

Animation d'une séance

« Si on est si souvent à la recherche d'une méthode,
c'est parce que l'on a peur de notre liberté »

La réunion permet de faire exister le « nous » au-delà des individus. Nous présentons ici les grandes lignes d'animation d'une séance. Les techniques comptent moins que le « tour de main » qui se fait par l'expérience et le retour critique sur les expériences passées. Improviser ne s'improvise pas ! Ces quelques points de repères et outils ne sont donnés qu'à titre indicatif, comme base de création et de re-création.

« Le cuisinier Ting dépeçait un boeuf pour le prince Wen-houei. On entendait des houa quand il empoignait de la main l'animal, qu'il retenait sa masse de l'épaule et que, la jambe arc-boutée du genou l'immobilisait un instant. On entendait des houo quand son couteau frappait en cadence, comme s'il eut exécuté l'antique danse du Bosquet ou le vieux rythme de la Tête de lynx.

- C'est admirable ! » s'exclama le prince, je n'aurais jamais imaginé pareille technique !

Le cuisinier posa son couteau et répondit : « Ce qui intéresse votre serviteur, c'est le fonctionnement des choses (tao), non la simple technique. Quand j'ai commencé à pratiquer mon métier, je voyais tout le boeuf devant moi. Trois ans plus tard, je n'en voyais plus que des parties. Aujourd'hui, je le trouve par l'esprit sans plus le voir de mes yeux. Mes sens n'interviennent plus, mon esprit agit comme il l'entend et suit lui-même les linéaments du boeuf. Lorsque ma lame tranche et disjoint, elle suit les failles et les fentes qui s'offrent à elle. Elle ne touche ni aux veines, ni aux tendons, ni à l'enveloppe des os, ni bien sûr à l'os même. (...) Quand je rencontre une articulation, je repère le point difficile, je le fixe du regard et, agissant avec une prudence extrême, lentement je découpe. Sous l'action délicate de la lame, les parties se séparent avec un houo léger comme celui d'un peu de terre que l'on dépose sur le sol. Mon couteau à la main, je me redresse, je regarde autour de moi, amusé et satisfait, et après avoir nettoyé la lame, je le remets dans le fourreau (...) »

[Conte de Tchouang Tseu. Traduction de JF Billeter]

Le boucher progresse dans son art. Au départ, il ne voit que la masse puis a conscience de sa propre activité, des points qui nécessitent plus d'attention... A un moment, le bœuf n'offre plus de résistance car l'activité est intégrée comme pour lorsque l'on a appris à marcher, verser de l'eau avec une carafe, faire du vélo, jouer d'un instrument de musique, apprendre une langue étrangère... Elle s'émancipe du contrôle de la conscience. Le corps a son propre fonctionnement et laisse la conscience disponible pour autre chose.

1. Quelques points de repères

L'animateur a une position en tension entre des contraires.

Sa position est plutôt haute sur le processus (c'est à dire être responsable des consignes tout en étant ouvert aux propositions et ajustements) et plutôt basse sur le contenu (mais être attentif à ce que le débat ne tourne pas en rond).

Il limite les monologues pour tenir le fil de la réunion tout en prenant le temps d'écouter. Il doit trouver un équilibre entre la « routine » (réunion répétitive où il a ses propres repères qui lui permettent de construire sa sécurité et son savoir-faire) et « l'invention permanente » (centrée sur la créativité de ses méthodes plutôt que sur son contenu). Il doit être attentif à renforcer le pouvoir du groupe plutôt que sa propre autorité. On peut rencontrer des animateurs très inventifs qui suscitent l'admiration mais au final ne produisent « que » cette admiration pour le processus. À l'inverse, certains animateurs très traditionnels donnent des coups de rames au bon moment pour permettre à un groupe de naviguer sur les rapides de leur projet.

L'attention aux personnes et aux émotions

L'animateur regarde le groupe dans sa diversité, en finesse, avec les individus qui la compose et pas comme un tout homogène.

Il a en particulier une attention aux personnes les plus éloignées du groupe dans leur capacité à interagir (peu de prise de parole, maîtrise de la langue, nouvel arrivant, personnes pour qui il est difficile de réagir à chaud, d'avoir un avis immédiat sur un sujet...) et les plus « au centre » (leaders naturels, les personnes ayant une grande aisance à l'oral,...). Il adapte ses techniques d'animation à cette diversité pour que « **chacun puisse occuper sa place, rien que sa place mais toute sa place** ».

Cela nécessite également une attention au verbal mais aussi au non-verbal et aux émotions : le fait de permettre à celui qui le souhaite de ne pas répondre ou participer (utiliser les jokers quand on donne les consignes) et savoir accueillir les émotions des personnes et du groupe (une énergie basse, une colère, de la tristesse...).

Il adapte le rythme du groupe, et éventuellement l'ordre du jour, à l'énergie du groupe. Des jours où tout le monde à la pêche, on peut proposer un pas de géant, mais si les participants qui ont des soucis sont nombreux, on va passer plus de temps à accueillir ce gris-dans-nos-vies.

On peut distinguer trois « genres » d'animation¹

1. L'animation d'un **groupe d'activité** (alphabétisation, sport, pratique artistique...) qui se constitue pour renforcer des apprentissages individuels. Il s'agit d'un genre structuré autour d'une situation collective générée par la pratique, l'acquisition ou l'apprentissage de techniques. On s'y occupe d'abord de soi avec d'autres. Les participations sont matérialisées par des inscriptions.

2. L'animation d'un **groupe de projet** qui se constitue pour exercer son pouvoir d'agir sur un intérêt collectif choisi. Il s'agit d'un genre structuré autour d'un intérêt partagé par un groupe temporaire sur des objectifs opérationnels avec des contributions personnelles complémentaires (distribution de tâches) et/ou symétriques (renfort, concours de capacités). Les participations sont matérialisées par des adhésions. (ex. monter une pièce de théâtre, monter une mobilisation de parents d'élèves pour éviter une fermeture d'école,...)

3. L'animation d'une **instance** (conseil d'administration, comité de quartier, réunion d'équipe...) qui est un groupe constitué ou qui se constitue pour négocier son pouvoir d'agir avec celui de son environnement politique ou institutionnel. Il s'agit d'un genre d'animation structuré autour d'un champ institutionnel, de jeux de représentativité qui fondent l'existence du groupe. On s'y occupe d'abord des autres (de l'objet de l'instance). Chacun y contribue au titre d'un droit ou d'un mandat, et pas à titre seulement personnel.

Chacun de ces genres d'animation appelle des « gestes professionnels » un peu spécifiques, un positionnement et des attentions singulières de l'animateur engagé avec le groupe.

Un petit outil d'évaluation

Il peut être utile pour les animateurs afin de se centrer sur les « points aveugles » d'un groupe (ceux qui sont le moins vus et maîtrisés).

Nous : (cocher la case qui semble la mieux adaptée)	++	+	-	--
préparons une réunion				
débutons une réunion				
proposons une inclusion				
adaptions l'espace à une animation				
formulons des principes de fonctionnement collectif				
adaptions la méthode de travail collectif au but recherché				

1. Distinctions issues de la recherche sur les « gestes professionnels des animateurs des centres sociaux » menée par l'Union Rhône-Alpes des Centres Sociaux et la Scop Les traversiers en 2009.

proposons des méthodes de création				
faisons prendre une décision au groupe				
formulons des consignes de production				
animons dans une situation de conflit				
animons de manière ludique				
évaluons et terminons une réunion				

2. Les étapes de préparation d'une séance

2.1 Préparer la séance

- Réaliser une invitation (ou un rappel si la date a été prise lors de la séance précédente)
- Préparer la séance et son déroulement avec le(la) leader du groupe. Se répartir les rôles.
- Préparer l'ordre du jour.
- Définir l'objectif principal de la réunion au regard du cheminement antérieur. Et d'une méthode pour y arriver. Il doit être articulé à la fois à la stratégie générale (projet associatif, stratégie d'action...) et aux modifications du contexte (événement important, urgences...)
- Distinguer l'heure d'accueil et l'heure de début de réunion.
- Minuter plus ou moins le temps à passer sur chaque point. Il est préférable de hiérarchiser plutôt que de passer peu de temps sur un grand nombre de points. Choisir c'est renoncer.
- Il doit équilibrer des temps d'émergences d'idées et de création (tout est possible) et des temps de convergences (on priorise et on choisit)
- Préparer le matériel d'animation (feutres...) et de suivi : feuille de présence...
- Choisir et préparer la salle afin qu'elle soit accueillante et qu'elle permette de maximiser les contacts potentiels entre les membres du groupe :
 - café/thé/fruits secs
 - disposition de la salle adaptée à la rencontre et à la circulation : avec ou sans tables, disposition des chaises en rond, en carré, en spirale, en îlots...
 - espace de visualisation des productions : paperboard, espace d'affichage...

Le bon lieu, le bon moment, les bonnes personnes

Il est fréquent que la salle ne soit pas adaptée, que des personnes attendues s'excusent à la dernière minute, que l'horaire soit inconfortable... Il est alors essentiel de se rappeler que « *C'est le bon lieu ! C'est le bon moment ! Ce sont les bonnes personnes !* » (Sylvie Pambet). Et qu'en tout état de cause, on peut avancer d'un cran dans ces conditions. Peut être pas aussi vite, pas aussi nombreux, de manière pas aussi confortable que l'on avait imaginé mais on peut le faire quand même et malgré tout.

2.2 Inclusion / Ouvrir la séance

- Commencer par dire « bonjour » et « bienvenue ». Permettre à tous de connaître les prénoms ou de s'en souvenir.
- Donner l'occasion aux nouveaux de se présenter. Penser aux absents et si possible donner les raisons de leur absence. Peut être qu'il est possible d'adapter les horaires ou le lieu de la prochaine réunion pour leur permettre de participer à nouveau.
- Proposer deux ou trois principes de fonctionnement relationnels adaptés pour fixer un cadre confortable pour tous (ex : équilibre entre parole et écoute, coresponsabilité...). Les valider collectivement. Proposer au groupe d'en ajouter 1 ou 2 si nécessaire (pas plus, un groupe ne peut tenir plus de 4 règles quand il démarre). Les afficher est également utile.
- On valide les objectifs de la réunion (ou on les retravaille à partir des attentes et de ce qui s'est passé entre deux séances), l'ordre du jour avec des points priorités. Pour cela, la répartition des temps détermine le point le plus important. Pour aider à prioriser, on peut repérer ensemble dans les points de l'ordre du jour, ce qui est de l'ordre de l'échange d'informations, du débat, et de la décision.
- Eventuellement, on se répartit des rôles fonctionnels (secrétaire, animateur...) ou personnels (araignée, ...) ([voir fiche AequitaZ sur les rôles](#))
- Proposer un temps d'inclusion permettant de mieux se connaître, de gagner en confiance et de faire le pont entre la vie en-dehors du groupe et la vie du groupe. Ce temps doit aller chercher dans l'expérience de la personne. Cela permet à chacun de bouger ou de prendre la parole afin de commencer à participer à la vie du groupe. Il faut éviter que le statut crée des inégalités trop importante entre ses membres. Faire attention donc à ce que ce ne soit pas le seul attribut de la présentation. Les temps d'inclusion peuvent être plus ou moins impliquants en fonction du groupe. Moins le groupe se connaît, plus l'inclusion est importante et doit être accessible à tous (donc simple, respectant l'intimité et le rapport au corps...).
- Le choix du temps d'inclusion est important. A l'animateur de repérer ce qui est important pour cette séance. Par exemple, centrer l'attention aux autres dans le groupe alors que chacun sort de sa journée de travail et arrive souvent fatigué et dispersé ? Préparer le groupe à prendre une décision importante en mettant en jeu la confiance entre les personnes ? Donner de l'énergie au groupe en permettant à chacun de déposer une bonne nouvelle du moment ? Dans tous les cas, il s'agit de penser une transition qui soit douce, respectueuse de chacun, et en adéquation avec les enjeux de la réunion.

2.3 Travailler sur le contenu

- Un rappel des travaux précédents peut être important. Cela peut inclure l'approbation du compte-rendu de la réunion précédente. On prend le temps de se dire ce qui s'est passé depuis la dernière rencontre. On fait le point sur les engagements pris à la séance précédente. On mesure les écarts. On cherche les causes.
 - Dans tous les cas, l'animateur doit avoir travaillé précisément la consigne de production pour qu'elle corresponde au « pas suivant » du groupe. En quoi cette consigne va-t-elle permettre de répondre à la question que le groupe se pose ?
 - Est-elle suffisamment précise ? L'animateur pourrait-il y répondre lui-même ?
 - Il se peut qu'en s'engageant dans une direction, le groupe se trouve confronté à une impasse. Dans ce cas, il est important de faire un pas de côté et d'arrêter le processus plutôt que de s'obstiner, de rouvrir la question de la méthode et de son articulation à l'objectif. Cela peut mettre en insécurité l'animateur mais c'est souvent la clé d'une réussite importante. La réponse à nos questions se trouvent souvent en bordure des chemins balisés (ni au milieu du désert, ni au milieu du chemin)
 - En fonction du groupe, la méthode proposée pour « travailler » sur le contenu sera plus ou moins ludique, plus ou moins poétique, plus ou moins politique. Elle est plus ou moins adaptée à la créativité, le débat, ou la prise de décision.
-
- **Le petit groupe.** Sur la base d'une consigne claire, des petits groupes se forment afin de répondre à la question. Cela permet à chacun de s'exprimer.
 - Il est important de définir s'il y a ou pas restitution. Si oui, une « consigne de restitution » doit être formulée de manière distincte afin que cela ne soit pas une redite fastidieuse que ce soit sur le fond (deux « idées fortes », un exemple significatif, ce qui a opposé des membres du groupe, les propositions d'actions...) ou sur la forme (un poème, à partir de mots commençant pas la même lettre, sous la forme du théâtre-image...)
-
- **Le tour de table ou le tour de parole.** Sur la base d'une question et d'un temps maximum (2-3mn), chacun prend la parole (suivant un ordre donné ou de façon volontaire). La première méthode a l'inconvénient de créer un stress au fur

et à mesure que le tour avance. Il peut être proposé un « joker » afin de ne rien dire de plus.

- **La tempête d'idées (brainstorming).** Dans sa conception originelle, il s'agit que chacun propose toutes les idées qui lui passe par la tête y compris les plus farfelues, folles, impossibles, drôles, méchantes... L'objectif est de libérer l'imaginaire afin de construire une stratégie ou une action qui aille au-delà de ce qui a déjà été expérimenté. Le secrétaire de séance doit noter toutes les idées au tableau. Une méthode plus structurée existe également : les 6 chapeaux d'Edward de Bono².

- **La mise en situation ou jeu de rôle.** Afin de se préparer à une négociation, à une action collective, on peut s'entraîner entre nous : sous forme d'un jeu de rôle (chacun prend un rôle au hasard) ou d'une mise en situation (on nomme la délégation et ce sont ses membres qui jouent leur propre rôle face à un élu fictif). L'animateur rappelle l'objectif de l'exercice. Les participants se préparent, puis improvisent. La moitié du groupe observe et l'autre joue. Puis on inverse.

- **La disposition spatiale.** Sur la base
 - d'une ligne tracée au sol (rivière),
 - d'un axe (++ d'un côté, - - de l'autre)
 - de deux axes formant 4 cases
 - de cercles dessinés à la craie...

chacun se positionne physiquement du côté de la position qui lui paraît la plus proche de ce qu'il pense, de ce qu'il croit possible... Chacun peut bouger au cours de la discussion. L'animateur interroge chacun sur sa position en s'intéressant aux positions minoritaires. Il est plus compliqué de réaliser ce type de jeu avec un groupe nombreux

- **La carte des positions.** On place sur une feuille de paperboard une carte avec des choix. Chacun se place en fonction de sa position ou de son opinion personnelle avec une gommette et vient expliquer au groupe sa position. Cet outil permet soit de définir la position ou les représentations du groupe, soit de décider d'une direction à prendre.

- **La construction des désaccords.** Il arrive fréquemment qu'un groupe soit composé de personnes ayant des désaccords. Il est important de commencer par les creuser avant éventuellement de les trancher. Pour cela, il est important de préciser certaines règles de fonctionnement. Ensuite, on peut pour cela instaurer un processus de dialogue en quatre temps : « ce qu'il y a de positif dans ta position » ; « ce qu'il y a de négatif dans la mienne » ; « ce qui n'a pas été dit (négatif dans ta position, positif dans la mienne) » ; tentative de reformulation d'une nouvelle proposition prenant en compte le plus de positif et le moins de négatif possible.

- **L'agrégation.** Les personnes discutent d'une proposition deux par deux puis quatre par quatre puis... en agrégeant à chaque fois les idées nouvelles. Le problème est que les idées minoritaires (mais importantes et légitimes) peuvent

² https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_des_six_chapeaux

être évacuées.

- **L'étoile.** Pour une assemblée, on forme des petits groupes qui discutent ensemble après avoir désigné un porte-parole. Puis celui-ci, discute avec les autres porte-paroles devant les membres du groupe. Ceux-ci peuvent venir chuchoter à l'oreille du porte-parole. Des aller-retours peuvent ainsi être imaginés en revenant au groupe de départ régulièrement afin de construire progressivement une position commune. Il faut faire attention aux « effets de groupes » qui peuvent amener un groupe à « défendre sa position » plutôt qu'à élaborer dans le dialogue le bien commun sur des positions gagnantes pour tous.

La séance peut être aussi centrée sur la prise de décision du groupe. La question et les modalités de prise de décision doivent être définies très précisément. Ils doivent prendre en compte à la fois l'impact de la décision (sur le groupe, sur son contexte).

Ou sur la résolution d'un problème.

2.4 Finir la séance / déclusion

- Il est très important de conserver du temps pour finir ensemble et que la réunion ne se « délite » pas progressivement par des départs successifs. Si des membres doivent partir avant la fin, il est préférable de finir en deux fois : une première fois avec l'ensemble du groupe pour faire le bilan et ensuite, un temps spécifique qui traite des points particuliers ou des approfondissements de l'ordre du jour.
- Si on a le temps, on revient sur les objectifs de la réunion pour vérifier qu'ils ont été atteints ou traités.
- On rappelle les engagements pris par les uns et les autres afin de poursuivre hors séance. Chaque responsabilité doit être claire et validée par le groupe. Souvent on est amené à préciser les engagements des uns et des autres. On précise comment est préparée la réunion suivante. On peut décider de l'ordre du jour de la prochaine réunion ensemble, en fonction des points non-traités ou des priorités nouvelles qui ont émergé.
- On prend une nouvelle date ou on décide d'une méthode pour le faire (ex : framadata).
- On prend le temps de « méta-communiquer » sur le déroulement de la séance, sur ce qui s'est joué dans le groupe, sur la manière dont les rôles ont été occupés par les un(e)s et les autres. C'est le temps de bilan de la réunion.

Quelques exemples.

- **Une question simple.** Un mot qui donne votre état d'esprit. Qu'est-ce qu'on

pourrait retenir pour améliorer la prochaine réunion ? Comment vous sentez-vous après cette séance (qui interroge davantage le ressenti et les émotions). => Veillez dans la formulation de la question qu'elle n'appelle pas à rouvrir les discussions, les analyses, les avis de chacun sur le fond de ce qui a été travaillé durant la séance.

- **Le doux et le piquant / le clair et l'obscur.** On prend deux objets (un doux, un piquant ou un sombre et un clair). En cercle, chacun prend les deux objets, vient au centre du cercle, et dit ce qui était pour lui doux et piquant dans la séance.

- **Le pas en avant.** En cercle, chacun peut avancer d'un pas et donne un élément de bilan (et un seul). Ceux qui sont d'accord avancent d'un pas, ceux qui sont en désaccord reculent d'un pas, ceux pour qui cela n'importe pas restent sur place. La personne revient dans le cercle. Une autre idée est émise.

- **La quantification.** Chacun vote sur un certain nombre d'items prédéfinis (organisation, contenu, méthode, ambiance...). Pas de rôle mais utile pour un groupe nombreux.

- Savoir accueillir la frustration comme un indicateur du désir (insatisfait).
- On remercie de la participation et on se salue. En se rendant si possible disponible pour prolonger les échanges quelques minutes de manière individuelle.