



## L'élément humain

---

### Prendre en compte les besoins individuels dans l'animation de groupes

Année de publication : 2018

Auteur : William Schultz

Editeur : Dunod

note de lecture écrite par David CHABANOL

Note de lecture COMMUNICATION, CONCERTATION, PARTICIPATION

Le dialogue territorial et, d'une manière générale, la concertation visent à aboutir à des propositions construites collectivement par un groupe qui permettent de satisfaire au mieux les besoins de chacun. Souvent cela s'obtient au bout d'un long processus de travail collectif dans lequel l'animateur cherche à favoriser la pleine participation de chacun. Il peut donc lui être utile de connaître et de prendre en compte ce dont des individus ont besoin pour bien fonctionner dans un groupe.

Ces besoins ont été théorisés et décrits par William SCHUTZ, psychologue américain, dans un ouvrage et une méthode appelés « L'élément humain ».

De notre point de vue d'animateur de groupe de concertation, notre objectif est d'offrir un cadre et des méthodes de travail permettant que chaque participant

- prenne sa place pleine et entière et accepte la participation pleine et entière des autres...
- De façon constructive et efficace, en mobilisant toutes ses compétences et en reconnaissant les compétences des autres,
- En exprimant ses besoins réels et en écoutant sincèrement les besoins des autres.

Ces trois qualités correspondent aux 3 besoins fondamentaux décrits par SCHUTZ sous les termes d'Inclusion, de Contrôle et d'Ouverture. Ce sont les trois besoins d'un individu dans un groupe.

## L'inclusion

---

Le besoin d'inclusion est le besoin fondamental de se sentir reconnu comme membre du groupe, de se sentir important aux yeux des autres. Il répond à la peur du rejet.

Pour l'animateur, l'enjeu est que chacun trouve sa place et se sente appartenir à un groupe qui va travailler ensemble pendant plusieurs séances.

Comment peut-on le favoriser ? L'accueil par l'organisateur et l'animateur de la réunion (qui ne sont pas toujours la même personne) est la première occasion de donner une place à chacun. On peut veiller à être disponible à ce moment, pour accueillir physiquement chacun, échanger quelques mots, faire connaissance. Mais l'inclusion va surtout pouvoir se faire avec l'ensemble du groupe.

Le tour de table « classique » est la forme minimaliste de l'inclusion. Selon la taille et le vécu commun du groupe, plusieurs écueils sont possibles. Le tour de table long et fastidieux dans un grand groupe peut être stressant, impressionnant et devenir un espace de prise de pouvoir par l'étalage que certains font de leurs titres ou de leurs revendications. C'est pourquoi il peut être utile de consacrer un temps spécial à l'inclusion, en proposant une activité simple, plus ou moins ludique selon le public, en grand ou en petits groupes...

Speed-meeting, jeu du bingo, présentation en mouvement, dominos humains par ordre alphabétique, météo personnelle, présentation par l'intermédiaire d'un portrait chinois ou du photolangage... De nombreux outils d'animation existent, plus ou moins « disruptifs »... Un outil facile à utiliser même avec des participants non habitués des animations participatives est de demander à chacun de raconter une anecdote personnelle parlant de son « lien avec le sujet », en un temps très court. Il peut alors se produire des moments de grâce comme lorsqu'un participant révèle qu'il a rencontré sa femme sur la champ de foire qui doit devenir un ensemble d'immeubles ou que des élus racontent comment ils jouaient enfants dans les bras du Rhône sauvage...

Si l'on garde à l'esprit l'objectif de l'inclusion qui est de permettre à chacun de se sentir à sa place dans cette réunion, de se sentir important, de rassurer sa peur d'être rejeté, l'activité proposée ne doit mettre personne en difficulté. Ainsi les jeux nécessitant un contact physique (se prendre par la main, se faire guider avec une main dans le dos...) sont à utiliser uniquement avec des groupes qui ont déjà un bon niveau de confiance et d'ouverture.

L'inclusion cependant n'est pas uniquement renforcée par ce temps de lancement devenu habituel pour de nombreux animateurs.

L'inclusion fait aussi référence à la notion même de groupe et de la conscience de ses frontières. Plus les frontières du groupe sont claires, plus il sera facile de se sentir appartenir au groupe et donc d'être inclus. Elles se définissent par la raison d'être du groupe (sa mission) et ses critères d'appartenance. Ainsi, il est important de bien préciser le sujet et les objectifs de la concertation ou de la réunion et d'être clair sur les raisons de la présence de chacun, expliquer pourquoi on invite telle et telle personne. Cela peut être fait efficacement lors des entretiens individuels.

En fin de séance, un temps de « déclusion » permet de clore l'espace-temps privilégié de la réunion sans sentiment d'inachevé, même si le travail n'est pas terminé et que d'autres séances doivent suivre. Une activité courte de clôture est une façon de consolider le sentiment d'appartenance au groupe : tour de parole pour partager son état d'esprit, citer une chose que l'on a apprise, ou une surprise...

## **Le Contrôle**

---

Le deuxième besoin formalisé par W. SCHUTZ est le contrôle. Il correspond aux besoins de se sentir compétent, en capacité d'agir sur son environnement et d'être responsable. Il permet à la personne de se sentir en sécurité, en connaissance des règles, en responsabilité.

Plusieurs éléments favorisent le contrôle :

- Avoir un cadre clair : les horaires de début ET de fin, des objectifs clairement affichés, des règles de fonctionnement, la connaissance du processus complet et en particulier du processus décisionnel,
- Solliciter et reconnaître les compétences des participants, les responsabiliser, sur le fond et la forme. Reconnaître les compétences sur la forme, cela peut être de déléguer aux participants des tâches liées à l'animation (gardien du temps, rapporteur, prise de note, régulation de la parole...)
- Valoriser et célébrer les avancées, les productions pour renforcer le sentiment de compétence collective.

Avec des groupes amenés à travailler ensemble sur un temps long, il nous arrive de proposer des tours de parole où chacun exprime une compétence qu'il se reconnaît et qu'il pense être utile au projet. On peut même aller plus loin en demandant aux participants de reconnaître mutuellement en binôme une compétence chez l'autre. Ce type d'animation peut servir d'inclusion.

Il est important que le Contrôle soit partagé dans le groupe. L'animateur ou le décideur ne doivent pas être les seuls à connaître les règles, les objectifs, à être responsable du résultat. Plus le Contrôle est développé dans le groupe, plus celui-ci sera responsable du respect du cadre et efficace dans l'avancée du travail. Il sera donc très important dans les phases de choix de solutions et de décisions.

Dans les situations les plus tendues, lorsque des conflits sont présents, le besoin de Contrôle devient primordial. Selon les situations, on choisira d'insister et de développer en premier, soit l'Inclusion soit le Contrôle.

## **L'Ouverture**

---

L'inclusion et le contrôle sont prioritaires et indispensables avant de chercher à favoriser l'Ouverture.

C'est le troisième besoin d'un individu dans un groupe.

L'Ouverture est la capacité et le besoin de se connecter à ses sentiments, ses émotions, ses aspirations profondes, à une dimension intime de soi. C'est le besoin de se sentir aimable, aimé et aimant. C'est elle qui permet de reconnaître et d'accepter ses vulnérabilités, sans se sentir en danger sous le regard des autres. Dans le dialogue territorial, c'est elle qui permet à chacun d'exprimer ce qui est vraiment important pour lui, de passer des positions à l'expression des besoins.

L'Ouverture permet de mobiliser les capacités créatives de la personne, au service du groupe et du projet, d'oser les idées « farfelues ». Dans les phases de recherches de solution, un groupe qui a atteint un niveau d'ouverture élevé a plus de chances de trouver des idées originales, nouvelles et adaptées.

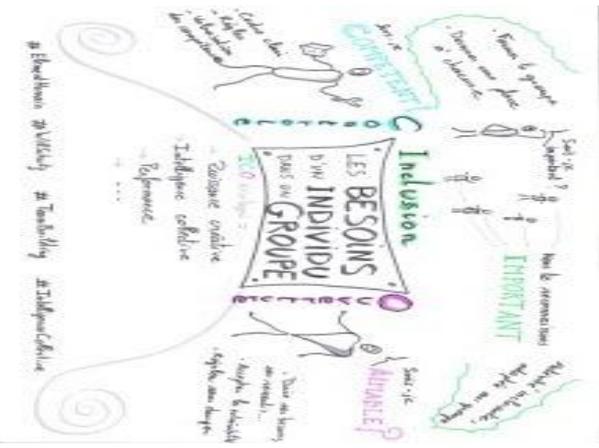
Un haut degré d'ouverture permet aussi de réguler plus facilement les conflits. L'Ouverture est en quelque sorte la conscience que chaque personne est aimable inconditionnellement et donc de faire la différence entre la personne et les idées, les propositions, les intérêts qu'elle exprime. Dans ces conditions, on peut donc être en conflit sur les idées, en désaccord sur les solutions proposées, sans dommage pour l'estime de soi et de l'autre.

Comment développer l'Ouverture dans un groupe ? C'est certainement le plus délicat pour un animateur.

En premier lieu, en prêtant une forte attention à l'Inclusion et en étant très rigoureux sur le Contrôle, que l'on crée les conditions favorables à l'Ouverture, qui finalement se produit toute seule. Elle a besoin d'un cadre extrêmement sécurisant pour s'épanouir de façon spontanée.

Cependant, on peut la favoriser en invitant les participants à s'ouvrir sur leurs ressentis, sur ce qui est vraiment important pour eux. L'écoute active et bienveillante de l'animateur, modélisante pour les autres participants, sera facilitante. Il est possible d'introduire des questions touchant à l'Ouverture dans les tours de parole d'inclusion et de déclusion. Par exemple, un tour de parole pour dire sa météo personnelle en début de séance est une invitation à l'ouverture.

Inclusion, Contrôle, Ouverture ne vont jamais l'un sans l'autre et permettent de libérer la puissance et la créativité d'un groupe. Cette notion issue du coaching d'équipe est tout à fait adaptée aux situations de concertation et démarches participatives, à partir du moment où l'on anime un processus mettant en action un groupe qui se retrouve plusieurs fois autour d'un sujet commun. Pour aller plus loin sur cette notion, il existe des formations spécifiques Élément Humain



# Evolution #Vieilles # Travail # Satisfaction