



TIPHAINE CARIOU EN COLLABORATION AVEC ROLAND BAZIN, CHRISTOPHE TASSANO, ANNE-MARIE LEMOINE, CÉCILE MERCIER ET GUILLAUME GARREAU

# LES TECHNIQUES D'ANIMATION ET DE FORMATION DES DIRIGEANTS

**DEPUIS QUE LA COVID-19 EST ENTRÉE DANS NOTRE QUOTIDIEN, LES RÉUNIONS TRADITIONNELLES ONT CHANGÉ DE FRÉQUENCE ET CELLES EN VISIO SONT DEVENUES LA NORME. QUELLES SONT LES TECHNIQUES D'ANIMATION QUI PERMETTENT DE DYNAMISER TOUS LES TYPES DE RÉUNIONS, QUE CE SOIT DANS UNE ASSOCIATION OU AU NIVEAU FÉDÉRAL ?**

Les changements organisationnels dus à la crise ont accéléré le développement de nouvelles pratiques. Dans le milieu de l'entreprise mais aussi associatif et fédéral, les réunions sont moins fréquentes et de plus en plus animées par des supports innovants qui favorisent la participation et la co-construction.



**Roland Bazin,**  
consultant formateur

Roland Bazin, qui est consultant formateur depuis plus de 30 ans, est bien connu de la fédération. Il est en effet à l'origine des formations de formateurs qui sont pratiquées depuis 2011 et est notamment intervenu plusieurs fois aux Assises de printemps ou dans les séminaires des formateurs sur des thèmes comme le renouvellement des bénévoles ou le stress des formateurs. Il nous en dit plus sur les grands fondamentaux de l'animation de réunion, comme tout ce qui est dimension spatiale et attitudes corporelles : *Symboliquement, l'animateur doit se mettre au même niveau que les autres et cela dans tout type de réunions. Il est donc nécessaire de bannir les estrades et les pupitres. Si on veut que les gens participent il ne faut pas leur parler d'une position haute de puissant. Il faut au contraire occuper l'espace et se rapprocher des autres, risquer d'ouvrir les bras face à son public et être souriant*, explique-t-il.

L'une des techniques d'animation qu'il aime utiliser est la boussole du langage, une technique qui permet de communiquer mieux avec les autres et éviter les malentendus... et donc le temps perdu : *C'est un outil issu de la programmation neuro-linguistique, une approche de la communication développée dans les années 1970. Nos conversations sont souvent polluées par les jugements, les généralisations et les suppositions. Or, c'est très important de bien se faire comprendre, d'éviter les incompréhensions. C'est aussi une technique qui permet de rendre les échanges plus constructifs. Ramener le discours aux faits réels permet de fournir à votre interlocuteur l'occasion de préciser et clarifier son propos*, détaille Roland Bazin.

## ANIMATEURS : CONSEILS À NE PAS FAIRE !

- Avoir le visage fermé
- Couper la parole
- Se prendre au sérieux
- Se moquer de quelqu'un
- Se donner un statut particulier



## LES JEUX D'INCLUSION (ICEBREAKERS)

Icebreaker, brise-glace ou jeu d'inclusion en bon français. Il s'agit d'exercices qui permettent de démarrer un temps collectif. C'est important car ils permettent de générer de l'interaction entre les participants et de favoriser l'engagement de chacun.

On a remarqué qu'une personne qui ne parle pas dès le début d'une réunion se sent implicitement autorisée à ne pas intervenir dans la suite de la réunion. C'est particulièrement vrai pour les réunions à distance. Il est donc très important de compenser le manque d'interaction directe en utilisant ce genre d'exercice.

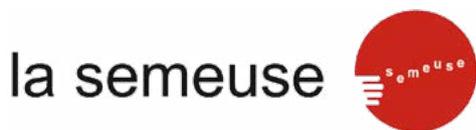
Source : Mini guide de survie aux réunions à distance, Worklab

## LES OUTILS DE CO-CONSTRUCTION

Inventée par Edward de Bono, la pratique des chapeaux de Bono illustre le concept qu'il a mis en lumière : la pensée latérale. A travers cette technique, les participants sont forcés à adopter des points de vue différents pour aborder la situation de façon plus riche et plus complète

### DANS LES COULISSES D'UNE ASSOCIATION

L'association *La Semeuse*, structure affiliée à la fédération dont les missions s'exercent dans les domaines éducatifs et sociaux, nous en dit plus sur les techniques d'animation innovantes qu'elle applique dans ses réunions, des comités de directeur aux assemblées générales, pour mieux impliquer les bénévoles et renforcer ainsi la vie associative et le travail associé.



Depuis quelques années, *La Semeuse* expérimente au sein de ses instances les méthodes d'intelligence collective et une démarche de *Faire ensemble*, comme mode d'action collective pour relever notamment les défis de l'Agenda 2030. C'est l'un des principes qui a présidé à la refondation de ses statuts puis l'élaboration de son projet associatif intitulé *La Fabrique du bien vivre-ensemble*. Son équipe part en effet du constat qu'il est de plus en plus difficile de mobiliser les administrateurs membres actifs à participer à des comités directeurs, des réunions de sections, etc. : *Le bénévolat a beaucoup évolué, le bénévolat sacrificiel n'existe presque plus, aujourd'hui on est plus dans du bénévolat de projets, les personnes intéressées viennent pour des*

## LE DOUBLE TOUR DE PAROLE

Pour bien travailler ensemble, voici une règle simple et structurante.

Le groupe travaille en trois temps :

- Réflexion en dix minutes chacun réfléchit à sa réponse et la formule par écrit.
- Premier tour, sans interruption ni débat, chacun lit ses réflexions personnelles.
- Deuxième tour chacun réagit à ce qui a été dit : *D'après moi, ce qui se dégage d'essentiel du premier tour de parole c'est...*

Participer à un double tour de parole est une occasion de pratiquer des « gestes » tels que : réfléchir à ce que l'on va dire aux autres ; écouter les autres avec attention afin de pouvoir donner un écho cohérent lors du second tour ; formuler avec attention ce que l'on dit.

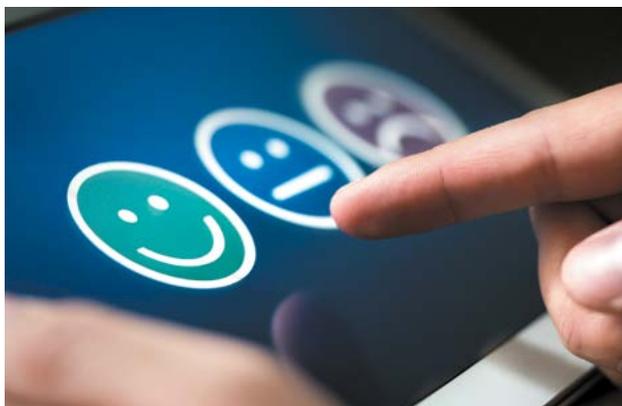
Source : Roland Bazin

actions précises limitées dans le temps. On essaie aussi de donner aux jeunes l'envie de s'investir, de se mobiliser, de prendre des responsabilités, explique Christophe Tassano, directeur général de *La Semeuse*, qui a également constaté au fil des années qu'en règle générale les nouvelles formes d'associativités sont beaucoup plus horizontales, et les modes de décision moins descendantes. Il précise à ce sujet que : *se développent aujourd'hui de nouvelles façons d'agir collectivement, (collectifs d'habitants, sociétés coopératives, actions de levées de fonds sur Twitch, Z Event : stream caritatif ...) vers lesquelles se tournent en nombre ceux qui délaissent le modèle associatif qu'ils jugent trop archaïque, normé ou pyramidal.*

L'association niçoise a entamé un travail depuis 6 ans pour mettre en place de nouvelles techniques plus dynamiques et collaboratives qui associent les dirigeants, les bénévoles et les professionnels sur un pied d'égalité, une façon selon Christophe Tassano de *renforcer notre démocratie interne avec l'objectif de casser un peu les codes et d'instaurer un cadre d'échanges qui soit plus libre, plus vivant qui renforce la capacité d'innovation sociale et l'agilité de La Semeuse*. Depuis plusieurs années, l'association anime des réunions de comité directeur mais aussi des assemblées générales et des comités de section en s'appuyant notamment sur des outils numériques de la Civic Tech – pour « civic technology » – qui désigne toute technologie visant à accroître le pouvoir du citoyen : *Ce sont des outils qui permettent de favoriser la participation et de travailler ensemble à des leviers d'action mais de manière assez ludique, ajoute le directeur général de La Semeuse.*



Christophe Tassano,  
directeur général  
La Semeuse



Parmi les outils numériques de co-construction et de participation citoyenne augmentée, l'association utilise régulièrement un tableau blanc virtuel comme celui de Klaxoon : un outil grâce auquel chacun peut rédiger son post-it individuellement et faire des métag plans ou *murs écrits*, de manière très participative et dynamique. C'est ensuite le facilitateur ou l'animateur qui les positionne en les classant sur le tableau virtuel. *La Semeuse* a notamment utilisé Klaxoon pour faire un retour d'expérience de l'ensemble des membres de l'association après la Covid-19 : *On voulait faire en sorte que les bénévoles, les dirigeants, les salariés expriment leur vécu post-confinement.*

*Cela a joué le rôle de « purge » en permettant de revenir sur le vécu et le partager, puis de tirer collectivement les premiers enseignements de cette crise encore en cours pour capitaliser nos bonnes pratiques et au final, s'offrir une opportunité de changer, s'améliorer. On n'aurait jamais pu avoir toutes ces confidences si on avait pas eu ce support d'animation qui a permis aux gens de s'exprimer, mais aussi de faire des propositions intéressantes pour l'avenir, en cas de nouvelle crise.*

C'est également un outil que l'association avait préalablement utilisé avec succès pour repenser son projet associatif *La Fabrique des possibles* et grâce auquel tout le monde avait pu s'exprimer individuellement.

Pour animer ses réunions de façon dynamique, la structure pratique beaucoup les générateurs de nuages de mots en direct et sondages. Cet outil, l'association l'a notamment utilisé pour mettre en place sa démarche de développement durable : *En début de réunion, on a demandé aux participants de définir la notion de développement durable en un mot. Avec l'outil de générateur de nuages de mots, les mots se matérialisent directement à l'écran. C'est dynamique et assez rapide, et cela permet d'avoir les réponses de tout le monde. Des outils qui permettent à la démocratie interne de l'association de continuer de vivre.*



## AU NIVEAU FÉDÉRAL

Aujourd'hui, le monde se réunit de façon différente dans le milieu de l'entreprise mais aussi dans celui de l'associatif et du fédéral. Le dynamisme et le développement de la fédération repose en partie sur ses dirigeants. Qu'en est-il de la formation de ces bénévoles engagés, force vive de la fédération ?

### L'AVIS D'ANNE-MARIE LEMOINE

#### POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE FORMER LES DIRIGEANTS ?

*Que ce soit au niveau d'une association, d'une structure territoriale ou d'une commission nationale d'activité, les personnes qui sont en responsabilité arrivent à un poste de dirigeant en raison de leur expérience, de leur ancienneté. Dans le monde fédéral et associatif, certains d'entre eux peuvent se trouver démunis face à leurs nouvelles*



**Anne-Marie Lemoine,**  
membre du Comité Directeur  
de la fédération en charge  
de la formation des dirigeants

*responsabilités et à ce type de poste qui est bien spécifique. Etre dirigeant demande d'autres capacités et connaissances et c'est cela qu'il est primordial de leur apporter. Leur rôle est d'impulser la politique et les axes de développement de l'association ou du comité départemental mais aussi, depuis plus d'une dizaine d'années, d'assurer un rôle de gestion des salariés. C'est important de les accompagner et les former sur ces deux missions. Le monde associatif a besoin de dirigeants formés et compétents.*

#### QUE PROPOSE LA FÉDÉRATION POUR SES DIRIGEANTS EN MATIÈRE DE FORMATION ?

Le séminaire d'accompagnement à la prise de responsabilités fédérales a pour objectif d'accompagner, de faciliter, d'encourager et de valoriser l'engagement des dirigeants des structures territoriales et nationales. Il s'adresse donc à toute personne qui possède déjà un vécu associatif et qui souhaite en développant ses compétences, optimiser son engagement bénévole :



**Cécile Mercier,**  
vice-présidente en charge  
des formations

*Ce qu'on propose aux dirigeants, ce sont des apports sur l'organisation fédérale, les instances politiques et territoriales pour mieux appréhender le terrain et savoir avec qui communiquer. Nous pensons aussi faire évoluer l'unité de formation fédérale (UFF) pour qu'elle puisse concerner n'importe quel licencié car c'est important pour tout le*

**MON RÔLE EST DE MANAGER LA RÉUNION. J'EXERCE AUSSI LA FONCTION DE MAÎTRE DU TEMPS EN M'ASSURANT QU'ON NE PERD PAS TROP DE TEMPS SUR CERTAINS SUJETS. SELON LA TAILLE DU GROUPE, IL EST CONSEILLÉ DE DONNER UN RÔLE À CHACUN, COMME CELA ON SE RÉPARTIT LA RESPONSABILITÉ DU BON FONCTIONNEMENT DE LA RÉUNION, GUILLAUME GARREAU.**

monde de connaître les valeurs de la fédération », raconte Cécile Mercier, vice-présidente en charge des formations à la fédération.

La fédération s'est également dotée d'une offre jeunesse avec les séjours SoLeader qui permettent à des jeunes (18-25 ans) de vivre pendant une semaine le projet éducatif de la fédération lors de multiples rencontres, ateliers etc. Quelques années plus tard, certains d'entre eux se retrouvent dans des rôles de dirigeants territoriaux et nationaux.

Une nouveauté devrait voir le jour en 2022 avec la création de formations autour de la posture du dirigeant et la technique d'animation de réunions en présentiel ou à distance, avec notamment l'utilisation des nouveaux outils numériques et les techniques de la prise de parole en public avec des outils comme la respiration, la visualisation, l'auto-ancrage. Des techniques qui sont déjà mises en œuvre depuis une dizaine d'années lors des formations à destination des formateurs dispensées par Forma', institut de formation de la fédération.

### **VISIO, MODE D'EMPLOI**

Le recours à la visioconférence s'impose de plus en plus depuis la crise sanitaire. Elle a en effet de nombreux atouts, permettant au plus grand nombre de participer à une réunion ou une formation, d'organiser des réunions plus rapprochées et plus ciblées, de limiter les déplacements et donc de réduire son empreinte carbone. En revanche, dans ce cadre, les conduites d'animation ne sont pas du tout les mêmes que pour des réunions ou formations en présentiel.

Conseils utiles de Guillaume Garreau, directeur de l'institut de formation Forma', qui, depuis sa prise de fonction en 2018 s'est employé à organiser des réunions plus fréquentes, avec un format différent et avec des outils informatiques efficaces comme le partage d'écran.

Le distanciel, il connaît : toutes les réunions qu'il anime se font à distance avec son équipe, des coordinateurs responsables d'actions de formation qui travaillent aux quatre coins de la France, des Pays-de-la-Loire à Marseille.



Guillaume Garreau,  
directeur de  
l'institut Forma'

**FORMA'**  
Institut de formation



Avant toute chose, il faut bien préparer sa réunion. Plus encore que pour une réunion classique, il faut établir clairement un ordre du jour et préparer son intervention.

Quand on anime des réunions avec une équipe régulière, l'important est d'instaurer des rituels. Les collaborateurs doivent avoir des réflexes et des habitudes de fonctionnement : cela optimise énormément le temps de travail.

La trame de la réunion est toujours la même : à l'instar d'un préambule, je salue chacun des participants pour créer un moment de convivialité ; il est important d'apporter la sensation que l'on est en présentiel. On démarre ensuite par un tour de table, puis on aborde des points spécifiques avec des temps d'échanges et on finit toujours par une synthèse. A la fin de la réunion, je prends un temps pour échanger de manière informelle avec mes collaborateurs.

### **UNE BONNE BOÎTE À OUTILS**



Pour animer à distance, il est primordial d'utiliser les bons outils digitaux. Il existe 4 grandes familles d'outils : les outils de questionnaire (Klaxoon, Google Forms), les outils de visio (Google Meet, Zoom, Whereby), les outils de chat (Whatsapp, Slack, Teams) et les outils de co-construction (Stormz, Realtime board, Trello, Planner, Framapad, Mindmanager).