

LES TECHNIQUES D'ANIMATION DE GROUPE ¹

La fonction essentielle de l'animateur ou de l'animatrice est de favoriser les échanges et la participation. Diverses techniques vont faciliter ce travail.

A.- LES TECHNIQUES EN LIEN AVEC LE CONTENU

Quand l'animateur ou l'animatrice effectue une intervention afin de rendre clair et limpide ce qui se dit dans le groupe, il s'agit d'une intervention en lien avec le contenu.

Techniques en lien avec le contenu : clarification
1. Définir clairement l'objectif de la réunion et préciser les termes utilisés.
2. Reformuler des idées ou des interventions qui ne sont pas claires.
3. Faire des liens entre les différentes interventions.
4. Résumer une partie de la discussion ou faire la synthèse des principales idées émises.

1. DÉFINIR L'OBJECTIF ET LES TERMES UTILISÉS

La personne responsable de l'animation définit dès le début de la rencontre l'objectif de la réunion. Si ce n'est pas clair, elle donne aux gens la possibilité de se fixer un objectif commun.

Pour que l'objectif puisse agir comme élément qui provoque une réaction (catalyseur), il doit être :

- Réalisable;
- Motivant;
- Évaluable.

Si, pendant la discussion, une des personnes participantes utilise un mot trop compliqué ou équivoque, l'animateur tentera de définir lui-même le terme utilisé ou encore demandera à quelqu'un du groupe de le faire. Il doit aussi vérifier si tous les mots utilisés signifient la même chose pour tout le monde.

¹ Document élaboré par Mirtha Domenack (TTS, Cégep de Jonquière) inspiré par DGEA. (1989). *Qu'est-ce que l'animation de groupe : Développement personnel et social*. Travail de groupe, M.É.Q. et Bélanger, J. (2010). *Guide pratique d'animation et de formation*. Éditions Saint-Martin.

2. REFORMULER

Pour s'assurer que le sujet de discussion est bien compris de tous, il est utile que la personne responsable de l'animation reformule de temps à autre une idée ou une opinion émise par un participant ou une participante, surtout lorsqu'une intervention n'est pas tout à fait claire. On peut commencer la reformulation en disant : « Si j'ai bien compris, vous dites que... », « Je crois entendre que... », « Ce que j'entends, c'est que... », « Selon vous... », « Il vous semble que... », « De votre point de vue... ». Et on termine par : « Est-ce bien ça? ». Cette technique nous assure que l'ensemble des participants et participantes d'un groupe continuent d'écouter et de suivre la discussion.

3. FAIRE DES LIENS

Cette technique consiste à mettre en évidence les similarités et les divergences entre les idées ou les opinions qui ont été émises sur un sujet donné. Par exemple : « Il semble que tel point de vue soit dominant » ou « On peut constater une divergence d'opinions sur ce sujet : les uns pensent que... tandis que d'autres partagent plutôt l'opinion que... ». Ce procédé peut être utilisé pour faire le point ou pour relancer la participation : « Et si on regardait ce sujet sous l'angle de... ».

Souvent, dans un groupe, les personnes sont tellement préoccupées par ce qu'elles ont chacune à dire qu'elles oublient souvent d'écouter les échanges, ce qui peut causer du cafouillis.

Vous pouvez alors faire des liens entre les diverses interventions des participants ou demander à celui dont l'intervention ne semble pas en rapport avec le sujet de discussion qu'il fasse lui-même le lien avec ce qui s'est dit précédemment. Cette technique aide les personnes à clarifier la discussion et à mieux s'écouter. La discussion est ainsi plus suivie, plus efficace et, par conséquent, plus satisfaisante.

4. FAIRE UN RÉSUMÉ OU FAIRE UNE SYNTHÈSE

Après une quinzaine de minutes ou selon le travail réalisé, l'animateur ou l'animatrice doit, pour s'assurer de la participation de tous, résumer l'essentiel de la discussion. C'est une habitude importante à acquérir avant de passer au point suivant, particulièrement si on pense que certains éléments ne sont pas clairs. On peut perfectionner cette technique en prenant le plus souvent possible des notes au cours de la réunion pour en faire un compte rendu. Il faut suivre le fil tout au long de la discussion; aussitôt que vous perdez le fil comme animateur ou animatrice, il importe d'arrêter la discussion et de tenter de faire un résumé. Vous pouvez alors réorienter la discussion selon les objectifs poursuivis.

B.- TECHNIQUES EN LIEN AVEC LES PROCÉDURES : ORGANISATION ET CONTRÔLE

Pour favoriser le bon fonctionnement, tout groupe doit établir des règles. Lorsque l'animateur ou l'animatrice intervient sur les façons de procéder d'un groupe, on dit qu'il s'agit d'une intervention en lien avec les procédures.

Techniques en lien avec les procédures : organisation et contrôle
5. Présenter le déroulement de la rencontre.
6. Sensibiliser au temps (gardien du temps).
7. Suggérer des façons de procéder et donner la parole.
8. Refrémener les « bavards », les aider à être plus concis.
9. Susciter la participation des silencieux, les aider à prendre leur place.
10. Évaluer.

5. PRÉSENTER LE DÉROULEMENT DE LA RENCONTRE

Dès le début d'une réunion, il est important de préciser comment va se dérouler la discussion. Cette technique consiste à énoncer le thème, l'objectif et le plan de la rencontre ou la lecture de l'ordre du jour. On précise également l'heure de la pause et de la fin de la rencontre. On vérifie si les participants souhaitent ajouter des points à l'ordre du jour. Il est suggéré que ce dernier soit écrit sur un tableau ou soit placé en évidence pendant toute la séance d'animation. Ainsi, l'animateur peut y revenir en tout temps (surtout si le groupe s'éloigne du sujet) et préciser le travail qu'il reste à accomplir.

6. SENSIBILISER AU TEMPS (GARDIEN DU TEMPS)

Il est important de rappeler régulièrement au groupe le temps qui passe. En suivant l'ordre du jour ou la feuille de route, l'animateur ou l'animatrice vérifie l'avancement de la séance et, s'il a lieu, fait les ajustements nécessaires. Ceci est particulièrement utile lorsque le groupe prend beaucoup de temps pour discuter d'un détail. La personne responsable de l'animation peut aussi demander d'accélérer ou de prendre une décision sur le temps qui reste en fonction des points à discuter à l'ordre du jour. On peut alors modifier l'horaire. Le respect du temps est un élément très apprécié dans les rencontres; les participants et participantes aiment une rencontre qui débute à temps et qui se termine à l'heure prévue, tout en ayant le sentiment d'avoir assisté à une réunion productive.

7. SUGGÉRER DES FAÇONS DE PROCÉDER ET DONNER LA PAROLE

Cette technique consiste à choisir les procédés les plus appropriés pour progresser vers l'atteinte de l'objectif. L'animateur ou l'animatrice décide toujours de la façon de donner la parole en fonction des besoins et attentes du groupe. On peut demander aux participants et participantes de lever la main et de prendre la parole lorsque c'est leur tour, ou faire un tour de table. On peut proposer de travailler en dyades ou en triades pour favoriser la réflexion sur un thème donné ou pour dynamiser le groupe. Ces méthodes conviennent bien aux groupes restreints comptant moins de 20 personnes participantes. Dans les petits groupes, on peut se mettre d'accord pour laisser la parole à qui veut bien la prendre, en demandant cependant aux participants et

participantes de bien s'écouter. La personne responsable de l'animation d'un groupe a toujours priorité de parole, c'est-à-dire qu'elle peut intervenir en tout temps, même pour couper la parole à un participant ou une participante qui parle trop.

8. RÉFRÉNER LE « BAVARD »

Quand un participant ou une participante parle trop ou perturbe le groupe, la personne responsable de l'animation doit l'aider à synthétiser ses idées ou à prendre moins de place. Si ce n'est pas fait, le groupe s'impatientera et certains participants ou participantes pourront même quitter la table de discussion. Il est important que cette intervention se fasse en tenant compte de la personne. Plus l'animateur ou l'animatrice a une bonne relation avec chaque membre du groupe, plus il lui sera aisé de refréner la participation de quelqu'un sans pour autant perdre son estime ou son intérêt dans la discussion.

9. SUSCITER LA PARTICIPATION DES SILENCIEUX

Dans des réunions, certains participants ne parlent pas du tout. La personne responsable de l'animation ne doit pas nécessairement exiger que chacun parle coûte que coûte. Cependant, elle doit favoriser la participation en aidant les silencieux à se prononcer. Cette technique est difficile à exercer parce qu'il n'y a pas de trucs qui fonctionnent à tout coup. Par ailleurs, plus l'animateur connaît cette personne, plus il sera habile pour lui demander de donner son point de vue.

10. ÉVALUER

Cette technique consiste à vérifier le degré d'atteinte de l'objectif d'une rencontre. L'évaluation consiste à se questionner sur les résultats de même que sur le processus : ce qui a bien fonctionné et ce qui aurait pu être fait différemment. Ce bilan permet d'identifier les aspects qui devraient être améliorés lors d'une prochaine rencontre.

C.- TECHNIQUES EN LIEN AVEC LE CLIMAT : FACILITATION

Lorsqu'un groupe travaille à une tâche commune, il est normal de voir apparaître des tensions, de la fatigue, des inquiétudes. Si vous n'accordez pas suffisamment de temps aux participants et participantes pour leur permettre d'exprimer leurs sentiments et leurs impressions, les tensions peuvent monter. Les personnes participantes risquent donc d'utiliser une grande partie de leur énergie à combattre au lieu de se concentrer sur la tâche à accomplir. Il existe plusieurs façons de favoriser l'établissement d'un climat propice au travail.

Techniques en lien avec le climat : facilitation
11. Accueillir et écouter avec attention les participants et participantes.
12. Les aider à exprimer leurs émotions et composer avec les divergences.
13. Détendre l'atmosphère.

Techniques en lien avec le climat : facilitation

14. Neutraliser les interventions trop émotives et conflictuelles.

15. Donner de la rétroaction.

11. ACCUEILLIR ET ÉCOUTER AVEC ATTENTION

Cette technique consiste à créer une ambiance conviviale dès l'arrivée des participants. Il s'agit ici d'une attitude fondamentale que l'animateur ou l'animatrice de réunion doit acquérir. Le fait que les personnes participantes à un groupe de tâche se sentent accueillies et écoutées augmente les chances de réussite du groupe.

Si les participantes et participants ne se connaissent pas, et s'il s'agit d'un groupe d'entraide, le climat de confiance est primordial. Offrir du café ou une collation favorise leur socialisation à leur arrivée et pendant les pauses. Un exercice de présentation utilisant la créativité permet de donner un ton cordial en début de rencontre. La personne écoutée se sent valorisée, acceptée et elle s'intègre plus rapidement au groupe. Même si animer peut apporter certaines satisfactions personnelles, l'animateur ou l'animatrice est au service des personnes réunies.

12. AIDER À EXPRIMER DES ÉMOTIONS ET COMPOSER AVEC LES DIVERGENCES

Il est important de donner aux membres du groupe l'occasion de verbaliser ce qu'elles ressentent. Ceci est particulièrement indiqué lorsque vous sentez, comme animateur ou animatrice, une tension, de l'inquiétude ou de la discorde. Clarifiez certaines tensions qui se manifestent au sein du groupe en essayant d'identifier les divergences. Est-ce qu'elles concernent des idées, des valeurs ou des idéologies? Ou bien s'agit-il d'un conflit de personnalités? Quand on exprime ce que l'on ressent, on devient en quelque sorte fragile, vulnérable, parce qu'on dévoile une partie plus intime de soi. Certaines personnes craignent même que plus elles parlent de ce qu'elles ressentent, plus elles risquent de s'enfoncer dans des problèmes affectifs insolubles. Il est vrai que si l'on abuse de ce type de technique et qu'à tout moment on demande aux personnes participantes comment elles se sentent, on risque, dans un groupe de tâche, d'oublier l'objectif poursuivi.

13. DÉTENDRE

Cette technique consiste à être attentif et réceptif à ce qui se vit dans le groupe et à en faire part aux participants, s'il y a lieu. Par exemple, à certains moments on peut observer une grande fébrilité dans l'air ou on constate que le niveau d'énergie n'est pas très élevé. Dans ces conditions, il est difficile de progresser dans la tâche. Quand vous sentez de la fatigue ou de l'énerverment, il est souvent préférable d'interrompre quelques instants le travail et de suggérer une pause.

On peut également aider à diminuer les tensions en favorisant un climat de détente ou tout simplement en laissant les personnes participantes blaguer ensemble.

14. NORMALISER/NEUTRALISER

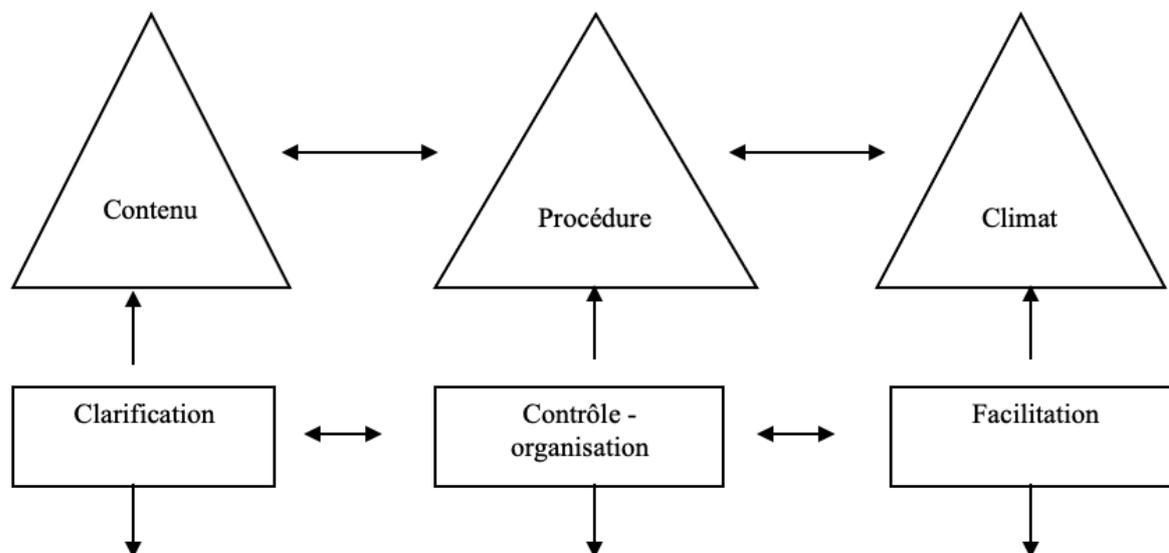
Neutraliser, c'est rendre une intervention d'un participant ou d'une participante objective, c'est-à-dire neutre, informative au-delà des intonations de voix et de la charge émotionnelle que peuvent avoir certains propos. Quand la personne responsable de l'animation neutralise ce qui se dit ou ce qui se passe, elle essaie d'enlever les dimensions subjectives — le ton, le timbre ou l'accusation —, pour regarder plutôt, de façon dégagée, le contenu informatif dans les interventions. Cette technique améliore le rendement du groupe lorsqu'il y a des oppositions irréconciliables. On joue alors un peu le rôle de l'arbitre.

15. DONNER DE LA RÉTROACTION

Cette technique consiste à dire, de façon constructive, ce qu'on ressent par rapport à une intervention ou à un comportement sur lequel on juge bon d'intervenir. Cette intervention exige une attitude d'authenticité et de respect. Les trucs à retenir pour donner une rétroaction constructive sont : utiliser le « je », décrire clairement ce qu'on veut exprimer et écouter l'autre.

EN SYNTHÈSE :

TECHNIQUES D'ANIMATION



1. DÉFINIR clairement l'objectif de la réunion et préciser les termes utilisés.	5. PRÉSENTER LE DÉROULEMENT DE LA RENCONTRE , faire la lecture de l'ordre du jour.	11. ACCUEILLIR , écouter avec attention les participants et les participantes.
2. REFORMULER des idées ou des interventions qui ne sont pas claires.	6. SENSIBILISER au temps, rappeler l'heure.	12. AIDER À VERBALISER les émotions, à exprimer ce que l'on ressent.
3. FAIRE DES LIENS entre les différentes interventions.	7. DONNER LA PAROLE à ceux et celles qui désirent parler en choisissant un procédé approprié.	13. DÉTENDRE l'atmosphère, encourager, plaisanter.
4. RÉSUMER une partie de la discussion ou faire la synthèse des principales idées émises.	8. REFRÉNER les « bavards », les aider à être plus concis.	14. NORMALISER/NEUTRALISER les interventions trop émotives et conflictuelles, essayer d'enlever les dimensions subjectives dans les interventions.
	9. SUSCITER LA PARTICIPATION DES SILENCIEUX , les aider à prendre leur place.	15. DONNER DES RÉTROACTIONS de façon constructive, avec authenticité et respect. Utiliser le « je ».
	10. ÉVALUER , vérifier le degré d'atteinte de l'objectif et questionner sur les résultats et le processus.	