

# BIENVENUE ?





## Periferia aisbl

Siège social (Bruxelles) : Rue de la Colonne, 1 - 1080 Molenbeek  
Bureau en Wallonie : Place L'Ilon, 13 - 5000 Namur  
contact@periferia.be  
+32 (0) 2 544 07 93  
www.periferia.be

Rédaction : Periferia aisbl  
Conception graphique : Lisa Gilot  
Dessins : Periferia aisbl  
1ère édition - 2019  
Toute reproduction autorisée et encouragée sous réserve de citer la source  
Et tous retours, commentaires, critiques et suggestions sont bienvenus !

# SOMMAIRE

<b>P.2</b>	<b>La vie mouvementée des groupes</b>
<b>5</b>	<b>La juste place de l'entre-soi</b>
5	Identifier le ou l'entre-soi se marque
6	Un entre-soi nécessaire
7	Sans exclure
7	Des positions rarement unanimes
8	Vers une culture commune à partager
<b>P.10</b>	<b>Pourquoi vouloir s'ouvrir à l'extérieur ? Et comment l'envisager ?</b>
<b>13</b>	<b>Ce n'est pas tout de le vouloir !</b>
13	Arriver à "dire" les normes et habitudes tacites du groupe
14	Ne rien "lâcher" ou accepter de "tout chambouler" ?
16	Des "statuts" différents
16	Un manque de clarté qui met sous (trop forte) pression ?
18	La porte est ouverte, mais l'entrée est-elle vraiment bien éclairée ?
18	On touche des points sensibles
<b>21</b>	<b>Des balises pour donner de la place aux nouveaux</b>
21	Prendre soin du moment de l'accueil
23	Une somme de détails lors des premiers contacts
23	Sortir de la réunion comme espace de participation idéalisé
25	Être clair sur ce qu'on propose
25	Valoriser le regard extérieur et les capacités de chacun
26	Transmettre les habitudes et modes de fonctionnement
28	Penser au partage des compétences et responsabilités
28	Prendre le temps de (se) raconter l'histoire du groupe
<b>P.30</b>	<b>Conclusion</b>

## LA VIE MOUVEMENTÉE DES GROUPES

Entre moments d'euphorie et moments de doutes, d'engagements intenses et de prise de recul, ponctués de pause, de rires ou de conflits, la vie d'un groupe n'est pas toujours un long fleuve tranquille. Bien sûr, un groupe n'est pas l'autre et chacun a son propre fonctionnement. Cependant, s'il y a bien des moments que l'on retrouve dans tous les groupes, ce sont les départs de participants et les arrivées de nouvelles personnes. Départs prévus ou forcés, arrivées en fanfare ou sur la pointe des pieds, ils laissent rarement indifférents.

Pourtant naturels, ces mouvements sont des opportunités pour le groupe de se remettre en question, d'intégrer des points de vue différents, décalés. Ils l'obligent à se repositionner et le font évoluer... à condition qu'il soit prêt et disposé à cela ! Dans d'autres cas, ils peuvent se traduire par de l'incompréhension, des oppositions entre "nouveaux" et "anciens", des tensions...

Benjamin Roux, auteur de « Pratiques collectives et culture des précédents - L'expérience de dix collectifs du territoire breton », parle de l'enjeu des "flux humains" au sein des groupes en distinguant deux enjeux : « *Un premier sur la manière qu'a le collectif d'appréhender ces départs et arrivées : intégration, présentation de l'histoire du collectif, phase de prise de marque, de rencontre, phase de "tuilage" [NDLR : période de travail en commun avec la nouvelle personne] pour préparer un départ... Un second sur les impacts qu'ont des arrivées et des départs sur le collectif, notamment en fonction de son caractère imprévu ou au contraire préparé.* »

L'intégration de nouvelles personnes n'est pas qu'une question de bonne volonté. Encore moins une science exacte ou une méthode. Cela demande une certaine agilité, de la flexibilité de la part du groupe, une capacité de remise en question, de l'écoute et de la bienveillance. La plupart du temps, cela se passe sans problème, mais parfois, ça "coince". Qu'elles soient bien ou mal vécues, ces étapes

comportent souvent une constante : peu de groupes les préparent et s'y préparent. Elles se passent parfois "comme si de rien n'était", au cours d'une réunion ou d'un événement portant sur un autre sujet. On ne leur dédie pas un temps spécifique, on ne le soigne pas toujours... ou pas avant que cela ne génère des questionnements.

Avec cette publication, l'équipe de Periferia se penche sur cet enjeu, en explorant plus particulièrement la question de l'ouverture et l'intégration de nouvelles personnes au sein d'un groupe, d'un collectif citoyen. Une démarche qui cherche à se donner des balises pour mieux l'appréhender dans la vie des groupes.

Dans la première partie, nous repartons du groupe, de son identité et de ce qui le fonde. Dans un deuxième temps, nous interrogeons les raisons de l'ouverture du groupe et comment il l'envisage en interne. La troisième partie montre que la volonté affirmée du groupe à s'ouvrir ne suffit pas car plusieurs freins peuvent se manifester. Avec le quatrième chapitre, nous cherchons à lister des balises qui apparaissent centrales pour cette ouverture.

Pour mener cette exploration, nous avons croisé des expériences de terrain, réuni des observations et des extraits de textes plus théoriques. Ce mélange de regards et d'éléments apporte des réponses à la question :

***Comment intégrer au mieux, tout en trouvant l'équilibre entre identité du groupe et construction d'un nouveau "NOUS" ?***

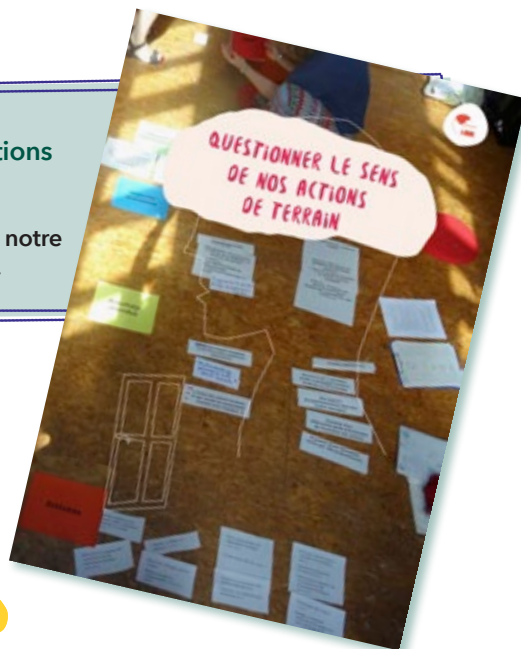


“ ACCUEILLIR DES NOUVELLES PERSONNES DANS LE GROUPE EST UNE CHOSE, LEUR PERMETTRE D’Y PRENDRE PART EN EST UNE AUTRE ”



« Questionner le sens de nos actions de terrain »

Cette publication est disponible sur notre site internet et consultable en ligne.



4

## LA JUSTE PLACE DE L'ENTRE-SOI

Dans un premier temps, il nous a semblé important de repartir du groupe et de ce qui le définit. Accueillir des nouvelles personnes dans le groupe est une chose, leur permettre d'y prendre part en est une autre. Une première étape réside dans l'exploration de "ce qui fait groupe", afin de pouvoir le transmettre et permettre l'intégration d'autres. Au-delà de la finalité du groupe, son identité se construit à travers d'autres dimensions, notamment liées à son mode de fonctionnement, ses habitudes... Explorons-en quelques-unes.

### IDENTIFIER LE OU L'ENTRE-SOI SE MARQUE

#### Un sens commun

Les origines et les raisons qui nous amènent à nous rassembler sont multiples : on se retrouve autour d'affinités, de problématiques communes, de désirs ou encore de valeurs partagées, parfois lors d'une rencontre fortuite, sur base d'intuitions ou d'opportunités. Le groupe se construit autour d'un sens commun qui peut se traduire par une valeur prédominante (philosophie), un modèle de société partagé (vision), un projet commun (action), voire un risque ou une menace.

Reflet des individualités, il va se construire une identité propre au fil du temps : des habitudes vont s'installer, des règles communes s'élaborer, formant un ensemble de "normes". Plus ou moins explicites, ces normes vont participer à la construction d'un sentiment d'appartenance, d'une identité commune. Par la suite, le groupe va trouver un fonctionnement collectif, en suivant à la fois ses intuitions et les apports de chacun.

Ce constat semble évident. Et pourtant, le travail de terrain nous montre la facilité avec laquelle un groupe peut rapidement perdre de vue ce sens commun qui le caractérise, le rassemble et guide ses actions. Un constat qui nous a d'ailleurs poussé à réaliser une publication sur ces notions (voir ci-contre).

5

## Un langage commun et des règles partagées

Comme l'explique Yves Bodart dans un article consacré aux dynamiques de groupes, *« une norme peut être vue comme "un critère qui définit ce qui est considéré comme acceptable dans un groupe social donné et dont la non-application entraîne, moyennant une certaine marge de tolérance, réprobation ou sanction". On peut distinguer des normes de comportement, des normes d'opinion et des normes de sentiment. L'existence de normes est utile au groupe comme à l'individu. Elle apporte au groupe la cohérence qui se cimente autour de règles partagées. Elle fournit à l'individu les références qui lui permettent de se situer et fournit un guide à sa conduite, une sorte de "mode d'emploi". »*<sup>1</sup> Ces normes sont donc indispensables pour créer un langage commun, un "nous" collectif.

D'autres dimensions peuvent aussi apparaître, souvent moins formelles et moins faciles à identifier : les attitudes, les modes de relation, les histoires communes ou encore les rituels s'avèrent constituer des "normes", rarement "pensées" et définies conjointement, mais prises comme des habitudes collectives. Parfois, de manière tout à fait inconsciente, elles peuvent générer un climat d'entre-soi intense, voire excluant.

## Un socle de confiance

Ce sentiment d'appartenance va aussi dépendre de confiance entre les personnes. Cette confiance mutuelle joue un rôle fondamental au niveau de la résilience du groupe, c'est-à-dire sa capacité à réagir face à un choc, de s'adapter face à une nouvelle circonstance comme l'arrivée d'un nouveau membre, d'après Vincent Gelez : *« Il n'y a donc de résilience que parce qu'il y a échange continu de confiance. Parce qu'il existe des canaux de confiance. Cette confiance génère un caractère propre au groupe, une cohésion, qui lui permet, par extension, d'être en relation avec d'autres collectifs et de se voir renforcé, aidé, dans ses processus de résilience. »*<sup>2</sup>

## UN ENTRE-SOI NÉCESSAIRE

Ces trois éléments - un sens commun, des normes partagées et un socle de confiance - vont participer à créer une cohésion de groupe et de facto, un certain entre-soi. De ce fait, comme le pointe Sylvie Tissot, l'entre-soi *« sous-entend donc l'exclusion, plus ou moins active et consciente, des autres »*<sup>3</sup> via un espace non public, où les membres se reconnaissent entre eux et où un cadre permet à chacun et chacune de prendre la parole librement.

1. BODART Y., Les phénomènes de groupes, CDGAI, 2018.

2. GELEZ V. Les canaux de la confiance, la résilience des petits groupes, Armée de terre, « Inflexions » 2015/2 N° 29, pages 115 à 123.

3. TISSOT S., Entre soi et les autres, dans Actes de la recherche en sciences sociales, CAIRN, 2014/4 (N° 204), pages 4 à 9.

L'entre-soi *« est parfois le mot d'ordre des groupes opprimés : les femmes ou les personnes racisées revendiquant la non mixité des luttes, les gays et les lesbiennes se créant des espaces protégés dans la ville »*<sup>4</sup>. Par exemple, les cercles de femmes sont des espaces non mixtes où peuvent se partager des constats et des vécus propres aux femmes, où une collectivisation peut se produire et une prise de conscience de phénomènes structurels en lien avec les situations qu'elles rencontrent (et non pas liées à elles, individuellement). Sans ces espaces, le discours féministe et les revendications ne pourraient se construire.

L'entre-soi est donc nécessaire, indispensable même, pour permettre au groupe d'exister par rapport au monde car il participe à construire un espace sécurisant, reconnu et appropriable, qui permet souvent une expression plus libre, une implication plus aisée et donc une coopération plus étroite entre les membres. Pour autant, l'ouverture à d'autres ne demande pas de se débarrasser de tous ces traits.

## SANS EXCLURE

Parfois, l'entre-soi peut devenir un critère de sélection et se traduire par une ouverture limitée à ceux qui "nous ressemblent" et "sont comme nous". Il devient un espace de protection et de repli, synonyme de fermeture par rapport à l'extérieur, avec toutes les dérives bien visibles dans la société actuelle : "eux" contre "nous". Nous parlons ici d'entre-soi "mesuré" et non d'un enfermement du groupe, au nom de la supériorité d'un groupe par rapport à un autre.

L'enjeu est de trouver l'équilibre pour combiner "ouverture" et "spécificité". Pour cela, le groupe doit arriver à se questionner sur les spécificités qui le différencient - voire le distancient - d'autres. La première étape est d'en prendre conscience ; ensuite à chaque groupe de définir ce qu'il veut affirmer - ou non - et pointer les dimensions pour accueillir de nouvelles personnes et leur permettre de s'intégrer.

## DES POSITIONS RAREMENT UNANIMES

Comme évoqué, l'entre-soi a quelque chose de confortable qui permet parfois d'être davantage soi-même et nous-mêmes, de relâcher ses/nos défenses. Dans un groupe, on retrouvera des personnes davantage favorables à l'ouverture que d'autres, y compris en fonction des moments traversés par le groupe.

Il est rare d'arriver à un accord de tous sur l'ouverture et la manière de faire. Il s'agira souvent d'une construction avec des tonalités différentes... De ce fait, il n'est pas évident de trouver le juste équilibre entre ouverture aux autres et entre-soi.

4. Ibidem.



## VERS UNE CULTURE COMMUNE A PARTAGER

Comme l'explique Benjamin Roux <sup>5</sup>, chaque groupe va développer une histoire qui lui est propre et qui va être transmise au fur et à mesure aux nouveaux arrivants. Cette mémoire commune peut jouer un rôle dans le lien avec l'extérieur en facilitant la transmission et l'intégration de nouvelles personnes : « *C'est à la fois une mémoire vivante riche lorsqu'elle est transmise et diffusée déjà en son sein, mais également vers l'extérieur.* » Mais elle peut aussi être un frein en amenant « *un phénomène "d'ancrage" et de "sacralisation" de la place des anciens* », ou encore en apportant « *un rapport de domination entre les individus de par la possession de l'expérience, de l'histoire, "il est plus légitime à faire telle chose car il est là depuis le début"...* ».

Et Benjamin Roux va même plus loin. Pour lui, l'histoire d'un groupe ne peut se passer de cette collectivisation : « *Ces savoirs-là qui nous construisent sont inscrits au fond de nous. Ce qui est vrai pour chaque individu l'est doublement pour un collectif. En plus d'une mémoire collective sur ce que l'on vit ensemble, nous ajoutons à cela la mémoire individuelle de chacun d'entre nous. Ce qui fait au final beaucoup de "précédents". Au sein d'un collectif, beaucoup ne sont ni conscientisés, ni verbalisés. C'est pourquoi je crois en cette démarche de "culture des précédents", ne serait-ce déjà comme un liant naturel entre chacune des individualités d'un collectif : mieux se connaître pour mieux être et faire ensemble.* »

Dans sa réflexion, il nous invite à dépasser l'histoire du groupe et explorer aussi celle de chaque personne qui le compose et l'a amené, notamment, à faire partie du groupe à un moment donné.

5. ROUX B, Pratiques collectives et culture des précédents - L'expérience de dix collectifs du territoire breton, 2012.



Voir aussi la méthode de la tomate, expliquée dans « *Questionner le sens de nos actions de terrain* », p. 26.

Cette publication est disponible sur notre site internet et consultable en ligne.



## « Petite histoire - grande histoire »

**Nombre :** entre 5 et 15 personnes

**Aménagement :** fresque murale ou sur table vierge

**Désir :** partager nos histoires de vie, les racines de nos colères et nos engagements, organiser la transmission de nos expériences politiques,

**Préparation :** aucune, si ce n'est de se former aux récits de vie

### Animation :

\* Les participants ont tout d'abord une heure pour remplir un tableau vierge comprenant une ligne par année (la première année étant celle de notre naissance, la dernière étant l'année actuelle) et trois colonnes (la première pour y inscrire les années donc, la deuxième pour la petite histoire, la troisième pour la grande histoire). La petite histoire signifie notre histoire personnelle, la grande histoire, tout le reste. Il s'agit, pendant cette première heure, de trouver une anecdote par case, signifiante par rapport à la présence de chacun ici dans cette consigne : *quels éléments de la petite et de la grande histoire vous ont amené ici aujourd'hui ?* Il peut être difficile de remplir l'ensemble du tableau, mais il est bon d'essayer quand même.

\* Puis vient le temps du récit. L'animateur demande l'année de naissance du plus âgé de l'assistance : « *voici donc notre année de départ* ». Année après année jusqu'à aujourd'hui, l'animateur va ainsi proposer aux participants de livrer leurs anecdotes, de la petite comme de la grande histoire. Le temps imparti est en moyenne de 1 minute par anecdote. Généralement, nous installons un système de prises de note sur une fresque grand format, recouvrant des murs ou des tables et signifiant la progression de nos histoires de vie. La consigne s'arrête d'elle-même quand la dernière personne a livré son anecdote de l'année en cours.

**Variantes :** elles sont nombreuses ! Souvent le manque de temps nous oblige à demander aux participants de sélectionner un certain nombre d'anecdotes qu'ils désirent livrer. Parfois nous choisissons de faire des tours de table plutôt que de suivre le fil chronologique, sinon les plus jeunes restent dans le silence pendant de longues heures. Parfois, nous proposons de sélectionner une anecdote par période de 5 ou 10 ans...

**Remarque :** La durée du processus peut varier de quelques heures à plusieurs jours. Il crée un climat d'écoute, de confidences, d'empathie et de curiosité. Le groupe en ressort souvent soudé, solide et positif. Il arrive que certaines personnes refusent de participer, ne voyant pas l'intérêt de dévoiler leur vie pendant une formation professionnelle : il faut respecter cette retenue et envisager avec le groupe la manière de se positionner.

Source : Scop Le Pavé ([www.scoplepave.org](http://www.scoplepave.org))

# POURQUOI VOULOIR S'OUVRIRE À L'EXTÉRIEUR ? ET COMMENT L'ENVISAGER ?

Comme on vient d'explorer les raisons qui poussent à se rassembler et à faire groupe, posons-nous maintenant la question de ce qui motive à s'ouvrir à l'extérieur, à aller chercher, voire "recruter" des nouvelles personnes. Ces raisons peuvent être multiples. Nous proposons de prendre le temps d'en discuter ensemble, avant, pour identifier les envies et besoins de chacun. Pour mener cette réflexion, voici quelques questions avec une liste de réponses possibles.

## Pourquoi ouvrir le groupe ?

Nous sommes bien conscients que s'ouvrir est à la fois un chemin vers l'autre, mais aussi sur soi-même. Clarifier les intentions et les objectifs poursuivis devient alors une nécessité et permet de faciliter l'implication d'autres personnes. Plusieurs éléments de réponse ont déjà été cités, en voici d'autres : pouvoir assumer plus de tâches ou réaliser plus d'actions ; sortir de nos habitudes ; intégrer de nouveaux regards, idées, expériences et compétences ; avoir des relais auprès de personnes qu'on ne touche pas encore ; avoir plus d'impact..

## A qui s'ouvrir ?

En fonction des raisons qui amènent le groupe à vouloir s'ouvrir et intégrer de nouvelles personnes, il est possible de cibler davantage les "profils" recherchés. Il peut s'agir de personnes ayant des compétences spécifiques (informatique, jardinage, cuisine, bricoleurs...), ou avec une maîtrise spécifique pour des démarches administratives, un accès à une source de financement... On peut aussi rechercher des personnes représentant une institution ou une organisation qui vont pouvoir aider le groupe à rentrer en contact avec d'autres réseaux.

## Quels espaces ouvrir ?

Généralement, on retrouve différents espaces dans un groupe, qui se traduisent par des moments spécifiques où se prennent différentes décisions : le groupe porteur ou pilote, des sous-groupes d'action et d'autres plus opérationnels (communication, relations extérieures...), l'Assemblée Générale, le cercle "cœur", le Conseil d'Administration... Chacun de ces "espaces" a des fonctionnements

propres et il peut être utile de voir quels sont les espaces qui permettent une intégration et par quels biais.

## Quelles responsabilités ?

En fonction des espaces investis par les nouvelles personnes, on pourra identifier des tâches spécifiques. L'expérience nous montre que le fait de donner des responsabilités assez rapidement permet la création de liens de confiance qui vont faciliter l'intégration. Au départ, il est préférable de donner des tâches bien identifiées et claires qui ne nécessitent pas de faire appel à trop de coordination.

## A quel(s) moment(s) s'ouvrir ?

Il y a des moments plus propices que d'autres à l'ouverture, où l'on est plus ou moins disposé à transmettre ou simplement prendre le temps de l'échange et la rencontre. Accueillir demande du temps et de l'attention : pensez-y avant en vous demandant si la personne qui arrivera pourra être accueillie comme vous le souhaitez. Sinon, il vaut parfois mieux retarder ou tout simplement refuser pour ne pas se retrouver dans une situation inconfortable. D'autres questions sous-jacentes se posent : intègre-t-on toutes les personnes volontaires en une fois ? ou progressivement ? De façon mensuelle, semestrielle, annuelle... ou à tout moment ?

## A travers quel processus ?

Il s'agira ici de construire et penser comment une personne peut solliciter (ou être sollicitée) pour rejoindre un groupe. Ce processus d'inclusion n'implique pas forcément quelque chose de "lourd" ou contraignant. On peut retrouver des choses très informelles ou plus "officielles". Il s'agit avant tout de pouvoir identifier le moment où la personne devient effectivement membre du groupe.

Que ce soit via une rencontre préalable, par le biais d'un parrainage/marrainage, l'écriture d'une lettre de motivation, sous la forme d'une présentation spontanée, avec une période test, la présentation lors d'une réunion ou d'un "rituel", la manière de faire est aussi le reflet de l'identité du groupe et de ce qu'il souhaite transmettre comme premières impressions. C'est donc un aspect à ne pas négliger.

On peut aussi se demander ce qu'implique la venue d'une nouvelle personne, à la fois symboliquement et pratiquement : présentation à tous les membres lors d'une assemblée, fête de bienvenue, accès à certaines ressources, remise des clés, via un moment de transmission de l'histoire du groupe... Encore une fois, l'ensemble de ces dimensions permettra à la personne de se sentir incluse.

## Des questions à (ré)explorer ensemble

Tout collectif est investi par chacun et chacune de manières diverses, que ce soit en termes de sens, de degré d'implication ou de recherche personnelle. De la même manière, tout le monde ne sera pas animé par la même envie d'ouverture du groupe, ni le même besoin de stabilité, sécurité ou routine. C'est pourquoi, il est intéressant de se poser ces questions collectivement, en veillant à permettre à chacun et chacune de partager son ressenti ; et plus largement, de construire ensemble la manière d'intégrer de nouvelles personnes qui semble la plus adéquate.

Il peut aussi être intéressant de se reposer ces questions après un certain temps : les positions ne sont pas immuables et les besoins du groupe évoluent dans le temps. Si l'ouverture n'est pas souhaitée par une partie du groupe à un moment donné, elle pourrait tout à fait l'être (à nouveau) après une période de stabilisation ou de renforcement.



## CE N'EST PAS TOUT DE LE VOULOIR !

Une fois que l'envie de s'ouvrir est affirmée par le groupe, qu'une manière de faire a été envisagée, il se peut que l'intégration ne se passe pas aussi facilement qu'on ne l'avait imaginée. A partir de notre pratique et d'échanges avec d'autres, nous avons identifié une série de barrières qui peuvent venir entraver l'accueil et l'intégration des personnes. Cela peut se manifester de deux manières : d'une part, une difficulté pour les nouveaux arrivés à trouver leur place dans le groupe ; d'autre part, pour celles et ceux qui étaient déjà là, une difficulté à lâcher prise et à trouver un juste milieu entre adaptation et continuité.

Explorons quelques éléments qui peuvent avoir une influence sur ces deux difficultés.

### ARRIVER A "DIRE" LES NORMES ET HABITUDES TACITES DU GROUPE

Comme on l'a évoqué plus haut, les "normes" font partie des groupes. Pour intégrer un groupe, il faut pouvoir les comprendre et s'y conformer, ou alors avoir l'espace de les questionner. Or, une partie de ces normes est souvent implicite, tacite, parfois à tel point qu'il n'est pas possible de les transmettre comme une charte ou des règles bien établies. Elles ne sont pas non plus gravées dans le marbre et évoluent au fil du temps. Elles font partie d'une culture commune que chacun s'approprie à sa manière, en fonction de sa sensibilité, de son histoire dans le groupe, de sa compréhension des choses.

Ces habitudes et règles tacites peuvent donc rapidement se révéler excluentes si elles ne sont pas transmises aux nouveaux membres. Ceux-ci ne peuvent alors ni les comprendre, ni se les approprier. Une fois de plus, il n'existe pas de méthode ou recette miracle. Mais on remarque que certaines personnes ont plus de facilité à transmettre, sont plus disponibles ou simplement plus à l'aise dans la communication. Il ne faut donc pas hésiter à formaliser ces rôles en lien avec l'accueil et ne pas chercher forcément à ce que tout le monde prenne part au processus.

L'équilibre entre le formel et l'informel, entre le côté spontané et plus organisé n'est pas toujours évident à trouver : d'où l'importance de bien rester à l'écoute de chacun et ne pas hésiter à réadapter les choses en fonction des retours, en évitant



de rester figé dans des processus qui enferment. En fonction des profils des nouvelles personnes, on pourra aussi donner davantage de place à certaines dimensions : cela implique de pouvoir comprendre et prendre en compte les attentes de chacun pour que tout le monde s'y retrouve.

### NE RIEN "LÂCHER" OU ACCEPTER DE "TOUT CHAMBOULER" ?

Au sein d'un groupe, s'ouvrir à de nouvelles personnes requiert donc d'être ouvert aux questionnements par un regard venu de l'extérieur. Cela amène parfois à prendre conscience de choses qu'on n'avait pas du tout perçues comme telles. Néanmoins, ce questionnement peut générer une impasse : soit on se maintient comme tel, sans rien bouger, soit on se permet de remettre en cause, au risque de tout revoir. C'est ce qu'a pu observé Julien Charles dans une Maison médicale (voir encadré) où, après l'interpellation de cette jeune travailleuse qui critique le côté excluant des liens entre les fondateurs, la première réaction a été de dire : « On jette tout ! ».

#### Des us et coutumes excluant

Dans un article intitulé « Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant », Julien Charles évoque le cas d'une Maison médicale et la difficulté pour les nouveaux arrivants de s'intégrer à un fonctionnement déjà bien en place, avec ses us et coutumes. Il cite une travailleuse récemment arrivée dans l'équipe : « *Margaux pointe également l'opacité du rapport entre les anciens, "la bande de copains du départ". Comme je l'ai expliqué, il y a en effet entre eux une forme de connivence fondée sur le partage de lieux communs dans des relations longues et la cohabitation. Leurs communications prennent alors appui sur un passé qui n'est tout simplement pas accessible aux nouveaux et ils ne les comprennent dès lors pas. En outre, à la Maison, l'autorité n'est pas formalisée dans des statuts clairs et lui semble alors attachée aux personnes. En effet, les anciens le rappellent au cours d'une réunion, la Maison se fonde plus sur des "us et coutumes", que sur des "règles". La critique de Margaux porte alors sur le type de confiance s'étant établie entre les membres fondateurs sur base de la cohabitation et d'un passif militant qui n'aurait pas besoin d'être justifié parce qu'il est supposé partagé par tous. Cela constitue, à ses yeux, un risque de dérive autoritariste qu'elle indique en faisant mention des "jeux de pouvoir", lesquels constituent le revers de la "convivialité" (celle-ci ne tolère en effet pas les exigences de formalisation et de distanciation généralisées dans nos espaces publics contemporains).* »

Source : CHARLES J., *Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant*, Études CESEP, 2013

Perçus comme un trop lourd poids pour les nouveaux venus, comme des "défauts" qui doivent être corrigés, le groupe abandonne ses modes de faire habituels. Il rejette en bloc tout ce qui vient du passé, en oubliant le sens et les bienfaits dont ils étaient aussi porteurs. Ce faisant, le discours au sein du groupe se teinte d'un regard où « *avant, ça fonctionnait mal et aujourd'hui, on a décidé de faire mieux* ».

Le phénomène inverse peut également se produire, avec la réaction : « *On ne lâche rien !* ». Le groupe d'origine se crispe et s'obstine à préserver ce qui a toujours existé et à maintenir des règles avec lesquelles une partie du groupe n'est plus en adéquation. De la même manière que pour la première réaction du rejet total, il est important de reconnaître le sens et les bienfaits que ces modes de faire ont pu avoir par le passé. En revenant à des principes fondateurs, on peut identifier les dimensions qui posent souci et celles qui semblent incontournables.

Une chose consiste à être transparent sur les normes et habitudes. Une autre chose est de voir si le groupe est disposé à les questionner. Pour y arriver, il nous a semblé utile d'identifier trois éléments :

1. d'une part, bien les comprendre : savoir d'où elles viennent, comment elles se sont construites ou ont évolué... ;
2. d'autre part, les remettre en question ou en proposer de nouvelles, ce qui implique d'oser changer, d'être créatif, de s'inspirer... ;
3. et enfin, être au clair sur qui prend les décisions sur le fonctionnement et les manières d'être et d'agir du groupe.

Dans certains groupes, cette étape est délicate et peut générer des formes d'exclusion si ces moments de questionnement n'existent pas ou sont dans les mains de quelques-uns. Il est en effet fréquent que ces "règles" tacites soient porteuses d'enjeux de pouvoir, de privilèges... qui peuvent entraîner des différenciations entre les membres du groupe.

Bien des manières de permettre ce débat existent – ou non – au sein des collectifs. Il semble essentiel que les personnes récemment arrivées puissent rapidement comprendre d'où viennent les normes et habitudes (point n°1 ci-avant) et qui les décident (point n°3). Pour ce qui est de les remettre en question (point n°2), il peut être intéressant de laisser un certain laps de temps avant d'impliquer les "nouveaux" dans ce genre de débat pour qu'ils puissent s'imprégner de la vie du groupe et en comprendre les mécanismes avant de vouloir les changer.

## DES STATUTS DIFFÉRENTS

Cette difficulté à trouver sa place est présente aussi, et sans doute de façon plus marquée, pour des personnes ayant un autre statut dans le groupe, par exemple lorsqu'on vient avec une casquette professionnelle. **« Il m'a fallu des semaines pour être acceptée et créer un lien de confiance »** raconte une travailleuse d'une association qui vient en appui à un collectif dans un quartier bruxellois.

**« C'est normal que cela mette du temps à se créer. La position du travailleur demande un jeu d'équilibre pour trouver une juste posture. »**

**« Dès le début, c'est une place très particulière et difficile à occuper. On doit constamment s'adapter et être flexible. C'est tout le temps cette question d'être proche, mais pas trop proche, parce que sinon on nous reproche de les prendre pour des enfants. Si on est trop loin, vous ne faites rien pour nous ! C'est toujours difficile de s'ajuster. »**

Cette question de "statuts" se pose aussi avec des citoyens qui arrivent dans un groupe en ayant par ailleurs un mandat politique, une carte de presse, un lien avec de potentiels bailleurs ou des organisations avec lesquelles le groupe est en négociation, etc. Leur arrivée peut générer d'emblée une parole qui a davantage de poids, ou au contraire qui sera moins bien perçue et vite étiquetée. Parfois, simplement clarifier ensemble la(les) casquette(s) avec la(les)quelle(s) chacun s'implique permettra d'éviter des incompréhensions.

Ce type d'arrivée dans un groupe perturbe dans la mesure où il s'agit d'un nouveau profil de participant. A nouveau, il s'agira de "prendre soin" de tout ce que cela peut générer en termes d'engouement ou de rejet par les membres du groupe existant.

## UN MANQUE DE CLARTÉ QUI MET SOUS (TROP FORTE) PRESSION ?

Sans le vouloir, la personne récemment arrivée dans le groupe peut assez vite ressentir une forme de pression à devoir se conformer à une image, un rôle prédéfini, à s'impliquer comme les autres, à suivre les échanges en prenant connaissance des informations passées... Les attentes sont parfois grandes de part et d'autre et la déception au rendez-vous. Sans parler de la crainte de mal faire ou la peur de se lancer car la pression est trop forte ou qu'on ne se sent pas à la hauteur.

On observe que, par ailleurs, lorsque le groupe a déjà une certaine expérience et acquis un savoir-faire, l'enjeu pour une personne qui arrive sera à la fois de pouvoir intégrer ces savoirs, tout en apportant ses propres expériences et compétences.

De manière plus générale, cela amène une réflexion sur les différentes façons de concevoir son implication dans le groupe. Dans son livre, Julien Charles explique

que les questionnements ainsi portés par les nouveaux arrivants dans le groupe révèlent parfois *« des différences d'engagement entre les uns et les autres »*.

### Choisi ton niveau d'implication !

Le réseau ADES, par exemple, a imaginé un système qui permet d'affirmer différentes manières de s'impliquer, en proposant trois intensités : "Vite fait", "Tranquillou" ou "À fond". Cela permet aux personnes de ne pas se sentir mises sous pression, de respecter leurs envies et énergies. Pour beaucoup de personnes, une des craintes lorsqu'on rejoint un groupe, c'est aussi de ne pas arriver à mettre ses limites. Ce système permet aux personnes de placer dès le départ leur curseur là où elles le sentent, en évitant de (se) mettre trop de pression.

### À quel point veux-tu t'investir ?



#### Vite fait...

Participe à nos activités. Pour te tenir informé du programme :

- Consulte notre [page facebook](#)
- Inscris-toi à notre [newsletter](#)
- Viens le vendredi soir au [point-de-chut](#), notamment lors des table d'hôte le premier vendredi de chaque mois



#### Tranquillou

Tu peux nous aider en t'inscrivant pour tenir le bar du point-de-chut et/ou en proposant ton aide pour un coup de mains ponctuel.



#### À fond !

► Je sais dans quel groupe

► Je ne sais pas dans quel groupe

Source : <http://www.reseauades.net>

## LA PORTE EST OUVERTE, MAIS L'ENTRÉE EST-ELLE VRAIMENT BIEN ÉCLAIRÉE ?

Dans le prolongement de ce qui a été évoqué ci-dessus, une difficulté pour les nouvelles personnes est de percevoir où et comment elles peuvent intégrer le groupe. Ici, l'essentiel est de ne pas laisser les nouveaux membres dans le flou ou sur le côté, jusqu'à ce qu'ils se fatiguent, s'agitent d'eux-mêmes ou démissionnent. Pour cela, quelques idées de questions pour y voir plus clair :

- \* De quelles compétences le groupe a-t-il besoin ?
- \* Quels atouts ou expériences le nouveau membre a-t-il à mettre au service du groupe ?
- \* Quelles sont les prochaines tâches à réaliser ?
- \* Quelles actions possibles au regard des ressources et connaissances de chacun et chacune ?
- \* Quel groupe d'action a besoin de renfort ?
- \* Où sent-on qu'on ne parvient pas à avancer ?

Voire de clairement énoncer que toute initiative est la bienvenue et que chacun peut se déployer et prendre des initiatives comme il le souhaite... encore que ce cas de figure soit finalement assez rare, d'autant que, pour la nouvelle personne, il n'est pas toujours simple de savoir ce qu'on a envie de proposer.

Au-delà de l'enthousiasme à accueillir de nouvelles personnes, souvent en se disant qu'il y a tellement de choses à faire, il est parfois compliqué d'être vraiment clair sur ce qu'on attend d'elles. De plus, leur arrivée peut obliger à une nouvelle répartition des rôles au sein du groupe. C'est pour cette raison que ça vaut la peine de prendre le temps – avant l'arrivée d'une nouvelle personne, ou alors avec elle – de voir ensemble les rôles nécessaires et la manière de se les partager. Une occasion aussi pour celles et ceux qui font partie du groupe de changer également de rôle.

## ON TOUCHE DES POINTS SENSIBLES

« Le groupe n'est pas fermé, mais tu sens que tu n'es pas le bienvenu. »

Au final, la plupart des barrières à l'intégration, identifiées dans les paragraphes précédents, touche de près ou de loin à la question centrale des relations entre les membres. Au sein d'un collectif, ces relations jouent un rôle important. Elles témoignent d'un niveau d'entente entre les membres, de leur capacité à fonctionner ensemble et se comprendre. Souvent, elles sont aussi révélatrices d'enjeux de pouvoir... Et lorsqu'on sent qu'on marche sur les plates-bandes d'autres, alors les tensions apparaissent.

## Méthode de répartition des rôles par Post-It

1. Le groupe se met d'accord sur les rôles dont il a besoin et leurs contenus (attention : tout le monde doit pouvoir prendre OU ne pas prendre un rôle, et chacun doit pouvoir s'exprimer sur le sujet).
2. On anime avec un système de Post-It : chacun se lève pour mettre un Post-It avec son nom dans autant de colonnes (donc sur autant de rôles) qu'il souhaite. Par exemple :

rôle 1 (par exemple comptable)	rôle 2 (Responsable distribution)	rôle 3 (Communication)	rôle 4	rôle ...	Autre rôle auquel on n'aurait pas pensé
Vincent	Vincent	Sylvain	....		
Anne		Vincent			

3. Ensuite, on récapitule et on anime la répartition. On commence par les rôles où il n'y a qu'une personne (ou le moins de personnes). Ici, Vincent est le seul à s'être proposé comme responsable distribution. On lui demande s'il est d'accord de prendre ce rôle. Puis, on continue avec les autres rôles en posant la question « Qui veut se retirer du rôle 1 ? ». Ici, Vincent qui veut bien tout faire et qui est déjà responsable distribution, peut laisser le rôle 1 à Anne.
4. Conclure : selon la volonté du groupe, on peut soit conclure une répartition claire des rôles, complète et adjugée, soit laisser les gens y réfléchir ou s'arranger entre eux plus tard. On peut également se donner des "aidants" ou "suppléants", selon les besoins. Et si de manière plus urgente (pour lancer une première action par exemple), il faut au moins avoir fixé certains rôles, alors on les valide aujourd'hui, de manière durable ou pour une première étape.

Retrouvez cette méthode et d'autres dans la publication  
du Réseau des Consommateurs Responsables (RCR) : Manuel à usage des initiatives  
citoyennes dans des contextes divers.

Parfois, dans les raisons – pas toujours avouées – qui poussent un collectif à aller chercher des nouvelles énergies, il y a aussi l'envie de tourner une page, de se défaire d'une image longtemps incarnée par les fondateurs qui, au fil du temps, s'est un peu décrépie ; ou alors simplement parce que les nouvelles générations ont envie de s'émanciper des "anciens". C'est souvent un sujet sensible, sur lequel il est parfois difficile de mettre des mots, d'autant que ces personnes ont dédié beaucoup d'énergie et de temps bénévole. Quelque part, le groupe peut se sentir "redevable" vis-à-vis d'elles ; et par ailleurs, celles-ci peuvent s'attribuer certains privilèges – parfois sans s'en rendre compte – entraînant une situation de "personnes intouchables" ou d' "électrons libres".

Une fois de plus, bien analyser les raisons qui poussent le groupe à vouloir s'ouvrir est central. Mais encore faut-il oser se révéler à soi-même et aux autres les raisons profondes de l'ouverture d'un groupe. De cette façon, on imagine bien combien l'arrivée d'une nouvelle personne peut être chargée d'enjeux au sein du groupe.

Même si le groupe souhaite s'élargir et accueillir de nouvelles personnes, tous ces freins ne sont pas faciles à déjouer. C'est pourquoi, dans le chapitre suivant, nous identifions des balises qui peuvent aider à contrer ces difficultés ; comme par exemple, plutôt que d'envisager le départ des "anciens" comme une rupture, arriver à le célébrer et « faire du départ de membres, un moment opportun pour en accueillir d'autres ».



## DES BALISES POUR DONNER DE LA PLACE AUX NOUVEAUX

Dans ce chapitre, nous regroupons une série – non exhaustive – de balises pour aider un groupe à intégrer de nouvelles personnes. A chacun de "puiser" ce qui l'intéresse sur ce chemin et de s'en inspirer pour imaginer d'autres manières de faire. Les points abordés ci-dessous sont tantôt écrits à l'attention de ceux qui arrivent dans un groupe, tantôt pour ceux qui accueillent ; mais souvent utiles pour les uns et les autres.

### PRENDRE SOIN DU MOMENT DE L'ACCUEIL

Le premier contact conditionne souvent la suite. Arriver lors d'une grande assemblée, devoir se présenter devant 30 personnes ou rencontrer un membre du collectif au café en tête à tête, ce n'est pas la même chose. Surtout pour des personnes qui sont moins à l'aise en public. Bien des manières de faire sont imaginables, parfois en sortant du format habituel, en proposant aux personnes de venir lors d'un moment plus "pratique", comme un chantier, une sortie...

### Le principe de la porte laissée entre-ouverte

*« On se pose toujours la question de l'ouverture par rapport au quartier, à l'écosystème... »*

Les quartiers Brabant et Gaucheret situés à Schaerbeek (Bruxelles), de part et d'autre du chemin de fer, sont parmi les plus pauvres de la région. Ces quartiers sont aussi très denses et la diversité de la population qui y réside est impressionnante. Cette partie de la ville est en outre traversée en tous sens par les navetteurs, les chalands de la rue du Brabant, les usagers de la prostitution...

C'est au cœur de ce quartier, qu'un collectif d'habitants, soutenu par l'asbl EVA, a ouvert un local de quartier dans lequel ils organisent une série d'activités. L'ouverture est au cœur de leur projet et se traduit concrètement par une porte qui est toujours laissée entre-ouverte. Chacun se sent très à l'aise de passer le pas de la porte et d'entamer la discussion avec les bénévoles. Plusieurs personnes, arrivées par hasard, font maintenant partie du groupe porteur.

Plus d'infos : <https://www.citizendev.be/quartier-en-action.html>





## UNE SOMME DE DÉTAILS LORS DES PREMIERS CONTACTS

*« Un jour, j'arrive dans un groupe qui se plaignait de ne pas arriver à intégrer de nouveaux. A la réunion, j'ai le froid qui me parcourt le corps, le local était froid. Ils buvaient de la bière et moi, après une bière je suis pompette. »*

Reconnaître que nous ne fonctionnons pas selon les mêmes codes culturels, qu'on n'a pas tous les mêmes besoins ou les mêmes capacités, c'est indispensable si on veut pouvoir intégrer une diversité de personnes. Vouloir s'ouvrir à d'autres, c'est aussi poser un regard sur soi, sur le groupe et se préparer à faire autrement ou mettre les moyens nécessaires pour faire en sorte que tout le monde se sente bien. Cela passe par des détails comme une nourriture qui respecte les habitudes et croyances de tous ou encore en s'assurant de la bonne compréhension de ce qui est dit.

*« La plupart des dispositifs participatifs, s'ils suscitent bien quelques chocs dus à la rencontre des différences, ne se donnent pas les moyens de composer avec cette pluralité qu'ils appellent pourtant de leurs vœux, de rendre compte et de prendre en compte la portée de ces rencontres plus ou moins violentes. »*

Ces petits détails sont tellement nombreux et pas toujours faciles à nommer, qu'il peut être intéressant d'accorder régulièrement une attention à ce "soin" du groupe, par exemple via un tour de parole en ouverture de rencontre, etc.

## SORTIR DE LA RÉUNION COMME ESPACE DE PARTICIPATION IDÉALISÉ

Lors d'un week-end résidentiel avec des sans-abris, un des membres du groupe est resté tout le week-end à la cuisine. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi il ne participait pas aux réunions, il a répondu : *« Moi, je viens pour l'intendance ! »*. C'est aussi une manière de participer et de trouver sa place. Cela montre aussi l'importance de celles et ceux qui prennent soin et des différents rôles que l'on peut prendre dans un groupe.

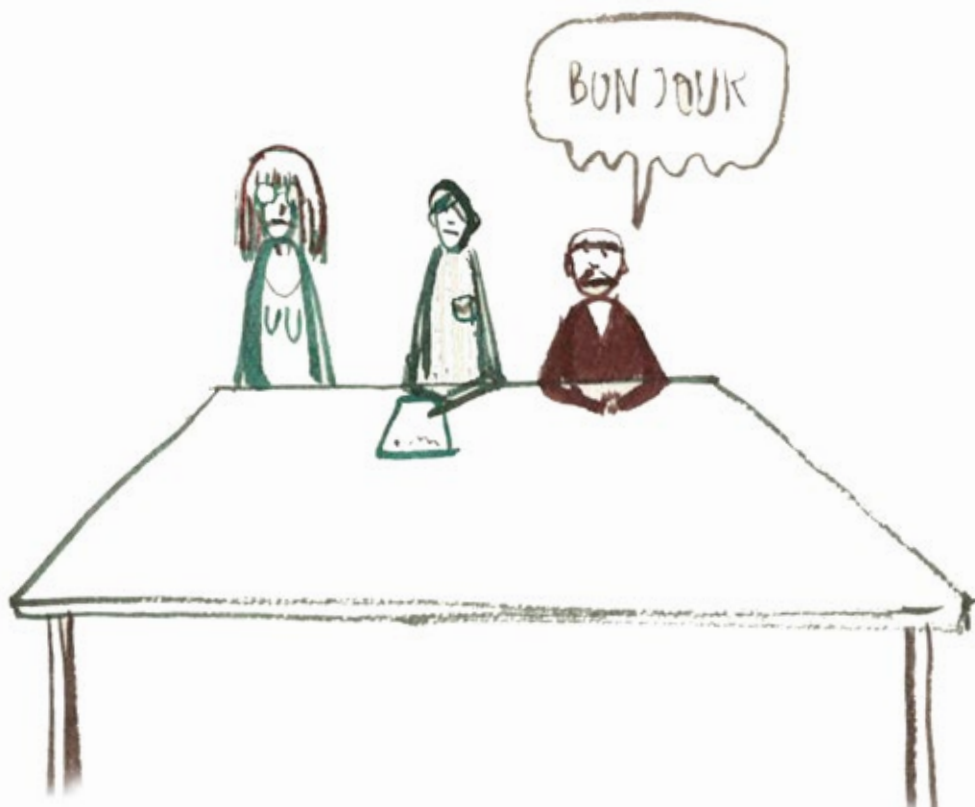
*« Tu veux intégrer notre groupe, viens à la prochaine réunion ! Lorsqu'on se rend à la réunion, l'ambiance est froide et le groupe évoque des points dont on ne comprend pas le sens. La personne se tait et ne revient pas. »*

Tout ne se joue pas dans les réunions. Il y a souvent à imaginer plusieurs portes d'entrée possibles. L'espace de réunion est souvent idéalisé comme la forme supérieure de l'implication, alors que c'est un modèle dans lequel tout le monde ne se retrouve pas. Les réunions requièrent souvent des aptitudes, des connaissances préalables et une certaine confiance en soi pour prendre la parole, interagir. Une série de codes y sont mobilisés : être assis durant plusieurs heures, prendre des



notes, se retrouver dans un espace clos, etc. Tout le monde ne s'y sent pas toujours légitime ou suffisamment au fait des sujets pour intervenir.

Sans compter les éternels qui se diront allergiques à la "réunionite" ! Celles et ceux qui proclament « **nous sommes là pour l'action et le reste, ça ne nous intéresse pas** », à l'image des potagistes volontaires qui sont présents pour les moments de labour et de récolte, mais qui ne veulent rien savoir de la construction de la charte du potager ! Ce n'est pas un mal en soi... dans ce cas, on mandate un groupe pour l'imaginer et on organise simplement un moment de validation et d'engagement collectifs.



## ETRE CLAIR SUR CE QU'ON PROPOSE

Cet aspect a déjà été largement abordé et reste central pour le bien-être du groupe existant et pour le(s) nouveau(x).

C'est pour éviter ce genre de malaise que le paragraphe « La porte est ouverte, mais l'entrée est-elle vraiment bien éclairée ? » dans le chapitre précédent propose une série de questions et éléments. Quitte même à proposer à la nouvelle personne de définir avec elle son rôle et ses activités, peut-être après un temps d'observation ou de participation à différentes actions.

Peu importe l'option prise, l'essentiel est d'être clair et d'avoir un dialogue franc et ouvert. Cela peut également passer par un rappel des décisions précédentes, la présentation d'un ordre du jour ou encore la désignation d'une personne ressource à qui on peut s'adresser si l'on est perdu.

## VALORISER LE REGARD EXTÉRIEUR ET LES CAPACITÉS DE CHACUN

Toute personne qui rejoint un groupe à l'avantage d'amener un regard extérieur, pas encore pleinement au courant des enjeux du groupe. Ce regard neuf peut être précieux pour le groupe. Pourquoi ne pas carrément demander à la nouvelle personne - si ça lui correspond - de dessiner ou écrire ce qu'elle voit et comprend du collectif, de sa dynamique (interne et externe) ?

Au-delà de ce regard extérieur pour le groupe, l'enjeu est aussi de s'ouvrir à d'autres capacités amenées par la(les) nouvelle(s) personne(s). Même si une tâche précise a été imaginée pour le nouvel arrivant, le collectif a tout intérêt à identifier et mettre en avant ses potentiels puisque tout le monde a à y gagner : la personne en termes de reconnaissance et d'apport au collectif ; et le groupe en termes de compétences collectives. Si l'intention est louable, trouver les moments et manières de "repérer" ces nouvelles capacités n'est pas tou-



A titre d'inspiration, dans la publication « **Accompagner l'action collective : chemins à explorer et postures à adopter** », nous avons pointé quelques exemples de rôles que peut jouer une tierce personne au groupe, allant de l'interrogateur au médiateur en passant par l'activateur, la "boîte à outils" et le garant.

Envie d'aller plus loin, **rendez-vous aux pages 22 à 25** de cette publication, en téléchargement sur notre site.



jours simple. Il pourrait s'agir d'un des rôles demandés aux « Grâces » mentionnées dans l'encadré ci-contre et présenté dans le paragraphe suivant. De manière plus globale, c'est dans l'attitude des personnes que cela se marquera le plus et également l'attention que chaque membre du groupe portera à la nouvelle personne et à ses manières de faire.

C'est à cet équilibre entre, d'une part, tâches à assurer et, d'autre part, liberté à laisser s'exprimer la nouvelle personne que nous invite Julien Charles : « *Si l'on souhaite faire place, dans nos organisations, aux capacités des personnes, entre autres à participer à la vie politique, il nous faut aussi reconnaître que les personnes peuvent ne pas être à la hauteur des exigences (entre autres capacitaires) qui pèsent sur elles.* »<sup>6</sup> L'enjeu est alors de s'ouvrir à d'autres capacités, attitudes, sensibilités et d'arriver à entretenir des espaces de dialogue au sein du groupe pour permettre de définir ensemble les attentes vis-à-vis de chacun et chacune.

### TRANSMETTRE LES HABITUDES ET MODES DE FONCTIONNEMENT

Comme évoqué à plusieurs reprises dans le document, prendre soin de l'accueil des nouveaux oblige à veiller à la transmission des habitudes et modes de fonctionnement du groupe, puisqu'ils sont le reflet des valeurs – plus ou moins explicites – du groupe.

Quelques exemples de dispositifs à mettre en œuvre :

- \* programmer plusieurs moments d'échanges avec les nouveaux au cours des premières semaines/mois suivant leur arrivée ;
- \* désigner un membre du groupe vers lequel les nouveaux peuvent se tourner régulièrement en cas de besoin et d'interrogations ;
- \* instaurer un espace ou un moment régulier où l'on peut aborder collectivement les notions de fonctionnement collectif ;
- \* confier un rôle de veille pour l'accueil des nouveaux à une personne du groupe qui a des aptitudes particulières pour cela, à la manière du rôle des Grâces, repris dans l'encadré ci-contre.

6. CHARLES J., Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant, Etude du CESEP, 2013.

### Les Grâces

Le feu est énergie. Les Grâces sont toujours attentives à l'énergie du groupe, prêtes à la renforcer au moment où elle faiblit, à la diriger et à la canaliser quand elle est forte. Elles apportent au groupe le feu : enthousiasme, énergie, capacité à s'agrandir. Elles font en sorte que les gens se sentent bien, génèrent de l'enthousiasme pour le groupe, accueillent les nouveaux venus, amènent de nouvelles personnes. Elles offrent au groupe l'inspiration et génèrent de nouvelles idées.

Questions que les Grâces font exister :

- \* Qu'est-ce qui donne au groupe de l'appétit ?
- \* Qu'est-ce qui a inspiré chacun de nous à se joindre au groupe ?
- \* Qu'est-ce qui fait que nous nous sentons les bienvenus ? Les mal venus ?
- \* Dans quelle direction devrions-nous nous élargir ?
- \* Comment amenons-nous de nouvelles personnes ?
- \* Comment aidons-nous les nouveaux venus à s'emparer des informations, des capacités, des expériences, des histoires, etc. que le groupe a développées ?
- \* Qui est intéressé à rejoindre le groupe ? Pourquoi ?
- \* Comment sommes-nous perçus par l'extérieur ?
- \* Comment interagissons-nous avec les personnes extérieures ? Comment pouvons-nous faire en sorte qu'elles se sentent bienvenues ?
- \* Quelles ressources pourrions-nous partager avec la communauté extérieure ? Quels besoins pourrions-nous aider à rencontrer ?
- \* Où dirigeons-nous l'énergie du groupe ?
- \* Qui voulons-nous toucher et comment ?

Les personnes qui endossent le rôle de Grâce sont généralement très appréciées, mais elles doivent tempérer leur enthousiasme à l'aide des qualités du dragon, celles qui lient à la terre [...].

Retrouvez ce rôle et d'autres dans le chapitre consacré aux rôles utiles à un groupe de l'ouvrage : VERCAUTEREN D., *Micropolitique des groupes : pour une écologie des pratiques collectives, Politique(s)*, Éditions HB, 2007 ([micropolitiques.collectifs.net/](http://micropolitiques.collectifs.net/)).

## PENSER AU PARTAGE DES COMPÉTENCES ET RESPONSABILITÉS

Accueillir des nouveaux amène la question de la "rotation" au sein des groupes. On parle souvent de transmission, de nécessaires formes de délégation et donc aussi de la rotation : non seulement celle des personnes, mais aussi celle des compétences et responsabilités.

Une des clés pour motiver l'implication de nouvelles personnes (et surtout la rendre plus facile) passe par le partage et la rotation des responsabilités. On évite ainsi qu'une personne ne garde trop longtemps le même rôle, ne développe une expertise à un tel point qu'elle devienne indispensable pour mener une tâche ou un sujet... et donc qu'elle ne concentre trop de pouvoir.

Si au départ, cela demande du temps et exige de s'habituer à transmettre - voire d'accompagner l'autre -, à terme le groupe jouit d'une meilleure prise en compte des rôles de chacun et une compréhension des enjeux, contraintes et atouts de chaque rôle. En assurant une rotation régulière (tous les 6 mois, tous les ans ou deux ans...), le groupe permet à chacun de s'essayer petit à petit à de nouvelles responsabilités, avec lesquelles il ne se sentait peut-être pas à l'aise ou compétent. Une manière aussi de donner à chaque personne l'occasion de "grandir" grâce à l'expérience individuelle au sein du groupe.

## PRENDRE LE TEMPS DE (SE) RACONTER L'HISTOIRE DU GROUPE

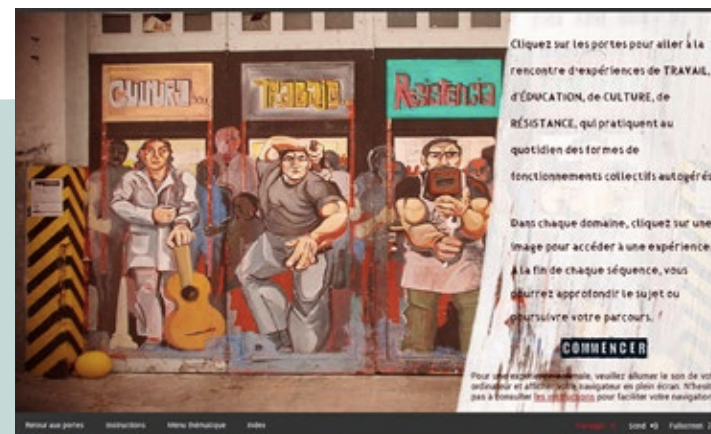
Peu de collectifs ont l'habitude de construire et diffuser leur récit, leurs logiques d'action et de fonctionnement, leur positionnement, les étapes par lesquelles ils sont passés. Souvent, il faut un événement clé (anniversaire, départ d'une personne, conflit...) pour qu'on prenne le temps de raconter. Or, comme pour les règles et principes qui ne sont pas toujours clairement formulés et collectivisés, ne pas connaître l'histoire du groupe et ses actions passées peut entraîner des incompréhensions et des manières de faire différentes entre les personnes qui la connaissent, qui l'ont vécue et les autres.

**(Se) transformer en racontant nos initiatives collectives - Pour quoi, pour qui et comment faire récit ?**

Cette publication est disponible sur notre site internet et consultable en ligne.



Partis à la rencontre d'une vingtaine d'expériences fonctionnant sur le modèle de l'autogestion lors d'un voyage exploratoire à travers l'Europe et en Amérique latine, Johan Verhoeven et Edith Wustefeld en tirent quelques enseignements, dont l'importance de la transmission dans le processus d'inclusion des nouvelles personnes : **« Nous avons ainsi observé que les structures qui mettent en place des modalités d'intégration des nouveaux membres en cherchant à transmettre et à expliquer les normes et les logiques de fonctionnement, l'histoire du collectif, réussissent mieux que d'autres à grandir tout en gardant un fonctionnement horizontal. »**<sup>7</sup>



Retrouvez les différentes expériences sur le webdocumentaire « *Poder sin poder, l'autogestion au quotidien* » ([www.podersinpoder.tv](http://www.podersinpoder.tv))

Chaque groupe doit identifier le bon moment pour accueillir de nouvelles personnes. Parfois, le départ de certains peut devenir une opportunité pour intégrer un ou des nouveaux. Quelle que soit la situation, le moment de départ d'une personne peut être envisagé comme un moment clé puisqu'il est souvent l'occasion de :

- \* revenir sur un bout d'histoire du groupe et donc la transmettre à d'autres) ;
- \* mettre en avant les compétences et apports de cette personne pour le groupe et donc y éveiller d'autres ;
- \* raconter des actions fortes, voire des moments de luttes, menées avec cette personne et donc mettre en avant des stratégies et des étapes clés du groupe ;
- \* ...

<sup>7</sup>. VERHOEVEN J. & WUSTEFELD E., Autogestion transformation sociale et résilience, publication Barricade, 2014.

## CONCLUSION

Depuis de nombreuses années, l'équipe de Periferia cherche à outiller et renforcer des groupes et collectifs dans leur manière de s'organiser et d'agir ensemble. Elle rebondit sur les demandes de ces groupes et les difficultés qu'ils rencontrent pour tenter d'éclaircir des questionnements et surtout de proposer des balises et ressources pour leur permettre d'y faire face et d'en tirer profit.

Si les questions sont parfois très précises (comment animer une assemblée ? comment communiquer ? comment mobiliser ?...), certains points d'achoppement de la vie des collectifs ne rencontrent pas de solution "clé-en-main". On peut toutefois y apporter des pistes, des éléments de réflexion, des clés pour la construire. Car la finalité est toujours d'être l'auteur de sa propre réponse, cohérente et la plus juste possible par rapport à sa réalité et son contexte.

La question de l'accueil de nouvelles personnes fait clairement partie de ces questions sans réponse toute faite. Elle prendra d'ailleurs des intensités et sens différents en fonction de chacun : allant d'une étape ponctuelle pour les uns à une difficulté récurrente pour d'autres. Pour autant, la question est essentielle car elle est traversée par deux enjeux majeurs de notre société : jusqu'à quel point cultive-t-on une forme d'entre-soi confortable pour nous, mais parfois excluante ? Et à l'inverse, jusqu'où est-on en mesure de s'ouvrir, tout en gardant un socle commun suffisant pour ne pas se perdre et continuer à agir ?

Dans une société où tout tend à l'individualisation et la scission des luttes, des groupes, des territoires, des genres, des cultures..., il nous semble essentiel de faire de nos espaces citoyens des lieux de croisement, de partage et de diversité... des lieux où cultiver de nouvelles formes d'ENTRE-NOUS.

Dans cette publication, nous avons cherché à cheminer à travers cet enjeu, pas à pas, en explorant plusieurs grandes dimensions.

En repartant d'abord du groupe que l'on est aujourd'hui, de ce qui nous relie et fait de nous un groupe, pour mieux prendre conscience de qui nous sommes pour pouvoir se présenter à d'autres. Et surtout, se familiariser avec cet ENTRE-SOI qui nous caractérise et vérifier ensemble que nous souhaitons bien l'élargir, construire

un nouveau NOUS, avec d'autres. Car l'ouverture implique automatiquement de bouger certaines lignes.

Ensuite, en faisant un pas de plus dans l'exploration des perspectives qui nous poussent à vouloir nous ouvrir (pour quoi ? à qui ? jusqu'où ? quand ?...). Pour arriver enfin dans le champ du "comment ?". D'abord, en mettant le doigt sur certains pièges qui peuvent compliquer la construction d'un nouveau NOUS, puis en proposant une série de balises et points d'attention pour aider à se mettre en route, collectivement dans cette exploration.

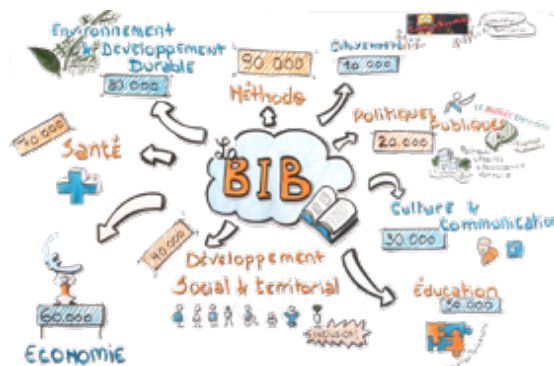
Tout au long des pages, d'autres voies sont proposées, des textes, outils et autres publications, ouvrant de nouvelles routes ou simples détours.

Si vous vous lancez dans ce type de périple, nous sommes très intéressés de partager votre expérience et découvrir les traverses que vous avez mises en place. N'hésitez pas à nous faire part de vos récits, dont nous pourrions faire profiter d'autres voyageurs.



## UNE BIBLIOTHEQUE A VOTRE DISPOSITION...

Au fil des années, Periferia a constitué une bibliothèque de livres et documentations sur les sujets d'intérêt de l'association. Et parce que nous souhaitons que les savoirs et réflexions soient partagés, nous avons décidé de la rendre accessible à toutes et tous.



Vous trouverez des ressources (livres, récits citoyens, revues...) de territoires multiples. Elles sont réparties dans 9 grandes catégories : citoyenneté, politiques publiques, culture et communication, développement social et territorial, éducation, économie, santé, environnement et développement durable, méthodologie.

Au sein de ces catégories, il existe des sous-catégories plus précises qui vous orienteront vers la perle rare, que ce soit une analyse, une revue, un récit citoyen... que le document fasse référence à une expérience en Amérique Latine, en Europe ou ailleurs.

L'ensemble du catalogue - soit un millier de références - a été élaboré grâce au logiciel PMB, libre et open source. Il est accessible sur notre site. Sans nécessité de s'enregistrer, tout le monde peut y faire des recherches et connaître nos références disponibles. Les documents sont consultables sur place en prenant rendez-vous auprès de l'équipe ([contact@periferia.be](mailto:contact@periferia.be)).

Accès à la bibliothèque : <https://periferia.be/periferiadoc/>

## ... ET TROIS BASES DE DONNÉES !

Periferia a approfondi plusieurs démarches et approches, sur lesquelles nous avons accumulé des références plus pointues, permettant de proposer des bibliographies commentées. Il s'agit :



des budgets participatifs ;



du community land trust ;



du community organizing.

Ces 3 bases de données sont mises à disposition sur notre site [www.periferia.be](http://www.periferia.be). Elles regroupent une diversité de documents (articles, livres, vidéos, blogs...) utiles aux personnes qui souhaitent découvrir et approfondir ces approches. Elles sont organisées autour de trois catégories : les principes, les expériences et les analyses.



Des réalisations de Periferia dans le cadre de l'Education permanente



Née d'expériences menées au Brésil, l'association Periferia promeut une démocratie participative et inclusive. Pour atteindre ce projet de société, nous soutenons qu'il est nécessaire de passer par des transformations profondes qui exigent notamment, une valorisation de la diversité des capacités de chacune et chacun, une parole qui circule et s'enrichit entre toutes et tous – et particulièrement des personnes qui vivent des situations d'inégalités fortes – et un nouvel équilibre des pouvoirs d'influence sur/dans les espaces de prise de décisions.

Pour ce faire, depuis 1998, Periferia expérimente et développe des modes d'organisation et de construction avec de nombreux collectifs citoyens, des associations, des pouvoirs publics. Parfois sous la forme d'espaces publics de débat, de rencontres multi-acteurs, de lieux d'analyse critique, d'ateliers de fabrication... tous visant à construire collectivement des projets, des actions, des attitudes et des démarches pour transformer la société, localement ou globalement, en Belgique, en Europe, en Amérique Latine...

Cette publication fait partie d'un ensemble de documents, disponibles sur notre site, conçus dans une perspective d'Éducation Permanente. Pensées à partir des questions que nous rencontrons au contact des groupes avec lesquels nous travaillons, alimentées par les activités mises en œuvre par notre équipe et par des expériences menées avec et par d'autres, ici et ailleurs, nos publications s'adressent à toutes et tous.

Entre questionnements et tentatives de réponse, entre méthodes et sources d'inspiration, entre doutes et balises, ces publications déconstruisent pour mieux reconstruire des chemins de transformation soci(ét)ale.



**Retrouvez et téléchargez gratuitement cette publication ainsi que toutes les autres sur [www.periferia.be](http://www.periferia.be)**



Une publication de Periferia dans le cadre  
de l'Éducation permanente