

TECHNIQUES D'ANIMATION

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



MANAGEMENT / LEADERSHIP

TECHNIQUES D'ANIMATION

Tous les outils pour réussir vos
présentations, réunions, formations

François LAURE

DUNOD

Du même auteur :

F. Laure, J. Jarocki, *Les mots pour réussir ensemble*, Dunod, 2015.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077630-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Bienvenue



Bienvenue dans le guide des techniques d'animation. Ce guide est conçu pour être un outil de travail facilement consultable. Les chapitres peuvent être lus indépendamment les uns des autres. La numérotation du texte en 263 pavés autonomes permet de naviguer à votre guise.

Une citation introduit chaque chapitre. Les citations sans nom d'auteur sont des citations personnelles.

Un glossaire définit en langage simple tous les termes techniques contenus dans le texte.

Dans le texte, le nom de « client » doit être compris comme la personne qui vous demande d'animer et devant laquelle vous êtes responsable de votre prestation. Le terme « vous » s'adresse à vous en tant qu'animateur.

- La 1^{re} partie, intitulée « les principes de base de l'animation », vous permet d'acquérir ou de revoir les fondamentaux dont vous avez besoin, quelle que soit votre expérience ou le type d'animation que vous avez à mener.
- La 2^e partie, intitulée « la conception d'une animation », vous montre comment préparer efficacement et simplement votre animation.
- La 3^e partie, intitulée « les techniques spécifiques d'animation », vous présente onze techniques pour enrichir votre pratique de l'animation.

- La dernière partie intitulée, « la gestion du groupe », à l'aide d'exemples et de conseils, vous permet de vous adapter aux réactions de vos participants.

Je profite de l'occasion que m'offre la réédition de cet ouvrage pour remercier les lecteurs pour l'accueil chaleureux qu'ils ont réservé au *Guide des techniques d'animation* à sa sortie en 2000. Je souhaite notamment adresser toute ma sympathie aux lecteurs de la communauté francophone qui ont eu la gentillesse de me communiquer leurs impressions par mail. Parmi eux, permettez-moi de saluer tout particulièrement les lecteurs de la Belle Province.

N'hésitez pas à me faire part de votre expérience et de vos réactions par rapport à ce guide, elles seront les bienvenues. C'est avec plaisir que je vous répondrai. flaure@free.fr

Bonne lecture,
François Laure

Sommaire



Bienvenue	V
Partie 1	
Les principes de base de l'animation	1
Chapitre 1 ■ Qu'est-ce que l'animation ?	3
Chapitre 2 ■ L'équilibre instable de l'animation	11
Chapitre 3 ■ Le démarrage	20
Chapitre 4 ■ La conclusion	27
Partie 2	
La conception d'une animation	35
Chapitre 5 ■ L'objectif	37
Chapitre 6 ■ Le guide d'animation	43
Chapitre 7 ■ Les aides visuelles	48
Chapitre 8 ■ La préparation psychologique	60
Chapitre 9 ■ La préparation matérielle	69
Chapitre 10 ■ Principes pédagogiques	83

Partie 3**Les techniques spécifiques de l'animation** 91

Chapitre 11 ■ L'exposé 93

Chapitre 12 ■ Le recueil 108

Chapitre 13 ■ La co-animation 114

Chapitre 14 ■ Le document participant 119

Chapitre 15 ■ Les cartes réponses 126

Chapitre 16 ■ Le débat 138

Chapitre 17 ■ L'animation grand groupe 144

Chapitre 18 ■ Le jeu de rôle 152

Chapitre 19 ■ L'étude de cas 170

Chapitre 20 ■ Les présentations 181

Chapitre 21 ■ L'atelier 189

Partie 4**La gestion du groupe** 203

Chapitre 22 ■ Exemples de situations 205

Chapitre 23 ■ 11 conseils pour y faire face 218

Le mot de la fin 233

Index des outils 234

Glossaire 245

Partie 1

Les principes de base de l'animation



Chapitre 1

Qu'est-ce que l'animation ?

Si vous n'avez rien à perdre, ils n'ont rien à gagner.

1 Animer pour quoi faire ?

Aujourd'hui, pour être reconnu par votre hiérarchie, votre équipe, vos pairs et vos clients, il vous faut non seulement être un professionnel dans votre domaine de compétence mais aussi faire vos preuves dans le domaine de l'animation. Devant la nécessité de travailler en équipe et en réseau, de mobiliser les énergies et de communiquer efficacement, savoir animer devient en effet incontournable. La maîtrise des techniques d'animation vous permet de faciliter l'atteinte de vos objectifs dans les temps forts de votre vie professionnelle.

- Vous êtes chef de projet : faites la différence dans les moments clefs de la vie de votre projet : réunion de lancement, comités de pilotage, communication d'accompagnement...
- Vous êtes chargé d'organiser un débat avec un expert ou un membre de la hiérarchie : maîtrisez votre émotivité et créez les conditions d'un véritable échange constructif, valorisant pour l'invité et les participants.



- Vous devez emporter l'adhésion d'un auditoire hostile : désamorcez son agressivité, créez l'intérêt et construisez une nouvelle relation à partir des réactions des participants.
- Vous souhaitez rendre productive vos réunions de travail : renforcez votre crédibilité de manager et optimisez votre temps, que vous soyez l'animateur ou le commanditaire de la réunion.
- Vous pilotez un groupe de travail : faites produire plus rapidement et plus efficacement des idées ou des solutions.
- Vous souhaitez transmettre une information : structurez rapidement une présentation attractive et simple à diffuser en vous assurant que vos messages clefs soient compris et mémorisés.
- Vous devez concevoir et animer une formation : faites travailler les participants de manière vivante et conviviale en garantissant qu'ils retireront un réel bénéfice de cette formation.
- Vous organisez un événement de communication (congrès, symposium, convention...) : optimisez la participation lors des travaux en sous-groupes ainsi que leur exploitation en séance plénière.

2 Tout le monde peut-il être animateur ?

Oui, de même que tout le monde peut apprendre à parler chinois ou à jouer du piano, tout le monde peut devenir animateur. C'est avant tout une question de motivation... Et de travail. Comme dans toute activité humaine, il existe des prédispositions et quelques contre-indications.

Les prédispositions	Les contre-indications
<ul style="list-style-type: none"> • Bon relationnel. • Facilité à parler en public. • Dynamisme. • Enthousiasme. • Empathie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'être aimé à tout prix. • Timidité excessive. • Apathie. • Relationnel difficile. • Volonté de pouvoir.

Animer, c'est avant tout s'exposer, c'est aussi investir sur votre groupe : comme dans tout investissement, le gain ou la perte sont proportionnels à la mise initiale.

Ce que l'animation peut vous coûter	Ce que l'animation peut vous apporter
<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup d'énergie. • De cruelles blessures d'amour propre. • La perte de quelques illusions sur la nature humaine. • Quelques nuits blanches. • Le sentiment d'être en représentation. 	<ul style="list-style-type: none"> • De la confiance en vous. • De douces caresses à votre égo. • Une façon professionnelle d'aborder les rapports humains. • Une connaissance de la nature humaine. • Des rencontres passionnantes.

Si vous n'avez jamais animé, ne surestimez pas les difficultés de l'animation. Si au contraire vous avez beaucoup animé, n'en sous-estimez pas les exigences.

3 Animer qu'est-ce que cela veut dire ?

Animer, c'est donner une âme, de la vie, du mouvement. Promouvoir les techniques d'animation dans l'entreprise n'est pas neutre. C'est reconnaître la prédominance de l'humain sur le technique. Dans la conduite du changement, c'est réhabiliter le « soft » (le management des hommes) par rapport au « hard » (l'organisation, les procédures). C'est enfin sortir l'encadrement d'une relation de pouvoir pour promouvoir une nouvelle compétence : l'animation.

L'animation naît de la résultante de trois ingrédients :

- **Avant tout, un état d'esprit :**
 - accepter de prendre des risques, car animer c'est se confronter aux autres, donc s'exposer ;
 - croire que la manière dont on s'adresse aux personnes a autant d'importance que ce qu'on leur dit ;
 - penser que les personnes les plus compétentes ne sont pas forcément les plus austères ;
 - commencer par se remettre en cause soi-même avant de remettre les autres en cause.
- **Mais aussi bien sûr, du talent :**
 - une grande empathie ;
 - la maîtrise instinctive des équilibres de l'animation (Chapitre 2 L'équilibre instable de l'animation) ;
 - la capacité à entraîner un groupe.

• • •

- **Et surtout, de la méthode :**

L'animation s'apprend et c'est l'objet de ce guide que de vous présenter les méthodes et les outils de l'animateur.

4 Idées reçues sur l'animation

– « **Être animateur, c'est un don, cela ne s'apprend pas.** »

Lisez ce guide et nous en reparlerons...

– « **Il suffit de bien connaître son sujet pour être un bon animateur.** »

Cette idée est dangereuse dans la mesure où elle sous-entend que le succès de l'animation dépend uniquement de votre savoir, ce qui est rarement le cas. Certes, bien connaître votre sujet est important mais cela suffit rarement : vos connaissances ne doivent pas servir à vous isoler de votre public mais à vous en rapprocher.

– « **Une intervention sérieuse est nécessairement ennuyeuse.** »

Ne confondez pas « être sérieux » (considérer que ce que l'on fait est important) et « se prendre au sérieux » (se donner de l'importance). Quel beau compliment pour un animateur lorsque les participants déclarent « n'avoir pas vu le temps passer ». L'humour constitue souvent un excellent moyen de désarmer l'hostilité d'un auditoire ou de relancer son intérêt, ne vous en privez pas !

– « **L'animation d'un groupe doit nécessairement échoir à son responsable hiérarchique.** »

Voilà un principe bien sécurisant et bien déresponsabilisant... Probablement édicté par la peur que les « singes dirigent le zoo » !

La responsabilité de la hiérarchie doit se situer davantage dans la préparation (notamment la détermination de l'objectif) que dans l'animation proprement dite. Affranchissez-vous de ce principe, vous verrez à quel point ceci est plus confortable pour les intéressés... Et leur chef. Ne tombez pas dans l'excès inverse : certains responsables sont d'excellents animateurs. Pour autant, il n'est pas nécessaire de toujours leur confier l'intégralité de l'animation.

– « **Les techniques d'animation, c'est de l'esbroufe pour épater la galerie.** »

Il est vrai que l'abus des techniques d'animation rend rapidement une intervention totalement artificielle. Pour autant, ce ne sont pas les techniques d'animation en elles-mêmes qu'il faut rejeter mais plutôt leur mauvaise utilisation.

– « **Il suffit d'être un expert dans son domaine pour être écouté.** »

Cela est probablement vrai au sein du petit cercle d'initiés de votre discipline. Mais au-delà ? Méditez ce mot de G. B. Shaw « *un expert est quelqu'un qui sait de plus en plus de choses sur un domaine de plus en plus restreint, si bien qu'à la fin, il sait tout sur rien* ».

5 Quelques conseils pour rater vos animations

- Parlez sans vous soucier de l'effet produit sur vos interlocuteurs.
- Négligez les aspects matériels de votre intervention : salle, supports...
- Monopolisez la parole.
- Ridiculez vos interlocuteurs.
- Arrivez les mains dans les poches sans avoir rien préparé.
- Utilisez des slides illisibles.
- Ne sollicitez jamais la participation du groupe.
- Considérez toute objection comme une agression et toute intervention comme une inconvenance.
- Ayez toujours le dernier mot.
- Débordez systématiquement le temps qui vous est imparti.
- Racontez votre vie et vos campagnes.
- N'annoncez pas votre plan au cas où vous en auriez un.
- Tournez le dos à votre auditoire lorsque vous commentez un slide.
- ...

Pour continuer cette liste, puisez dans votre mémoire de participant !

6 Les différents types d'animation

Débat, stage, convention, table ronde, groupe de travail, réunion, atelier, module, cours, séminaire, exposé... Les noms ne manquent pas pour désigner les sessions de travail collectif sous la conduite d'un animateur.

Plus que son nom, 4 paramètres permettent de caractériser une animation :

- sa nature ;
- son objectif ;

- sa durée ;
- le nombre de participants.

■ *La nature de l'animation*

Schématiquement, on peut identifier 4 grands types d'animation :

- la formation ;
- le groupe de travail ;
- le débat ;
- la présentation.

La nature de l'intervention influence le style d'animation. Dans le cas d'une formation, ce seront vos qualités pédagogiques qui seront les plus sollicitées. Dans le cas d'un groupe de travail ou d'un débat, ce sont plutôt votre capacité de synthèse et de régulation qui vous seront utiles. Enfin, dans le cadre d'une présentation, votre capacité de conviction et votre clarté d'expression feront la différence.

Prenez en compte la nature de votre intervention pour adapter votre style d'animation en conséquence.

■ *L'objectif de l'animation*

Pour une même nature d'animation, il peut y avoir différents objectifs. Prenons l'exemple d'une présentation.

Exemple 1 : objectif d'une présentation à un comité de pilotage : obtenir le feu vert pour faire appel à la sous-traitance.

Exemple 2 : objectif d'une présentation lors d'une convention de vendeurs : faire connaître l'évolution du marché à la force de vente.

Vous devez prendre en compte l'objectif de votre intervention pour adapter vos contenus et vos méthodes en conséquence.

■ *La durée de l'animation*

La durée d'une animation peut varier d'une heure à plusieurs jours. L'animateur ne décide pas toujours du temps qui lui est imparti. Plus une animation est courte, plus elle vous pousse dans vos retranchements :

- vous n'avez pas le temps de vous rattraper si vous commettez une erreur ;
- vous devez donner le maximum de vous-même dans le minimum de temps ;
- vous êtes contraint de simplifier au maximum votre animation pour aller à l'essentiel.

Dans l'animation, comme dans d'autres domaines, la maîtrise du temps est un indice sûr de professionnalisme.

■ *Le nombre de participants*

Si votre groupe est inférieur à 15 personnes, vous pourrez avoir, même sur courte durée, un contact individuel avec vos participants. De 15 à 50 personnes, un effet de masse apparaît qui nécessite souvent le recours à une co-animation (Ch.13 La co-animation). Au-delà de 50 personnes, les aspects logistiques prennent une place prépondérante. L'animation d'un tel groupe requiert le plus souvent le recours à une équipe d'animateurs sous la responsabilité d'un coordinateur (Ch.17 L'animation grand groupe).

7 **Conseils pratiques**

N'hésitez pas à innover, trop souvent les animations sont ennuyeuses parce que tout est prévisible.

- Utilisez les situations de co-animation comme autant d'opportunités de découvrir de nouvelles méthodes d'animation.
- Lorsqu'on vous confie une animation dont les objectifs ont été validés, restez ouvert aux conseils et suggestions mais n'acceptez pas que l'on vous impose des méthodes d'animation sur lesquelles vous êtes en désaccord : vous êtes un animateur pas un répétiteur.
- Trop souvent l'animateur s'isole pour concevoir son animation. Au contraire, sollicitez votre commanditaire, faites-le réagir par rapport à vos propositions et arbitrer des points si nécessaire.
- Faites toujours valider votre déroulé et vos objectifs par votre client. C'est une manière de l'associer à votre succès... Et de vous couvrir dans le cas contraire.
- Et s'il vous arrive d'être participant, profitez-en pour prendre de bonnes idées d'animation.



Ce qu'il faut retenir

- La maîtrise des techniques d'animation est devenue aujourd'hui une compétence indispensable.
- L'animation, c'est avant tout un état d'esprit, un peu de talent et beaucoup de méthode.
- L'animation n'est pas une fin en soi, c'est un ensemble de techniques au service de l'atteinte d'un objectif.

Chapitre 2

L'équilibre instable de l'animation

L'animation est un art tout d'exécution.

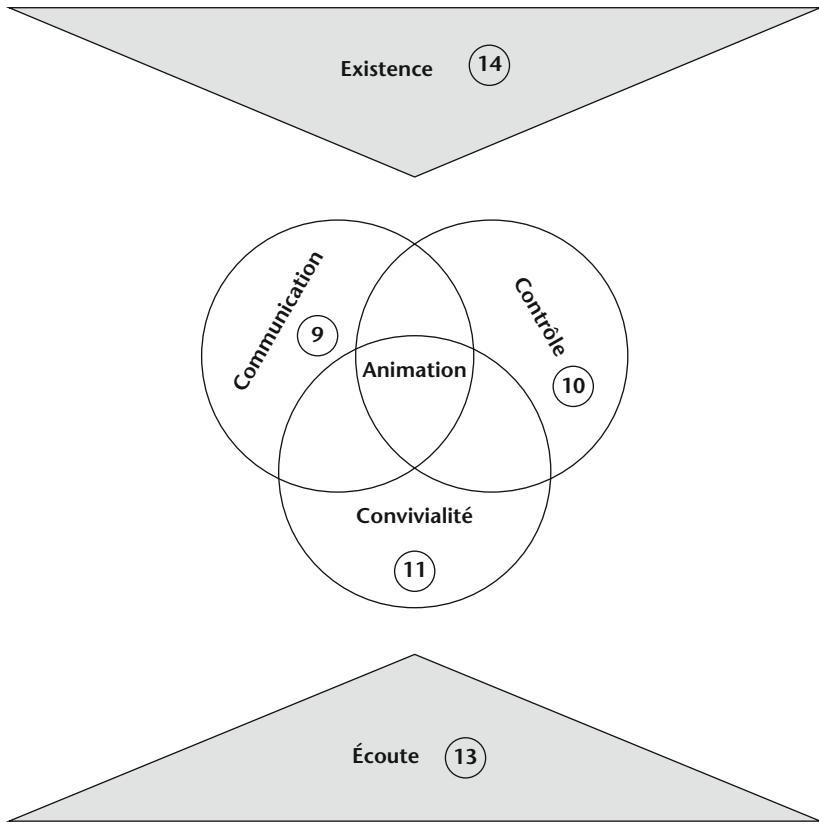
8

Les composantes de l'animation

L'animation est un art tout d'exécution : simple dans ses principes, difficile dans sa mise en œuvre.

Son succès repose sur votre capacité à alterner ÉCOUTE et EXISTENCE en jouant sur 3 registres : Communication, Contrôle, Convivialité.





9

Écoute et Existence : les deux leviers de l'animateur

L'Écoute et l'Existence définissent la place respective qu'occupent l'animateur et les participants dans la relation qu'ils entretiennent le temps de l'animation. Lorsque vous choisissez d'occuper plus d'espace que votre groupe, vous êtes en **Existence**.

Lorsque vous choisissez de laisser votre groupe occuper plus d'espace que vous, vous êtes en **Écoute**.

L'Écoute et l'Existence constituent les leviers de base dont l'alternance à bon escient conditionnera le succès de l'animation. Le plus grave danger pour l'animateur ne consiste pas à être trop ou pas assez en Écoute ou en Existence. Il consiste à être en Existence lorsqu'il faut être en Écoute et vice-versa.

