcher prise. Il abandonne ainsi le modèle de notre culture professionnelle pour ne plus être ni policier ni sauveur⁷.

Sortir de la logique de la prescription

S'émanciper de notre culture d'expert, nous permet aussi d'éviter de prescrire ce qui nous semble bon. Ainsi, nous ferons en sorte de ne pas mettre en avant notre propre engagement, notre vision du monde,... Sinon nous affichons notre étiquette et nous tomberons à nouveau dans la prescription⁸.

⁵ Eric Brabant Gestalt Thérapeute et Formateur Toulouse, France ;<http://www.psycho-ressources.com/bibli/lacher-prise.html>

⁶ Idem

⁷ Le Bossé, Yann, « Le développement du pouvoir d'agir personnel et collectif ; *une alternative crédible?* », novembre 2008, Montpellier.

⁸ Rencontre avec Yann Le Bossé, Université de Laval, Québec, Canada le 29 novembre 2015

Le lâcher-prise n'est pas renoncement, mais acceptation ...

Il est important de revenir à ce qui se joue pour chacun d'entre nous au niveau de la personnalité ou de son propre cadre de référence (parcours, histoire, formation) et de la posture de l'animateur. Accepter de lâcher prise ne signifie pas que l'on renonce à ses principes. Il n'y a pas d'abandon dans le lâcher-prise. Il est tout à fait sain d'exprimer au groupe son désaccord, ou même de suspendre une démarche parce que les conditions ne correspondaient plus au contrat initial.

Lâcher prise, c'est accepter de ne plus résister aux doutes du groupe, accepter de ne plus compenser les difficultés que peut rencontrer le groupe, mais au contraire accepter la production du groupe. L'animateur est garant d'un processus. Lâcher prise, c'est permettre au collectif la prise de conscience de sa capacité d'agir. Plus on laisse de la place au groupe, plus il en prendra.

Accepter ses limites

À force de vouloir contrôler ou influencer ce qui nous entoure, nous risquons de gaspiller notre énergie⁹ et par effet notre sincérité dans les interventions.

Ainsi, faute d'accepter ses propres limites, c'est le collectif qui est mis dans une situation inconfortable, qui risque de nuire à l'accompagnement.

Sentir ses limites c'est :

- Mesurer que le groupe est une ressource.
- Qu'il est aussi responsable de son propre cheminement.
- Qu'il est légitime pour prendre les solutions qui lui paraissent les plus adaptées à sa stratégie d'acteur (jeu et stratégie d'acteurs).

Lâcher l'égo, notre mauvais ami.

« *Au commencement de toute prise, il y a l'égo* »¹⁰, ce faux ami, qui est la pierre angulaire du non-lâcher-prise. L'égo interroge la toute-puissance de l'animateur. Attention au gourou qui guette.

Le lâcher-prise devient le vrai ami ; ce n'est pas nier son individualité, mais abandonner l'illusion de son ego pour mieux s'ouvrir à l'autre. L'enjeu est de repositionner la confiance en soi en étant relié avec le groupe.

Le début de la fin

Lâcher prise, pour l'animateur, c'est d'abord être conscient qu'il n'est que de passage, au service du cheminement d'un groupe ; un groupe qui peut avoir sa vie propre, hors de la présence et de l'animation de l'intervenant.

Mais quel plaisir d'observer que la situation a évolué au cours de l'accompagnement et de la progression proposée au cours d'une ou plusieurs séances d'animation ! Quel plus grand

⁹ Pascale Senk, <http://www.psychologies.com/Moi/Se-connaître/Comportement/Interviews/Lacher-prise-c-est-accepter-ses-limites>

¹⁰ <http://www.psychologies.com/Moi/Se-connaître/Comportement/Interviews/Lacher-prise-c-est-accepter-ses-limites>

plaisir que de pouvoir mesurer, pour l'animateur, que le groupe s'est émancipé de votre présence et s'est engagé dans ses propres solutions ?

Conclusion

Les principes du Bouddhisme m'inspirent l'invitation suivante : considérons que chacun prend sa part et assume ses actes dans sa vie et ses engagements. Chacun est à la fois l'acteur et le guide. Ainsi, chacun agit en faisant ce qu'il peut face aux situations qu'il va vivre. L'essentiel est de ne pas nuire aux autres. Apprenons à lâcher prise sur les actions des autres.

**Article issu d'un texte original de Xavier CHENU,
Animateur-formateur Accolades**

9- Le cadre négocié

Dans une démarche de projet où l'animation et l'animateur ont très souvent une place forte, l'animation participative doit avant tout permettre à chacun d'agir en pleine conscience des cadres choisis ou contraints dans lequel le projet peut se réaliser.

L'animation participative encourage l'émergence d'un cadre négocié, entre les divers participants, au service du projet¹¹. Le cadre est souvent un implicite qui peut devenir source de tension, surtout quand le cadre institutionnel reste très dominant. Nous pensons que l'animation participative peut trouver sa place dans trois espaces¹² « cadre » qui deviennent des cadres que l'animateur participatif peut faire vivre en équilibre :

S'émanciper de son cadre institutionnel

1^{er} cadre souple : L'animateur comprend que s'émanciper de son propre cadre de référence peut, paradoxalement, lui permettre de rendre ce cadre institutionnel plus vivant.

3 conditions de réussite : Une capacité à prendre du recul, une vision partagée de la démarche avec la hiérarchie, une bonne connaissance de son profil de poste,

accompagner le cadre de référence du groupe

2^e cadre souple : L'animateur accompagne le groupe constitué à construire son propre cadre d'intervention avec ses objectifs et ses intentions

3 conditions de réussite : Être passeur, facilitateur, établir des objectifs validés par le groupe, partager les règles de fonctionnement qui vont faire vivre le groupe

Permettre la négociation du cadre

3^e cadre souple : L'animateur permet l'élaboration du cadre négocié

3 conditions de réussite : Être sur des cadres souples, identifier les zones de convergence, travailler sur les tensions organisationnelles des deux groupes pour faire avancer le projet.

Ce troisième espace est particulièrement important dans des démarches de type « Développement social local ». Quand l'animateur réussit à co-élaborer un « cadre négocié », il incarne alors le « marginal sécant¹³ » du projet. Il permet au moins à deux espaces de négocier entre eux un accord commun.

¹¹ BOUTINET : une dimension phénoménologique (projet de vie, de l'individu, dimension subjective, expérience personnelle irréductible à la généralisation) et l'approche rationalisante (explicative, justificative, normalisatrice dans le conseil de la planification, etc.).

¹² Nous reprenons ici l'idée du Système d'Action concrète structurée comme un ensemble qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure. (L'Acteur et le système, CROZIER).

¹³ Un marginal sécant est une personne, ou un groupe de personnes, avec un pied dans deux « mondes » différents qui a priori ne se parlent pas, ne communiquent pas entre eux. L'expression « marginal sécant » est un concept établi et utilisé par les sociologues. (dont Crozier ...)

Le cadre négocié « gagnant gagnant » est propice à l'innovation et aux contrôles des zones d'incertitudes. Il peut devenir un espace de dépendance, d'influence et donc de pouvoir...

Le cadre négocié doit être ainsi considéré comme un espace au périmètre « poreux », mouvant. Les participants peuvent franchir les limites, entrer, sortir, se mettre en retrait, jouer avec le pouvoir qu'ils exercent sur les autres participants. En animation participative, l'enjeu est de favoriser la construction, la négociation et la définition du cadre qui permettront au groupe d'exprimer au mieux son intelligence collective avec une visée émancipatrice.

Article issu d'un texte original de Matthieu PIEGAY,

Animateur-formateur Accolades

10- La neutralité

Le principe de neutralité ne porte pas sur la préparation du processus d'animation. L'animateur a son propre cadre de référence (qui il est, son parcours professionnel, sa formation, son expérience, son expérimentation) et son cadre institutionnel. Ces éléments influencent évidemment sur la préparation du processus d'animation et les formes que cette animation prendra.

La neutralité de l'animateur dans les échanges du groupe.

Le principe de neutralité est essentiel dans les échanges et pour les productions du groupe. Nous faisons référence ici à la **responsabilité de l'animateur** dans la **non-participation au débat**. Cela ne veut pas dire qu'il n'a pas d'opinion. L'animateur élabore le processus d'animation, ce qui nécessite de se projeter, de réfléchir au sujet. L'animateur peut avoir un avis (personnel/ institutionnel). Le principe de neutralité ne lui permet pas d'exprimer **cet avis**. **Il risquerait**, dès lors, que cet avis devienne prépondérant aux yeux du groupe. L'animateur est garant du processus de la séance, et cherchera par son animation à garantir la participation.

La notion de neutralité bienveillante est adaptée au contexte de l'animation participative, **elle ne sous-entend pas une absence d'engagement**. À travers la dynamique de groupe impulsée, dans les échanges déclenchés, l'animateur laisse le groupe se construire, se forger sa propre opinion, élaborer sa propre production. L'animateur **est centré sur ce qui fait l'objet du travail et de la mobilisation du groupe**.

Nous ne pouvons pas aborder la notion de neutralité sans y associer la référence au **non-jugement** dont doit faire preuve l'animateur. Dans le contexte de l'animation participative, ne pas juger, c'est accepter les productions du groupe, accepter les doutes du groupe, ses contradictions, ses désaccords. C'est même accepter de laisser le groupe faire appel à un cadre de référence différent du nôtre.

Nous pouvons associer ici trois postures/positions afin d'apporter une nuance à la notion de neutralité toujours liée au contexte dans lequel se trouve l'animateur.

Animateur : Il anime la séance, suit le processus, est neutre, ne participe pas aux échanges, organise la parole et les échanges, n'amène pas la position de l'institution, il est le garant de la séance.

Anim'acteur : Il a la fonction d'animation de la séance et, à **un moment défini et expliqué**, il intervient et apporte le point de vue de l'institution, les éléments manquants, le point de vue technique qui n'aurait pas été encore amené **à l'ensemble du groupe**.... Il n'intervient pas en début de séance, mais plutôt vers la fin, sauf si en milieu de débat le groupe est bloqué par manque d'éléments et d'information.

Acteur : il participe pleinement aux échanges et au débat. Il apporte son point de vue, le point de vue de l'institution, mais il n'anime pas la séance.

Article issu d'un texte original de Christine GIRAUD,

Animatrice-formatrice Accolades

11- L'acceptation du chaos

Accepter le chaos fait partie intégrante de l'animation participative. Ce principe met en application celui énonçant que le groupe construit le contenu. Dans le cas du chaos, le groupe produit un état de *rupture* dans la séance. Pour l'animateur, accepter le chaos c'est accepter que cette rupture produise dans le groupe des effets, des conséquences qui nous échappent (lâcher-prise).

Regardons ailleurs, sans pour autant être exhaustif : **Chaos et mythologie, mathématique ou physique ...**

- Dans la mythologie grecque, *Chaos* est une entité primordiale d'où naît l'univers.
- Henri Poincaré (mathématicien, physicien, philosophe et ingénieur français – 1854-1912) parle du phénomène connu aujourd'hui sous la dénomination de *sensibilité aux conditions initiales* : pour un système chaotique, une très petite erreur sur la connaissance de l'état initial dans l'espace des phases va se trouver (presque toujours) rapidement amplifiée.
- Si nous pouvons tenter de nous référer à la physique, le chaos serait un événement montrant que les phénomènes ne sont pas linéaires. Il serait la rupture dans le principe de linéarité.

Nous pouvons aussi repérer que le terme du *chaos* est utilisé pour signifier une altération d'un processus provoquant un changement.

Revenons à l'animation participative :

Accepter le chaos, c'est accepter qu'un groupe fasse rupture dans le processus.

Dans la majorité des cas, les raisons échappent à l'animateur et parfois même à une partie du groupe. Cependant, il peut arriver que l'animateur, percevant les difficultés des individus à dépasser certains enjeux, certains positionnements ou jeux de pouvoir, décide de mettre en œuvre un processus allant jusqu'à la « rupture chaotique ».

Cela peut permettre aux individus de se repositionner, au groupe de repartir sur de nouvelles bases et à l'animateur de reprendre la démarche dans de nouvelles conditions sans être le fusible du groupe. En effet, il peut arriver en animation participative, que les individus, membres d'un groupe, se servent de l'animateur comme objet de détournement des conflits ou d'évitement de situations de blocage, ce qui empêche toute possibilité d'évolution positive de la situation ou du projet.

Dans nos expériences, nous avons pu constater que, parfois, le groupe « n'avance pas », « ne produit pas », et cela même en reformulant la consigne (qui aurait pu être mal comprise), ou en repositionnant les enjeux de la séance ; nous repérons un point de blocage. De temps à autre, on entend quelqu'un proposer de « crever l'abcès », ou alors on voit une personne se lever soudainement et quitter la salle, ...

Le chaos s'installe et se manifeste alors physiquement (positions physiques qui se rigidifient ou s'agitent, échanges entre des personnes en aparté, pleurs, ...).

Là, l'animateur se doit de mettre des mots sur ce qu'il voit, sur ce que le groupe donne à voir. En acceptant le chaos, l'animateur peut alors proposer de suspendre la séance, le temps de lever les tensions, ou de clore totalement la séance tant les points de blocage sont importants et rendent impossible l'avancée collective.

Si le chaos est souvent associé à la notion de destruction ou de fin, en animation participative, considérons au contraire qu'il correspond à une étape. En effet, il marque un temps d'arrêt dans le processus de construction du groupe qui permet de repartir sur de nouveaux points

de référence, plus tard et peut-être ailleurs. Dans ce sens, nous pouvons associer le chaos à un rebond du groupe, qu'il est nécessaire de positiver. Ce n'est pas un échec d'arrêter, mais une pause nécessaire.

Du chaos naît une étoile. Charlie Chaplin

Article issu d'un texte original de Françoise BEZIN,

Animatrice-formatrice Accolades