



Un exemple de mise en place du rôle de facilitateur dans le groupe

Saulieu DEMAIN



Les habitants échangent sur les solutions qui existent pour demain



Jean-Michel Cornu

<http://cornu.viabloga.com/> - <https://www.youtube.com/jmichelcornu>
<https://www.facebook.com/jmichelcornu> - <https://twitter.com/jmichelcornu>

Table des matières

Les cartes de l'animateur.....	3
Pourquoi "Saulieu Demain" ?	4
Ces rôles que nous prenons.....	6
Le rôle du facilitateur	7
Le début : une histoire de coiffeur.....	9
Le pire des facilitateurs !.....	10
Premier objectif : cent membres	11
Le démarrage dans les cafés	12
1 ^{ère} rencontre à la Pierre Ronde	13
Un lieu "A deux mains"	14
Le développement des projets.....	15

License Creative Commons cc-by-sa 4.0 - <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Vous pouvez :

- Partager : copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats
- Adapter : remixer, transformer et créer à partir du matériel pour une utilisation, y compris commerciale.

Selon les conditions suivantes :

- Attribution : vous devez créditer le document, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées sur le document.
- Partage dans les mêmes conditions : dans le cas où vous transformez ou créez à partir du matériel composant le document original, vous devez diffuser le document modifié dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle le document original a été diffusé.

Les cartes de l'animateur

Les cartes de l'animateur sont une série de quatre vidéos en ligne de formation offerte par Jean-Michel Cornu, spécialiste de la coopération et de l'intelligence collective. Ces vidéos présentent une méthodologie pour mettre en place ou développer une grande communauté de projets en obtenant naturellement suffisamment de participants qui avancent dans une direction commune tout en gardant la richesse de leur diversité ; Le tout en y passant un temps d'animation très raisonnable.



Cette formation s'appuie sur l'ouvrage de Jean-Michel, "le guide de l'animateur : une heure par semaine pour animer une communauté" publié en 2016 chez FYP Editions, également disponible en téléchargement gratuit à l'adresse suivante : <https://jmichelcornu.learnybox.com/anim1h/>

Ces méthodes sont le fruit des échanges depuis vingt ans avec de très nombreux groupes dans le monde sur leurs réussites et leurs échecs, ainsi également que des avancées récentes des sciences (neurosciences, sciences cognitives, anthropologie, psychologie sociale, théorie des jeux en mathématique, théorie des réseaux...) et de nombreuses expériences en particulier au sein de l'écosystème Coop-group qui rassemble une trentaine de groupes thématiques ou territoriaux dans le monde autour de l'innovation sociale.

Pourquoi "Saulieu Demain" ?

Le groupe Saulieu Demain est né en début 2016, c'est-à-dire juste après que j'aie rassemblé tout ce qui avait bien fonctionné, marché mais en y consacrant un temps trop important ou bien avait donné des résultats décevants, dans mes précédentes expériences et dans de nombreux groupes dans le monde avec lesquels je suis en contact.

C'était la deuxième fois que je faisais une collecte de cette importance, après celle de 1999 avait aboutie à mon premier livre "la coopération nouvelles approches" et m'avait permis de monter et d'aider à monter des grands groupes qui se développaient naturellement.

Cette nouvelle collecte est devenue nécessaire après qu'en 2010 je participe à la création d'Imagination for People qui avait pour vocation de rassembler et soutenir les innovateurs sociaux dans le monde. Tant que nous avions jusqu'à une dizaine de groupes, les salariés d'Imagination for People pouvaient les aider à se développer, mais lorsque nous sommes arrivés à une vingtaine et même une trentaine de groupes nous n'y arrivions plus. Nous nous sommes rendu compte que nous faisions beaucoup de choses pour les groupes et à la place des groupes sans même nous en rendre compte.

En observant ce qui avait bien marché et moins bien marché, j'ai appris ce qui manquait encore pour que les groupes se développent naturellement. Cela m'a permis d'affiner mes méthodes et surtout de rendre les groupes



**La Coopération,
nouvelles approches**

Jean-Michel Cornu

Le rôle de facilitateur dans le groupe Saulieu Demain

plus autonomes. Aujourd'hui, il n'y a plus besoin d'une association ni de plusieurs personnes pour suivre chaque groupe. L'écosystème a pris le nom de Coop-group. Il ne repose plus que sur l'entraide entre les animateurs, des méthodes plus efficaces pour développer les groupes... et une journée par semaine bénévole par semaine de ma part. De nouveaux groupes se développent (en République Démocratique du Congo, dans le parc naturel transfrontalier du Hainaut en Belgique et France, etc.)

C'est le fruit de ces collectes anciennes et récentes, dans mes propres groupes et dans ceux que j'ai rencontrés un peu partout dans le monde, que j'ai rassemblé dans mon livre "le guide de l'animateur", que je

présente en 2018 dans la série de vidéos gratuites "les cartes de l'animateur" et aussi dans mon programme d'accompagnement en ligne "Animation Pro".



Mais je ne voulais pas me contenter de former des animateurs, ni même d'animer un grand écosystème dans le monde. Il me fallait garder les "mains dans le cambouis". Je souhaitais continuer moi aussi à assurer le rôle de "facilitateur" dans une communauté en y passant, comme promis,

"une heure par semaine". C'est tout naturellement que j'ai choisi la communauté Saulieu Demain que j'ai contribué à créer juste à côté d'où j'habite dans le Morvan, en Bourgogne. J'ai pu utiliser dès le départ tout ce que j'avais appris sur l'animation de communautés.

J'espère que ces quelques éléments vous inspireront pour trouver vos propres approches pour mettre en place ou développer votre groupe.

Ces rôles que nous prenons

Pour bien comprendre ce qui va suivre, il faut bien distinguer ce que nous sommes nous-même, des rôles que nous prenons dans un groupe particulier. Probablement, tout comme moi, vous êtes proactif et vous prenez des initiatives dans au moins un groupe auquel vous participez (familial, amical, sportif, professionnel...). Mais dans un autre au moins, vous n'êtes que réactif pour donner un coup de main quand on vous le propose. Dans d'autres encore, vous êtes sans doute observateur en suivant ce qui s'y passe sans y contribuer. Enfin, il y a des groupes où vous comme moi, nous sommes totalement inactifs... Même si nous pouvons avoir une tendance à être plutôt actif ou plutôt oisif, nous sommes beaucoup plus riches que le rôle que nous prenons dans un groupe et pouvons, suivant le hasard des circonstances ou de nos envies, prendre quasiment n'importe quel rôle.

Chaque rôle à son utilité, même ceux qui nous semblent parfois néfastes. Le développement naturel d'un groupe passe à la fois par l'équilibre entre les différents rôles (ni trop, ni trop peu) et aussi par le fait que chacun se trouve à sa juste place.

Mais il y a certains rôles particuliers pris par une ou quelques personnes qui peuvent prendre une importance trop grande dans un groupe s'ils ne sont pas à leur place. C'est le cas par exemple du leader qui peut être extrêmement utile pour faire venir ou motiver les participants mais qui peut aussi rapidement brider l'intelligence collective.

Le rôle du facilitateur

Dans la méthode que je propose pour mettre en place et développer un groupe en réseau naturellement avec un temps d'animation réduit, il y a un rôle très particulier : le facilitateur de communauté.

On peut remarquer que les petites équipes en réseau sont bien adaptées pour aboutir à des résultats prévisibles en utilisant une gestion de projet (pratiquement tout le monde est actif et ceux qui ne le sont pas sont vite identifiés). Les grands groupes en réseau eux, sont un moyen remarquable d'explorer de nouvelles idées et d'acquérir une crédibilité grâce au nombre des participants. Mais peu de personnes y sont actives et il est pratiquement impossible de savoir qui va faire quoi à l'avance (sauf à se structurer sous forme de hiérarchie). Pour conserver l'avantage des deux, j'ai proposé de créer une symbiose des deux types de groupes sous la forme d'une grande communauté de projets.

Un autre aspect consiste à réduire les luttes de pouvoir dans les grands groupes. Les rôles de pouvoir sont avant tout des rôles "proactifs". Dans les petites équipes projets, les luttes de pouvoir existent mais restent limitées et le faible nombre de membres nous aide à les gérer "à peu près" avec nos capacités cognitives. Mais dans les grands groupes, les enjeux de pouvoir sont souvent plus importants et notre cerveau n'est pas adapté à traiter ces groupes autrement que sous la forme d'une étoile avec au centre un "chef" qui détient le pouvoir et fait des jaloux.

Le rôle de facilitateur dans le groupe Saulieu Demain

L'astuce consiste à avoir dans les communautés de projets des personnes proactives au sein de leur propre projet (les "porteurs de projet"), mais que celles-ci ne soient que simplement réactives au sein de la grande communauté. Ainsi la communauté n'est qu'une simple mise en réseau de projets qui ensemble, peuvent s'entraider et acquièrent une plus grande légitimité que s'ils étaient restés seuls. Il peut y avoir des luttes de pouvoir dans un projet particulier et le projet peut même s'effondrer, mais même si c'est dommage, cela ne met pas en péril l'ensemble de la communauté en réseau qui n'a, ainsi organisée, pratiquement aucun enjeu de pouvoir.

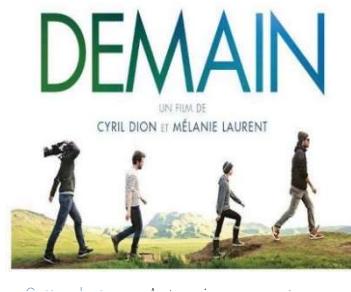
Pour que cela fonctionne et qu'il n'y ait plus besoin de rôles de pouvoir au sein de la grande communauté, il faut que ceux qui font partie de la communauté sentent les différents projets comme partie prenante de la communauté et les résultats qu'ils produisent comme des productions collectives.

Mais les porteurs de projets, s'ils sont proactifs au sein de leur projet, ne sont que réactifs au mieux au sein de la communauté. C'est là qu'intervient le facilitateur de communauté : il doit leur rappeler à échéance régulière de communiquer leur prochaine étape à l'ensemble de la communauté pour que la symbiose communauté-projets fonctionne à l'avantage de tous. Ce sont les porteurs de projet qui doivent communiquer avec la communauté et non le facilitateur pour ne pas avoir une communauté en étoile, mais plutôt en réseau.

Le rôle de Facilitateur de communauté est donc le seul rôle vraiment proactif de la communauté. Mais il doit être au service des autres, sans pouvoir et le plus invisible possible pour ne pas brider les initiatives....

Le début : une histoire de coiffeur...

Au début 2016, j'étais chez mon coiffeur habituel à Saulieu une petite ville de 2500 habitants en Bourgogne aux portes du Morvan à cinq minutes de là où j'habite. Nous parlions de cinéma. En effet, "l'étoile cinéma" est un cinéma associatif et Éric mon coiffeur en est un des bénévoles. Il me dit que le film "Demain", va bientôt être présenté à Saulieu. Ce film qui présente des solutions pour mieux vivre ensemble mises en œuvre un peu partout dans le monde, a été réalisé par Cyril Dion, un des fondateurs du mouvement Colibris et Mélanie Laurent, actrice et réalisatrice. Je lui dis que pour un tel film sur l'innovation sociale, cela vaudrait le coup d'avoir un débat ensuite, mais il me répond qu'il n'a personne pour animer le débat. C'est ainsi que je me suis proposé pour animer un échange après la projection du film Demain.



Habituellement les documentaires à Saulieu ne rassemblent qu'une vingtaine de passionnés au mieux dans ce cinéma. Mais en ce 26 janvier, la salle était pleine avec 150 personnes. Il a même fallu organiser une deuxième séance un mois plus tard. Les participants n'étaient pas tous loin de là des militants habitués à ces solutions. La plupart étaient de simples habitants déjà très occupés avec leur famille et leurs activités, mais prêt à découvrir "ce que l'on peut faire". Le débat fut passionnant, et à la fin je fis une folie alors que je disposais déjà de peu de temps : je proposais de continuer avec ceux qui le souhaitaient, à échanger pour s'entraider les uns les autres et mettre en œuvre certaines solutions !

Le pire des facilitateurs !

Je n'avais donc pas prévu de lancer un nouveau groupe et j'étais déjà pas mal occupé avec mes autres activités... En même temps c'était une magnifique opportunité de me mettre à l'épreuve pour voir si tout ce que j'avais récolté ces derniers temps marchait vraiment pour développer un groupe naturellement en y passant seulement une heure par semaine.

J'étais probablement le pire des facilitateurs possibles car mon "temps de cerveau disponible" était ridiculement bas. Le plus difficile n'est pas de dégager une heure par semaine mais plutôt d'avoir l'esprit suffisamment dégagé pour penser à le faire chaque semaine... Je sortais de plusieurs burn-out qui me laissaient une capacité de travail réduite et en même temps je rédigeais chaque semaine une partie de chapitre de mon guide de l'animateur que je publiais sous la forme d'un feuilleton sur mon blog (je me suis inspiré de Tintin qui a également commencé sous la forme d'un feuilleton hebdomadaire). J'essayais également dans le même temps de rendre autonomes les différents groupes de l'écosystème Coop-group après la fin de Imagination for People. Bref, il me semblait que je ne pourrai jamais m'investir dans le démarrage d'un nouveau groupe.

Encore pire ! En animant dès le départ le débat qui donna naissance au groupe, je me retrouvais positionné comme leader, au risque de freiner par ma seule présence ceux qui pourraient prendre des initiatives. Si j'arrivais à assumer le rôle de facilitateur dans ces conditions, alors n'importe qui devrait pouvoir y arriver également 😊.

Premier objectif : cent membres

Comme le groupe avait commencé dès la séance de cinéma à rassembler de nombreux membres, il fallait faire après coup ce qui normalement aurait dû être fait avant de lancer le groupe : les étapes de mise en place.

Très rapidement, des amis -Martine, Julie et Denis- ont été volontaires pour donner un coup de main et constituer un premier noyau de départ (première étape). Nous avons échangé pour trouver un nom au groupe - Saulieu Demain- et en définir plusieurs aspects et comment le présenter (deuxième étape). Les quatre activités à mettre en place ne posaient pas de gros problèmes car je disposais déjà avec Coop-group des outils pour en faciliter le fonctionnement (troisième étape) :

- Les rencontres régulières se feraient dans les cafés ou chez certains ;
- Les échanges entre les rencontres utilisent une liste mail ;
- L'espace de partage se fait sur un "Wiki" en ligne de Coop-group ;
- Et le flux d'information utilise une page Facebook (également accessible sur le site du groupe pour ceux qui n'ont pas Facebook) ;

Le véritable défi était d'avoir le plus rapidement possible une centaine de membres, car de façon naturelle il n'y a en général qu'environ 10 ou 20% d'actifs dans un grand groupe. Mais avec seulement une dizaine d'actifs pour commencer, cela suffisait à créer une dynamique vertueuse. Cela s'est fait lors d'autres projections du film Demain à Saulieu et dans les alentours, en invitant nos amis, en participant à la fête des associations (sans être une association...), et rapidement nous nous sommes retrouvés à cent.

Le rôle de facilitateur dans le groupe Saulieu Demain

Le démarrage dans les cafés

Le démarrage de la grande communauté s'est donc fait sur les chapeaux de roues. Il restait maintenant à nous réunir pour faire connaissance et à lancer les premiers projets, car nous n'avions pas eu le temps avant le lancement de prévoir deux ou trois projets de départ.

Nous nous sommes donc réunis plusieurs fois dans des cafés ou chez des membres à Saulieu. Une fois, le café où nous avions réservé notre soirée avait fermé une heure avant en nous oubliant car il n'avait pas assez de clients... Il faut souvent faire preuve d'imagination pour s'adapter aux imprévus, et nous nous sommes réunis dans un autre café qui du coup a fermé plus tard que d'habitude.

Nous avons commencé avec des activités très simples, entre nous, comme des échanges de graines (le printemps se rapprochait). Cela a permis à chacun de faire un premier "petit pas", sans intimider les moins habitués par des actions de trop grande ampleur. Rapidement plusieurs idées de projets ont émergé. Il faut bien reconnaître que beaucoup des projets proposés n'ont pas abouti et sont restés au stade



du "Y a qu'à - Faut qu'on...", mais cela n'est pas grave car certains autres ont démarré, comme les visites de jardin pour se donner des conseils, et cela à suffit à lancer la dynamique.

Le principal n'est pas d'avoir tous les projets qui se lancent, mais que dans le lot quelques-uns démarrent pour en entraîner d'autres.

Le rôle de facilitateur dans le groupe Saulieu Demain

1^{ère} rencontre à la Pierre Ronde

Au bout de quelques temps, Martine propose d'organiser une rencontre élargie au domaine de la Pierre Ronde, un lieu d'hébergement avec des yourtes, des tentes de trappeur et des maisons des hobbits. Gaëlle et Yannick qui gèrent cet endroit sur le bord du lac de Chamboux à 5 minutes de Saulieu, pour soutenir notre initiative, donnent rapidement leur accord pour accueillir gratuitement notre rencontre. C'est l'occasion pour beaucoup des membres de Saulieu Demain de proposer un atelier pour partager leurs connaissances et leurs expériences : Laine, Taï-Chi, danse libre, recherche d'eau, découverte du massage, permaculture, percussion... Ce fut aussi l'occasion d'organiser une "gratifieria", une fête du don où chacun peut apporter et prendre des livres, DVD, mère de vinaigre, levain, etc.



Cette première journée ouverte à tous ceux qui le souhaitent a permis aux membres de se lancer dans le partage de leur expérience et à de nouvelles personnes de découvrir Saulieu Demain. Ce fut en fait un véritable accélérateur

pour le groupe avec des projets qui se sont lancés : nouvelles visites chez des membres de jardins, de maisons bois ou paille, mais aussi de ruches, de chevaux, etc. Cours offerts pour partager les connaissances de certains : anglais, espagnol, bridge, etc. Achats groupés, jardin partagé, entraide par exemple pour réaliser des potagers en carré... La dynamique était lancée !

Un lieu "A deux mains"

Pour aller plus loin, il était utile d'avoir un lieu facile d'accès où chacun pourrait développer ses projets avec le moins de contraintes possibles. Les cafés ne sont pas adaptés pour tous les types d'ateliers, les structures existantes comme le centre social pouvaient nous accueillir mais avec des contraintes d'horaires et de partage avec les nombreuses activités déjà existantes. De plus nous étions un simple collectif et non une association avec une structure. Cela présente beaucoup d'avantages de souplesse avec une légitimité basée sur ce que chacun apporte à chaque instant plutôt que sur des représentant élus, mais il n'était pas possible de louer un lieu.

Nous aurions pu chercher un lieu associatif qui nous aurait hébergé, mais la solution fut plus originale. Julie disposait d'un appartement libre à Saulieu. Elle décida de le mettre à disposition pour y développer des activités qui ont du sens. Il ne s'agit pas à proprement parler du lieu de Saulieu Demain qui n'a pas d'existence légale, mais d'un lieu privé mis à disposition des "amis des amis". Il fut baptisé "A deux mains" pour rappeler de façon amusante la proximité avec Saulieu Demain tout en montrant sa spécificité. Deux règles furent proposées pour un fonctionnement simple : la bienveillance qui est déjà la



règle unique de Saulieu Demain, et la gratuité des activités qui sont ouvertes à tous. Pour aider à financer les charges, une urne fut placée pour que chacun puisse contribuer à ce lieu sur une base volontaire.



Le développement des projets

Avec ce lieu pour organiser le plus simplement possible les activités qui ne se déroulaient pas à l'extérieur, le nombre des projets s'est multiplié. Au point que nous avions un peu oublié les rencontres générales avec l'ensemble de la communauté pour accueillir les nouveaux et faire en sorte que ceux qui animent des projets se rencontrent et échangent. Une fois cela identifié et corrigé, le rythme de croisière était trouvé.



La deuxième rencontre à la Pierre Ronde l'année suivante a donné envie à encore plus de personnes de lancer leur projet ou leur activité : découverte de la forêt, guides pour capitaliser ce que nous découvrons (appelés "quelques trucs pour..."), ateliers d'écriture, de peinture intuitive, de théâtre avec collecte de témoignages du Morvan, de bien être, de tissage, de bricolage (la "faironnerie"), stage de découverte de la géométrie projective, soirée contes, incroyables comestibles... D'autres sont déjà... en projet : aquaponie, monnaie locale.



Le rôle de facilitateur dans le groupe Saulieu Demain

Aujourd'hui, les participants actifs de la communauté Saulieu Demain ont développé une vingtaine de projets pour cent cinquante membres.

Pour ma part, je continue mon activité de facilitateur.

Vingt projets peuvent sembler trop nombreux pour tous les suivre. Mais plusieurs publient maintenant d'eux-mêmes leur prochaine étape et leur prochaine date sur la liste.



Chaque semaine, je choisi dans la liste de tous les projets, les trois dont je vais appeler le référent parmi ceux qui ont une actualité ou ceux qui n'ont pas parlé depuis longtemps. Mon "travail" de facilitateur ne me prend qu'une heure par semaine, parfois moins... Sans compter les activités auxquelles je souhaite participer. Mais cela ce n'est pas du temps de facilitateur que j'offre à la

communauté... Juste la possibilité pour moi de bénéficier comme tous les autres membres de Saulieu Demain de l'entraide et du partage d'expériences.

Nourriture à partager

Servez-vous librement, c'est gratuit !

