

UNIVERSITE PEDAGOGIQUE NATIONALE
FACULTE DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA
COMMUNICATION
B.P. 8815
KINSHASA/NGALIEMA



ANIMATION SOCIOCULTURELLE

Notes de cours pour les étudiants de L1 Com. Soc.



PROF. DR. SISI KAYAN

Préalable : Pour comprendre la communication sociale

La communication sociale, au sens strict, se définit comme l'ensemble des actes de communication qui visent à modifier des représentations, des comportements ou à renforcer des solidarités.¹ On peut distinguer trois buts :

- Informer sur des problèmes sociaux, afin de faire prendre conscience, de redonner du pouvoir aux individus.
- Transmettre des valeurs pour renforcer des réseaux de solidarité.
- Modifier des idées ou des comportements à risque pour les personnes ou la collectivité ».

La communication sociale

- Constitue l'un des domaines importants de la communication au sens d'une activité professionnelle ;
- Recouvre des aspects forts hétéroclites mais qui ont trait, d'une manière ou d'une autre, aux interactions entre les différentes parties de la société (citoyens, collectivités, associations, syndicats, etc.) ;
- A typiquement (mais pas obligatoirement) comme objet, comme mission de modifier les représentations, attitudes et comportements du destinataire face à des situations ou «sujets» d'intérêt général ;
- S'apparente régulièrement à la communication éducative, à la communication au service du développement (durable) mais aussi à la communication dite publique et politique.

La communication sociale : vise des objectifs déclarés d'intérêt général tels que :

- la sécurité,
- la réduction des inégalités,

¹ Définition du dictionnaire Social Info, Dictionnaire suisse de Politique Sociale.

- la sensibilisation citoyenne,
- le renforcement des liens sociaux de proximité,
- la lutte contre les différentes formes du racisme,
- l'expression libre et la participation active de tous citoyens à la vie commune,
- la gestion de situations de crise (catastrophes), etc.

Les acteurs de la communication :

- collectivités territoriales,
- mairies, partis politiques, hommes/femmes politiques,
- ONG, associations, syndicats,
- église(s) et communautés confessionnelles
- mouvements alternatifs, altermondialistes, ...
- des associations et sociétés spécialisées dans la conduite d'une campagne de communication sociale.
- Des formations (universitaires)

Le support et le dispositif technique de la communication sociale : elle favorise :

- le recours à des modes de communication plus directe et participative (réunions, défilés, spectacles « de rue », « jeux de rôles et de sociétés, simulations théâtrales, cabarets, « music hall », ...),
- L'utilisation des selon l'expression d'H. Collet « petits médias » (radioamateur, tracts, affiches, ...);
- l'émergence de circuits « alternatifs » de communication en utilisant.
 - notamment les technologies audiovisuelles (radio, télé) sous forme d'associations, de groupements indépendants, etc.
 - les technologies numériques (sites web associatifs, téléphones mobiles, ...)

Différentes formes et ramifications de la communication sociale

- Communication sociale au sens d'une communication à visée éducative : alphabétisation, compétences clés, éducation civique, éducation sociolinguistique
- Communication sociale au sens d'une communication «alternative»: presse associative, radio et télé associative, web associatif
- Communication sociale au service d'une sensibilisation religieuse : cf. l'importance du concile Vatican II)
- La communication sociale au sens d'une sensibilisation militante : Les actions en faveur d'une certaine idée politique, géopolitique,

Langue et civilisation (compétence sociolinguistique) et communication sociale :

- « médiation linguistique et culturelle» de communautés d'immigrés (accueil, prise en charge, intégration, suivi, ...)
- campagnes de sensibilisation culturelle et citoyenne, d'«acculturation» citoyenne de communautés d'immigrés, d'enseignement et d'apprentissages des valeurs de la culture d'accueil, ...
- Réciproquement : organisation de campagnes de sensibilisation culturelle à destination des communautés d'accueil, de la culture d'accueil.

Communicateur social = Acteur du changement social.

En tant que tel il doit être :

- Un volcan d'idées (d'abord les idées) ;
- Un esprit ouvert ;
- Un esprit critique

Il doit avoir le sens de :

- Autocorrection ;
- Discernement ;
- Raisonnement et argumentation.

Il doit savoir :

- Communiquer
- Motiver
- Organiser / planifier
- Conscientiser
- Eclairer
- Eduquer

Tout part de la pensée (connaissances, réflexions...) pour arriver à agir (actions concrètes) en vue d'obtenir un changement :

PENSER → AGIR → CHANGER

Tout ceci doit privilégier la participation, car le changement est et reste un processus communautaire qui implique la participation de tous. Il faudra pour cela, passer de l'assistancialisme à l'implication participative.

A l'origine de tout le parcours et de tout le processus, se trouve l'étude, l'analyse profonde des problèmes réels et de la situation qui doit être changée.

On part donc des problèmes bien définis (bien différents des solutions absentes), qu'on transforme en objectifs, c'est-à-dire le changement qu'on attend sur chacune des situations problématiques (Objectifs globaux/généraux et spécifiques). Ces objectifs sont traduits en termes des résultats attendus, qui à leur tour sont les retombés des produits qui émanent des activités décidées, planifiées, organisées et réalisées.

Dans l'ordre de la programmation, on a donc :

Problèmes bien définis → Objectifs (globaux et spécifique) → Résultats
→ Produits → Activités.

Dans l'ordre de l'exécution, on a :

Les activités → Les produits → Les résultats → Les objectifs.

Il convient de souligner l'importance de la base déjà dans l'identification et la définition des problèmes (**Brainstorming** à chaque étape).

Il va sans dire que le vrai changement se s'impose pas d'en haut, et qu'on ne peut changer qu'avec des personnes impliquées ou concernées. Le changement efficace d'une collectivité est celui qui

- se conçoit
 - se réalise
 - se vit
- } **ensemble**

La communication sociale :

- Informe
- Eveille
- Conscientise
- Mobilise

Par :

- Des interactions directes
- Des réunions
- Des conférences
- L'animation socioculturelle
- Petits médias (affiches, dépliants...)
- Tous les moyens de communication sociale

Lien avec le cours de Dynamique des groupes

Apprendre à s'associer mobilise la conscientisation des savoirs en action qui permettent de croiser les connaissances et les expériences, de mettre en commun et de partager des pratiques : pour communiquer il faut savoir travailler sur les représentations, pour coopérer il faut savoir travailler sur les interactions sociales, ainsi que de choisir des principes

d'intervention sociale et politique pour projeter des changements et pour conduire les actions. Apprendre collectivement suppose de supporter affectivement l'engagement et la mobilisation dans un groupe d'appartenance : accepter une dynamique identitaire pour élaborer l'action à plusieurs, pour accepter les questionnements critiques mutuels, pour oser être force de propositions et pour adhérer au projet co-construit. Les prises de décisions nécessitent de dialoguer dans le groupe : de ses pratiques, de ses légitimités, de ses statuts pour dire son point de vue, de ses peurs face au changement ou à l'implication dans des responsabilités, de ses ressentiments face au manque de reconnaissance.

La conduite de projets d'animation demande des savoir-faire d'analyse et de diagnostic pour identifier les dysfonctionnements, et pour percevoir les besoins : la demande sociale et la commande institutionnelle. Pour valoriser les potentialités et les identités, les compétences méthodologiques consistent à chercher, traiter et partager l'information, à exercer une pensée critique et créative pour prendre des décisions éclairées, à conduire un projet en planifiant et en évaluant grâce à une collaboration de groupe. Les valeurs de l'Éducation populaire s'incarnent dans une vie associative dont le type d'organisation est l'enjeu des intentionnalités éducatives et communautaires. Un collectif ou une communauté en apprentissage, ce sont des adultes et des enfants qui se côtoient dans un espace commun (équipement ou quartier), qui partagent des finalités et des intérêts et qui sont volontaires pour s'organiser autour d'un projet concret. La notion de projet est basée sur un besoin de savoir pour agir et partager : des savoirs pour être mobilisé dans le temps libéré et communautaire, pour pratiquer des compétences d'autogestion, et pour apprendre à conscientiser sa place au monde et renforcer son émancipation.

L'association peut être simplement un collectif pour mettre des intérêts en commun et qui sert à s'auto-organiser. Le collectif peut se satisfaire de ses activités pour se construire, avec des jeux et des stratégies en fonction des intérêts, des besoins de consommation et des opportunités de pouvoir.

Lien avec le cours de Lobbying et Advocacy (Plaidoyer)

L'animation socioculturelle a pour cible une tranche bien définie de la population pour laquelle elle veut contribuer à changer positivement un aspect précis de sa vie. Pour cela, l'Animateur socioculturel implique le plus possible chacun des membres pour que chacun donne de son énergie et de sa contribution pour atteindre les objectifs de cette action commune en vue du changement.

Cependant, parfois certains aspects de ce changement tant désiré dépendent de certains préalables en amont. Il faut alors repérer les différents degrés supérieurs qui peuvent conditionner un tel changement. C'est le cas des lois ou encore de différents processus de décisions strictement liés à l'action à entreprendre.

Pour cela, il faut influencer les décideurs et tous ceux qui ont une portion de pouvoir pour faciliter le changement voulu. Il s'agit d'attirer l'attention de différents responsables sur une question particulière en faveur une population donnée.

L'Intitulé du cours : Animation socioculturelle

Animation : Le fait de donner vie, insuffler l'âme, éveiller l'esprit. Maintenir vif, en vie. L'adjectif socioculturel signifie qui concerne une société et sa propre culture. La culture est un ensemble complexe qui comprend les artéfacts, les biens, les procédures techniques, les idées, les habitudes et les valeurs. La culture peut être entendue comme la façon de vivre d'un peuple, l'héritage social qu'un individu acquiert dans son groupe d'appartenance, la manière de penser, de sentir, de croire, la généralisation dérivée de l'observation des comportements, le dépôt du savoir possédé collectivement, l'ensemble de comportements standardisés au regard des problèmes qui arrivent, l'ensemble des mécanismes pour la régulation normative du comportement, l'ensemble des techniques pour s'adapter au milieu.

L'Animation socioculturelle est une science (qui fait partie des sciences sociales et humaines, et plus précisément dans le sillage de la communication sociale) dont le but est d'insuffler le changement social dans un contexte culturel précis d'une collectivité, d'un groupe ou d'une société donnée.

But du cours

- Acquérir des connaissances sur l'histoire, le fondement, les fonctions, les caractéristiques de l'animation socioculturelle
- Apprendre les qualités (skills) d'un bon animateur socioculturel
- Apprendre les techniques d'animation socioculturelle
- Apprendre l'art de parler en public selon les normes de la rhétorique classique
- Savoir projeter et organiser l'animation socioculturelle.

Système de cotation :

- 15% : Présence au cours
- 15% : Interrogation
- 20% : Travaux pratiques
- 50% : Examen

Introduction

L'animation socioculturelle recouvre un ensemble de notions et de pratiques hétérogènes qui puisent à de nombreux courants : éducation populaire, travail social, développement ou action communautaire, démocratie participative, communication sociale, promotion culturelle, éducation par le temps libre, le loisir, le tourisme social, le sport ou la récréation.

Historiquement, ce champ a été porté par des acteurs issus de mouvements idéologiques variés (confessionnels, laïcs, réformistes ou révolutionnaires) qui se sont inscrits à différents niveaux de la structure socioprofessionnelle (militant, technicien, professionnel). L'animation socioculturelle peut être conçue comme une praxis car elle ne se résume pas à une activité utilitaire neutre, mais désigne une action concertée fondée sur des évaluations et des décisions. Dans cette perspective, les structures sociales dans lesquelles elle s'inscrit, à l'interface des processus de production et de reproduction sociales, sont à la fois des « déterminants » et des « produits » de l'action humaine.

L'animation socioculturelle se présente alors comme une démarche de mise en tension créatrice d'une pratique et d'une théorie. À cette condition, l'activité d'animation contient une visée transformatrice, formatrice et éducative qui fait d'elle un enjeu pour les pouvoirs. À l'Ouest comme à l'Est, elle n'est jamais ni totalement asservie, ni totalement libérée des contraintes qui pèsent sur elle.

Plusieurs mouvements d'animation socioculturelle actuelle tirent leur origine des mouvements français à l'animation socioculturelle était découverte comme moyen pour renforcer les valeurs de la démocratie perdues avec l'occupation et d'autres épreuves du temps de la guerre.²

²Leena KURKI, "Restorative and Community Justice in the United States," *Crime & Justice* 27 (2000), pp. 262.

Le concept d'animation socioculturelle s'est répandu en Europe vers les années 1970 quand l'auto confiance croissante de la communauté des mouvements d'arts (appelé Art de voisinage en Amérique du Nord) était reconnu pour la première fois et pris au sérieux par les institutions d'art établi et le les « faiseurs » de la politique culturelle publique. Avant cela il y avait des idées comme quoi l'art ne peut pas être créé par les plèbes, mais par un petit nombre d'artistes talentueux de très haut niveau. Ensuite, le développement culturel advient dans la société seulement en exhibant ces travaux. Des avocats de la démocratie culturelle s'opposèrent à une telle conception, initialement à travers les travaux du conseil pour la coopération culturelle. Ces avocats introduisirent une notion de frontière de l'animation socioculturelle à une arène politique plus large. L'animation socioculturelle était alors définie comme toute action qui était préoccupée de donner à chaque individu des moyens et la motivation pour devenir l'agent actif de son propre développement et le développement qualitatif de la communauté à laquelle il appartient.³

L'idée de démocratie culturelle suggère que la culture est synonyme de mouvement, et que chaque individu, non seulement doit être attiré d'avoir la culture, mais aussi avoir le plein contrôle sur comment la culture est définie.⁴

³ Étienne GROSJEAN et Henry INGBERG, *Animation : implications d'une politique d'animation*, Strasbourg, Ed. Del Consejo d'Europa, 1974, p.4.

⁴ Ibidem, p.7.

Chapitre 1 : Présentation générale

1.1. L'émergence d'un phénomène international (associatif et éducatif)

L'animation socioculturelle s'impose depuis les années 1960 comme un système d'action jouant sur le triple registre de la régulation, de la promotion et de la contestation sociales dans des situations où les enjeux sont à la fois culturels, sociaux, économiques et politiques. Inscrite dans une historicité, elle se présente comme une praxis liée aux formes d'action du passé tout en demeurant ouverte sur l'avenir. En marge des marchés liés à la globalisation, ce système est un mode d'intervention valorisant un tiers secteur fondé sur des associations, des groupes communautaires, des organismes non gouvernementaux (ONG) et plus généralement sur l'économie sociale et solidaire. Ce tiers secteur offre des perspectives d'innovation et de résistance que l'on doit valoriser dans des synergies internationales.

Certains n'hésitent pas à rechercher les sources de l'action collective dans le temps long, celui des sociétés asiatiques, africaines, amérindiennes ou indo-européennes, à l'époque des pyramides, des cités grecques ou des cathédrales. Nous en resterons à l'époque moderne où les idées s'affirment, s'écrivent et se mettent en acte autour de la Révolution française. Sans survaloriser ce moment historique, soulignons que le siècle des Lumières, en libérant la parole, en approfondissant les connaissances, en « découvrant » le monde, fut un temps où les savoirs se constituèrent en principes explicatifs des choses.

Le socle du mouvement appelé animation socioculturelle est la définition des biens communs, des valeurs et des savoirs partagés. Elle s'appuie sur les apports des sciences sociales qui ont pris forme, à la fin du XVIII^e siècle⁵, à partir des rêves de philosophes, et produit, surtout au

⁵ Philippe GABIN et Jean François DORTIER (dir.), *La communication, état des savoirs*, Paris, Edition des sciences humaines, 2008.

XIXe siècle, des théories sociales qui servent de fondements aux mouvements d'éducation populaire et d'animation qui les prolongent.⁶

C'est dans ce contexte que se forge le concept d'économie sociale à partir d'expérimentations menées notamment par Frédéric Le Play, Charles Fourier et Joseph Proudhon. Progressivement, quelques grands principes définissent une économie autre que capitaliste, avec en particulier, la liberté d'adhésion, la gestion démocratique et la primauté de l'être humain sur le capital. Les coopératives, les mutuelles et les associations se développent, et ce dernier secteur devient le terreau de l'éducation populaire.

On considère souvent le rapport Condorcet de 1792 comme le projet phare de l'éducation populaire. Le discours de Portiez à la Convention en 1793 s'avère toutefois plus visionnaire en ouvrant des voies où les trois registres de la régulation, de la promotion et de la contestation sociales sont inscrits. Il peut à ce titre être considéré comme le précurseur de ce qui deviendra l'animation socioculturelle lorsqu'il écrit : « connaître les droits et les devoirs de l'homme en société, apprendre à défendre les uns et à pratiquer les autres, et manier une pique, voilà toute l'éducation dans une république » !

À cette période fondatrice succéda le temps des pionniers, qui inventent tout au long du XIXe siècle de nouvelles formes d'action collective, le temps des fondations institutionnelles au cours de la première moitié du XXe siècle, puis celui des réseaux à compter des années 1960. Tous ces moments méritent attention et quelques figures internationales peuvent être convoquées.

Comment ne pas songer ici à l'action et à la pensée de Paolo Freire en Amérique latine, ou au Centre culturel Cuernavaca au Mexique fondé

⁶ Voir Louise LAFORTUNE, *Travailler en équipe-cycle entre collègues d'une école*, Sainte-Foy (Québec), Presse Universitaire du Québec, 2004.

par Ivan Illich, ou en Europe à Joffre Dumazedier, un des fondateurs de Peuple et culture en France.

La France n'est donc pas isolée même si son histoire est singulière. D'autres formes d'éducation populaire existent aux quatre coins du globe, elles aussi liées à des histoires culturelles spécifiques.

Dans les pays anglo-saxons, l'éducation communautaire (Community Education), la formation continue (Continuing Education) ou l'apprentissage sociétal (Learning Society) favorisent une meilleure connaissance de soi et une démocratie participative. Dans les pays scandinaves, le Danois Grundtvig valorise la culture des sagas nordiques et les réseaux autour de savoirs et d'imaginaires toujours vivants. En Allemagne, plusieurs courants pédagogiques se développent, dont celui de Kerschensteiner, qui publie en 1926 une théorie de l'éducation où le rôle de l'apprenant, du développement individuel et de la critique du progrès social est mis devant.

Aux États-Unis, les YMCA ou de nombreuses ONG œuvrent dans une perspective communautaire. En Amérique du Sud, notons le travail des chercheurs sur le thème du *lazedelocio* ou du *récréacionmo*, sans oublier le Forum social de Porto Alegre qui intègre l'héritage de la théologie de la libération et du mouvement ouvrier populaire.

En Asie, soulignons le mouvement initié par Muhammed Yunus, jeune professeur d'université en économie, qui se rend compte du fossé existant entre les conditions de vie des populations et le caractère abstrait de l'économie. Il invente le microcrédit et devient le banquier des pauvres en créant la Grameen Bank, dont les profits ne sont pas versés aux actionnaires mais réinvestis pour le développement de la société. L'exemple est suivi un peu partout avec des résultats mitigés, mais plutôt encourageants. Yunus se voit attribuer un prix Nobel en 2006 grâce à cette initiative.

Les projets ne manquent pas non plus en Afrique. Citons le mouvement Set Setal au Sénégal et l'action, là aussi, de nombreuses ONG.

On assiste toujours à l'élargissement des formations, à l'apprentissage de savoirs partagés et l'injonction de la participation à la vie sociale et culturelle. Ces associations, dans leur genèse, apparaissent là où un vide de contrôle social ou une auto-organisation se produit parce que les pouvoirs organisés n'ont pas eu le temps de se l'approprier.

Cette thèse, formulée par Geneviève Poujol⁷, stipule que l'idée d'innovation en matière de structures ne peut se situer qu'à la marge des pouvoirs organisés, à la limite où la légalité est encore floue. L'auteure note que la forme de ce lieu social est délimitée par l'ensemble des structures organisées qui l'entourent. Elle ne se maintient que si elle se situe entre plusieurs pouvoirs organisés et trouve sa cohérence dans le conflit qui l'oppose aux structures organisées, car ce conflit extérieur la localise dans l'ensemble de l'organisation sociale en lui traçant ses frontières.

Les acteurs de l'animation partagent des valeurs fondamentales et d'abord celles des droits humains affirmant que les êtres humains naissent libres et égaux en droit. À cette injonction doit s'ajouter la mise en œuvre de l'éducation pour tous, des luttes contre les inégalités et pour une démocratie active. Où qu'elles s'implantent, les pratiques d'animation socioculturelle poursuivent trois objectifs : la participation, le vivre ensemble et la création culturelle.

Le système de l'animation est donc vaste et en perpétuelle évolution. Il est façonné par les histoires nationales dont les publics sont disparates, avec notamment une place faite aux jeunes, mais aussi aux groupes exclus de la parole et de l'action. Au cœur de l'animation, se trouve cette volonté que les individus deviennent sujets, qu'ils puissent faire sens de leur vécu et le transformer en expérience, devenir enfin des acteurs en mesure de se réapproprier individuellement et collectivement l'orientation de leur vie et le cours de leur communauté.

⁷ Geneviève POUJOL, *Le Métier d'animateur*, Toulouse, Privat, 1978; Geneviève POUJOL, *Profession: animateur*, Toulouse, Privat in *Pratiques sociales*, 1989.

Trois traits majeurs caractérisent le système d'animation socioculturelle en voie de consolidation.

- Il se fonde d'abord sur une base associative et volontaire, les organisations qui le composent n'étant pas à but lucratif ni sous l'emprise d'aucune institution : école, église, syndicat ou parti politique.
- Puis, il se dynamise dans le temps social laissé libre par le travail ou l'engagement strictement politique ou religieux, bien que les États ou les collectivités locales puissent y apporter leur soutien.
- Enfin, il suscite la participation active, tant au niveau des choix que de l'élaboration, voire de la création, d'un produit culturel.

En somme, le système d'animation socioculturelle résulte d'un mode d'organisation et d'action dans un espace social laissé libre, d'un mode de gestion des temps libérés et d'un mode de participation active fondée sur l'engagement citoyen et la dynamique sociale. Ce système se fonde sur une praxéologie qui fait lien et tension entre théorie et pratique. Il mise sur l'intelligence stratégique des animateurs, qui consiste dans les termes de Jean-Claude Gillet (1995), à penser l'agir local et à agir le penser global.

1.2. Une animation ancrée aux problématiques spécifiques (Pauvreté, justice, démocratie, inégalités)

La plupart des sociétés contemporaines reconnaissent le principe d'égalité des droits et des libertés, voire des chances ou des capacités. Depuis le siècle des Lumières, les philosophies politiques et sociales, même les plus libérales qui justifient les différences sociales, postulent une égalité entre les humains. Cette égalité de principe ne cache pas l'accroissement d'inégalités multiples aux registres variés (Dubet, 2000). Ces inégalités concernent les rapports entre le Nord et le Sud, mais aussi au sein de chaque hémisphère entre les possédants et les dépossédés, les hommes et les femmes, la majorité et les minorités ethnoculturelles ou encore entre certains territoires.

La tendance dominante est bien celle d'un néolibéralisme qui accentue les disparités économiques entre les pays et au sein des pays. Le rapport annuel 2006 du programme des Nations Unies pour le développement rappelle que plus d'un milliard de personnes vivent encore dans l'extrême pauvreté et nombre d'entre elles voient leur niveau de vie régresser constamment. Les 1% les plus riches détiennent autant de richesses que les 57% les plus pauvres. La crise financière mondiale de 2008 aggrave encore la situation. Le rapport 2009 de la conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement établit la liste, à partir d'un indice composite fondé sur la malnutrition, la santé, la scolarisation et la vulnérabilité économique, des 49 pays les moins avancés dont 33 sont situés en Afrique subsaharienne et 10 en Asie. Le produit intérieur brut par habitant de ces pays est inférieur à 527 euros et leur population estimée à 700 millions devrait atteindre 1,3 milliard d'habitants en 2030.

En Asie, en Amérique latine, en Afrique, l'onde de choc de l'urbanisation se propage souvent sans planification urbaine, sans politique foncière, sans programme d'investissement dans les logements, les infrastructures, les services de base (eau, électricité, déchets, assainissement).

Un milliard de nouveaux urbains vivent en 2010 dans des bidonvilles, ils seront deux milliards en 2030 si rien ne change. L'ONU-Habitat, créé en 1978 sous la forme d'un fragile Centre des Nations Unies pour les établissements humains, est devenu une véritable ONU des villes depuis le sommet mondial de Vancouver en 2006, qui marque une prise de conscience, sans toutefois que suivent des moyens adéquats d'intervention. Dans les pays du Nord, les poches de pauvreté ne se résorbent pas non plus. À titre d'exemple, le taux de chômage des Afro-américains est deux fois plus élevé que celui du reste de la population et beaucoup plus accentué dans les ghettos.

Sans nier qu'à son échelle le travail d'animation a produit de l'émancipation, de la justice, de l'égalité et de l'autonomie, les faits sont têtus et après des décennies de libéralisation forcée des échanges, l'état du

monde apparaît comme un chantier où les inégalités sont criantes et les guerres toujours présentes.

Ce monde aux inégalités multiples a besoin de reliance (Bolle de Bal, 1996) d'autant que le vivre ensemble est malmené par des processus socioculturels qui énervent l'ensemble de la société. Sans les développer plus avant, cinq d'entre eux ont souvent été soulignés :

- celui de la mobilité accélérée, qui favorise un changement d'échelle remettant en question la distance physique comme indice de proximité sociale ;
- celui de la rétraction du social, qui correspond au délitement de l'organisation traditionnelle au profit d'un espace de parcours entre de multiples milieux ;
- celui de la multiplication des moyens d'information et de communication, qui agit dans l'espace social au détriment des relations personnelles directes ;
- celui de la remise en cause de l'intégration par le travail, qui a longtemps été un des fondements de l'organisation sociale ;
- Enfin, celui de l'individuation, qui devient un principe fondateur se distinguant de l'individualisme conçu comme un repli sur soi.

1.3. Un adjectif à l'animation (socioculturelle)

La notion d'animation étant diffusée dans tous les secteurs de pratiques relationnelles, qu'elles soient entrepreneuriales ou éducatives, il faut lui adjoindre un qualificatif pour en saisir le champ, soit animation commerciale soit animation socioculturelle.

Le qualificatif socioculturel n'est pas non plus totalement lisible : il doit être distingué du social en tant qu'assistance à des problèmes sociaux, pour se revendiquer comme lien social et appartenance identitaire. Il doit également être distingué du culturel en tant que diffusion des productions artistiques, pour se revendiquer comme pratiques d'expression et de participation.

L'animation socioculturelle opérationnalise l'intentionnalité de l'Éducation populaire depuis les années 70 dans une organisation associative (portée par des associations type loi 1901 et des collectivités locales). Dans l'ensemble des pratiques publiques d'éducation, l'éducation populaire et l'animation socioculturelle ne sont pas en position dominante. La notion d'éducation est principalement connotée d'une part à l'Éducation Nationale, ayant une fonction principale d'instruction, et d'autre part à l'Éducation Spécialisée où l'éducatif est la fonction de maintien ou de réparation des apprentissages quotidiens.

Socio culturelle: qui favorise la participation active à une culture donnée et la prise de conscience d'une appartenance à un groupe ou à une communauté.

Quelles sont les activités qui, dans notre pays, par leur contenu, la manière d'être pratiquée ou par leur objectifs peuvent être appelées activités socioculturelles ?

Activités d'expression créative : arts plastiques, musiques, théâtres, photos, cinéma, exposition, festival....

On peut animer seulement ce qui est inanimé. La nécessité de l'animation naît d'un manque, d'un besoin.

« L'animation socioculturelle est un secteur de la vie sociale dont les agents se donnent pour objectif une certaine transformation des attitudes et des rapports interindividuels et collectifs, par une action directe sur les individus, leurs attitudes, leurs relations interindividuelles et sociales. Cette action s'exerce en général par la médiation d'activités diverses à l'aide d'une pédagogie faisant appel aux méthodes non-directives ou actives. »⁸

Tout cela veut dire que l'animateur est considéré comme un acteur qui sert d'interface, d'interprète entre l'organisation qui l'emploie et

⁸ Michel SIMONOT, *Les animateurs socio-culturels. Etude d'une aspiration à une activité sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 1974, p.27.

d'autres acteurs ou organisations, en vue de la réalisation des objectifs visés.⁹

I.4. Au-delà des activités (moyens)

En maints endroits cependant, l'animation socioculturelle s'est souvent limitée aux activités de loisirs destinées à l'enfance et à la jeunesse dans une perspective de prévention de la délinquance et d'intégration. D'où la perception de l'animation comme un ensemble de pratiques liées aux sciences.

L'animation socioculturelle n'est-elle qu'un agrégat de pratiques méthodiques ? Fr. Hannover pense que l'animation c'est bien plus que cela et que les objectifs opérationnels ne peuvent pas donner toute sa dimension à l'animation. En effet l'animation ne peut être réduite à un faisceau de pratiques, de méthodes, de réflexions conceptuelles. Elle est un mode d'intervention sociale, un vecteur puissant de changement, donc un acteur politique qui articule des attitudes humaines, des modes d'organisation, des vues éthiques.

Pour analyser les situations d'animation, il ne suffit donc pas simplement d'étudier les pratiques présentes dans le champ de l'animation en les considérant comme des « choses » (Durkheim), mais il faut aussi proposer une problématique reposant sur la mise en tension d'un paradigme culturel et d'un paradigme de l'action. Autrement dit, il est ici question d'introduire la lutte que les acteurs sociaux de l'animation mettent en œuvre et les capacités qu'ils ont à maintenir ou changer les formes sociétales anciennes. En tant que politique sociale, l'animation socioculturelle est aussi la mise en tension productrice d'un ensemble de régulation visant :

- à maintenir la cohésion sociale et le développement de la conscience citoyenne et sociale ;

⁹ OBSERVATOIRE DES PROFESSIONS D'ANIMATION (OPA), *Les professionnels de l'animation. Tome 1 Les emplois et les pratiques professionnelles : rapport d'enquête*, Paris, Documentation française, 1987, p. 20.

- à favoriser la participation des communautés aux prises de décisions qui les concernent et l'élévation de leurs capacités d'expression des conflits et des contradictions auxquelles elles sont confrontées.

En tant qu'intervention sociale l'Animation socioculturelle prend en compte :

- la finalité de l'action,
- la promotion d'un vivre ensemble ;
- le renforcement ou la restauration d'objectifs d'intérêt général et de bénéfices collectifs « d'une population » donnée sur le territoire où s'exercent les activités de cette population.

Si on parle de l'animation comme d'un secteur de la vie sociale dont les agents se donnent pour objectif une action directe sur les individus et leurs attitudes mais aussi une certaine transformation sociale en agissant sur les rapports interindividuels et collectifs. Cette action s'exerce en général par la médiation d'activités diverses à l'aide d'une pédagogie faisant appel aux méthodes non-directives ou actives.

Le processus en animation socioculturelle traduit la réalité mouvante et multidimensionnelle de la personne et de son environnement et mobilise des ressources multiformes. Les activités de « présence sociale », celles liées à l'ingénierie du social (conception, coordination, direction ou animation de projets), les politiques sociales territorialisées ou les politiques sectorielles centrées localement sur des publics aux difficultés spécifiques, vont coaguler autour de l'animation socioculturelle. Celle-ci semble alors s'imposer à la faveur de la prise en compte de la menace sur la cohésion sociale (la volonté de recoudre un tissu social qui s'effiloche) ou quand il s'agit de pallier les défaillances de l'action sociale publique dans les quartiers ou en direction de certains publics.

1.5. L'animateur socioculturel, médiateur et spécialiste de la société/culture

Un animateur doit connaître la société : Il peut être dangereux de jouer avec le changement de quelque chose que vous ne connaissez pas du tout. La responsabilité de l'animateur consiste donc à en apprendre sur les sciences de l'anthropologie et de la sociologie. Un animateur est un sociologue pratique, il doit donc connaître les plus importantes matières du sujet.

Le plus important qu'un animateur doit percevoir ici est les interconnexions entre les dimensions culturelles que comprend une communauté. Bien que les scientifiques sociologues aient des divergences sur la nature précise de ces interconnexions, ils seront tous d'accord pour dire que la caractéristique basique de la société (et donc, des communautés à l'intérieur) est l'interconnexion de ces dimensions culturelles. Une communauté, comme toute autre institution sociale, n'est pas seulement une collection de personnes individuelles ; c'est un amalgame changeant de relations, attitudes et comportements de ses membres.

La culture s'apprend : La culture comprend toutes ces choses, y compris des actions et des croyances, que les êtres humains (en tant qu'animaux physiques) apprennent, ce qui les rend humains. La culture comprend le comportement, mais pas les choses qui sont déterminées génétiquement. La culture est gardée et transmise à travers de symboles, jamais à travers les chromosomes. Tandis qu'une partie de cette culture s'apprend dans l'enfance (par exemple, à parler), une autre s'apprend durant la maturité. Lorsque l'animateur est engagé afin de promouvoir le **changement social**, ce qu'il est en train de fomenter est l'apprentissage de nouvelles idées et comportements. Donc, des connaissances d'éducation d'adultes est nécessaire.

La culture s'étend jusqu'aux êtres humains : La culture est super-organique. Comprendre ce concept spécial « super-organisme » est important pour comprendre ce qu'est la communauté. Tout comme le niveau organique est fondé sur des éléments inorganiques (les cellules

vivantes se composent d'atomes non vivants), le super-organisme est basé sur des éléments organiques (la société n'est pas un être humain, mais est formée d'êtres humains). Cela veut dire que pendant l'animation (mobilisation et organisation) d'une communauté, l'animateur doit être toujours capable de séparer ce qui arrive à l'ensemble de la communauté de ce qui arrive à des individus en particulier.

Une communauté est un système super-organique : Une communauté peut être vue comme étant un organisme. Cela vit et fonctionne même si ses membres humains viennent et s'en vont, naissent ou meurent. Tout comme une cellule vivante, une plante ou un animal s'étend à ses atomes, une institution, un modèle de comportement s'étend à ses individus humains. Ainsi, une société est un système, non pas un système inorganique comme un moteur, ni un système organique comme un arbre, mais plutôt un système super-organique composé des idées apprises et des comportements des êtres humains.

Quoiqu'une communauté est un système culturel (en ce qui concerne les individus qui la composent) nous ne pouvons pas assumer qu'il s'agit d'une unité harmonieuse. Elle ne l'est pas. Elle est pleine de factions, de luttes et de conflits, fondés sur la différence des sexes, religion, accès au service sanitaire, ethnie, classe, niveau éducationnel, revenus, propriété du capital, langues et beaucoup d'autres facteurs.

Afin de promouvoir la participation communautaire et le développement, la tâche de l'animateur consiste à unir ces factions, stimuler la tolérance et l'esprit d'équipe et obtenir des décisions consensuelles. Ceci n'est pas facile. Dans d'autres documents de ces séries sont expliquées des techniques pour le faire, tandis que la connaissance des systèmes social et culturel (qui sont décrits dans ce document) met la base théorique sur laquelle l'animateur peut baser ses connaissances professionnelles.

Pour que l'animateur puisse promouvoir le changement social d'une communauté, il faut savoir comment fonctionne ce système, et comment il répondra aux changements. Tout comme un ingénieur (un

scientifique physique pratique) doit savoir comment fonctionne un moteur, le médiateur communautaire (scientifique sociologue pratique) a besoin de savoir comment agit une communauté.

Toute culture (ou organisation sociale) possède plusieurs dimensions. Toutes sont des systèmes à l'intérieur de chaque système social. Les dimensions de la culture sont : Technologique, Économique, Politique, Institutionnelle (sociale), De valeurs esthétiques, conceptuelle et de croyances. Pour atteindre une conscience sociale, l'animateur doit être capable d'analyser chacune des six dimensions, et les relations entre elles, même s'il peut seulement voir des individus, et non pas ces dimensions.

- La dimension technologique de la culture : La dimension technologique de la culture est son capital, ses outils et ses connaissances, et sa façon de se mettre en relation avec son environnement physique. Il s'agit de la connexion entre l'humanité et la nature. N'oubliez pas que ce ne sont pas seulement les outils physiques en soi ceux qui font la dimension technologique de la culture, mais plutôt les idées apprises et les comportements qui permettent à l'homme de les inventer, de les utiliser et d'enseigner aux autres ses connaissances d'elles. Lorsqu'un médiateur stimule une communauté pour la construction d'un égout ou d'un puits, une nouvelle technologie est introduite. Lorsqu'un médiateur stimule une communauté pour la construction d'un égout ou d'un puits, une nouvelle technologie est introduite. Le médiateur doit être préparé pour comprendre les effets que l'introduction d'un changement dans la dimension technologique peut avoir sur les autres dimensions de la culture.

- La dimension économique de la culture : La dimension économique de la culture comprend ses différentes formes et moyens de production et d'attribution des biens et services utiles et rares (richesse), bien à travers de cadeaux, d'obligations, de troques, de commerce ou d'attributions de propriétés. Ce ne sont pas les objets physiques comme l'argent qui constituent la dimension économique de la culture, mais plutôt la diversité de ses idées, de ses valeurs et comportements qui font que les hommes donnent de l'importance à l'argent (et d'autres éléments) dedans le système

économique qu'ils ont créée et utilisée. La richesse n'est pas que de l'argent, tout comme la pauvreté n'est pas seulement sa carence. Lorsqu'une communauté décide d'attribuer un approvisionnement d'eau avec forfait pour toutes les résidences ou en payant selon les dépenses de chacune, on a le choix entre deux systèmes très différents de distribution économique. L'animateur doit stimuler la communauté à choisir ce qu'elle veut de façon cohérente avec les valeurs et attitudes prédominantes. (Un bon animateur n'essaiera pas d'imposer sa notion du meilleur système de distribution ; les membres de la communauté, tous ensemble, doivent arriver à une décision consensuelle).

- La dimension politique de la culture : La dimension politique de la culture comprend ses différentes formes et moyens d'attribuer le pouvoir et la prise de décisions. Ce n'est pas pareil que l'idéologie, qui est comprise dans la dimension de valeurs. Entre autres, elle comprend les genres de gouvernement et les systèmes de gestion. Aussi la façon dont de petits groupes de personnes prennent des décisions lorsque qu'il n'y a pas de leader reconnu. Un animateur doit être capable d'identifier les différents genres de leaders dans une communauté. Quelques-uns possèdent une autorité traditionnelle, d'autres des qualités charismatiques personnelles. En travaillant avec une communauté, l'animateur doit être capable de développer le système en vigueur de la prise de décisions afin de promouvoir l'unité communautaire et la prise de décisions en groupe de façon à bénéficier toute la communauté et pas seulement ceux qui ont des intérêts créés.

- La dimension institutionnelle de la culture : La dimension institutionnelle ou sociale de la culture est formée par la façon dont les gens agissent, leurs relations avec les autres, leurs réactions et comment ils espèrent que les autres agissent et aient leurs relations. Cela comprend des institutions comme le mariage ou l'amitié, des rôles comme celui de la mère ou de l'officier de police, statut ou classe, et autres modèles de comportement humain. Pour que l'animateur ou activiste ait du succès, il doit connaître quelles sont les institutions locales, quels sont les différents rôles qu'exercent les hommes et les femmes, et quelles sont les façons plus importantes de relation sociale.

- La dimension esthétique et de valeurs de la culture : Cette dimension de la culture est la structure d'idées, quelquefois paradoxales, inconsistantes ou contradictoires qu'ont les gens sur le bien et le mal, sur ce qui est beau et ce qui est laid, le bien et le mal, qui sont les justifications que chaque personne cite afin d'expliquer ses agissements. Chaque fois qu'un animateur introduit de nouvelles façons de faire les choses dans une communauté, il doit prendre en considération les valeurs prédominantes, même si elles sont contradictoires et variées.
- La dimension conceptuelle et de croyances de la culture : Cette dimension est aussi une structure d'idées, aussi quelquefois contradictoires, que les gens ont sur la nature de l'univers, du monde qui les entoure, de leur rôle dans celui-ci, sa cause et effet, la nature du temps et la matière et ses comportements. L'animateur doit être au fait des croyances les plus populaires dans la communauté. À fin d'être un agent catalyseur efficace du changement social, il doit s'assurer que ses conseils et les actions qu'il préconise ne portent pas atteinte à celles-ci, et n'entre pas en conflit avec les convictions et les concepts courants sur le fonctionnement de l'univers.

Toutes les dimensions se trouvent dans chaque portion de culture : La chose la plus importante à retenir est que dans toute société, de la communauté ou de l'institution, dans tous les rapports entre les individus, il ya un élément de la culture, ce qui implique un peu de chacune de ces dimensions culturelles. Tous ces éléments sont tirés de naissance. Le nouveau-né est comme un animal, pas encore un être humain, mais il commence à apprendre la culture immédiatement (par exemple, en tétant) dans ses relations avec d'autres humains, et de cette façon il commence à devenir humain. (Beaucoup diront que le processus d'humanisation commence dans l'utérus).

Pour l'animateur social, ou pour tout homme qui soit engagé avec des activités de développement, la partie la plus importante de tout cela est la diversité d'interconnexions entre les dimensions culturelles. Elles peuvent être en relation de façon fortuite ou fonctionnelle. Par exemple, dans le cas de la technologie (contrairement à ce qu'on peut penser), autant les outils comme les connaissances nécessaires pour les utiliser font partie

de la culture au même niveau que les croyances, les danses ou les façons d'attribuer la richesse.

Faire des changements dans n'importe laquelle des dimensions a des répercussions sur toutes les autres. Introduire une nouvelle méthode d'obtention d'eau, par exemple, demande l'introduction de nouvelles institutions pour maintenir le nouveau système d'eau. Apprendre toute nouvelle façon de faire les choses demandera l'apprentissage, de son côté, d'autres valeurs et autres perceptions. Ignorer ces relations lorsqu'on promeut le transfert de technologies est risqué (peuvent se produire des résultats inattendus ou non souhaités).

Changer quelque chose dans n'importe quelle dimension culturelle ne demande pas seulement des changements dans d'autres dimensions, mais provoque des changements dans d'autres dimensions. Il est donc important de faire des évaluations d'impact social dans tous les projets, soient-ils grands ou petits.

En travaillant avec une communauté, l'animateur doit aller en apprenant chaque fois plus sur la culture, et la dynamique de ses dimensions culturelles. Après cet aperçu global sur l'animation socioculturelle, venons-en à une analyse plus spécifique dans les détails.

Chapitre 2 : L'Animation socioculturelle : Complexité d'un concept et pluralité d'un phénomène

II.1. Définition

II.1.1. Définition étymologique¹⁰

Avant que le mot animation ne soit utilisée dans le monde du cinéma (dessins animés), il a été et est encore utilisé dans le sens de l'acte d'encourager, motiver, engager, impliquer, renforcer les êtres humains. Le mot dérive du Grec/Latin « anima » qui signifie VIE ou AME et indique l'acte de donner la vie, donner l'esprit à quelque chose ou à quelqu'un, donner l'âme ou le fait d'être en vie.

Anima → Souffle de vie (respiration) → Donner la vie à un groupe

Animus → Principe pensant → Aider le groupe à penser (réfléchir), à dominer le sentiment

II.1.2. Définition : La complexité d'un concept

L'animation socioculturelle est continuellement placée devant le défi d'avoir et de produire son propre plan d'action d'action. Le manque de lisibilité de l'action et de ses intentions ne facilite pas la tâche du professionnel.

¹⁰ Marina DE ROSSI, *Didattica dell'animazione*, Roma, Carocci, 2008, p. 35; Marina DE ROSSI, Emilia RESTIGLIAN, *Narrazione e documentazione educativa. Percorsi per la prima infanzia*, Roma, Carocci, 2013.

L'animation socioculturelle se réfère généralement à une double source étymologique : « anima », comme la vie et « animus » comme mouvement ou dynamisme. Mais aussi comme un modèle d'intervention – médiation– qui mène à la connaissance, à l'appropriation et à la création de modèles sociaux, culturels et éducatifs conçus comme un tout et à la construction de projets individuels et sociaux dans le sens du développement humain. Pour Richelle¹¹ ce serait occulter des contradictions qui traversent la construction de ce champ professionnel.

Pierre Besnard¹² nous livre un constat très parlant en affirmant que nombre d'études menées sur ce champ professionnel s'accordent sur le fait qu'il est plus pertinent de produire des caractéristiques, souvent déclinées en fonctions, que de tenter de délimiter une définition générale. Les définitions sont donc fortement dépendantes des contextes d'énonciations et des enjeux politiques, sociaux et économiques qui encadrent les actions de terrains.

Pour paraphraser Françoise Tétard¹³, l'Animation socioculturelle est d'abord et surtout un discours, venant qualifier des pratiques de militants, qui ont fait des choses ensemble et qui souhaitent se mettre sous une même bannière. Nous ne sommes pas loin de l'idéologie, même au nom de valeurs partagées. Des convictions, des passions, des conflits aussi.

Pierre Besnard définit l'animation socioculturelle comme un ensemble de pratiques, d'activités et de relations dont le champ d'activité peut être délimité ainsi :

- Ces pratiques et activités concernent les intérêts manifestés par les individus dans leur vie culturelle et plus particulièrement dans le temps

¹¹ Jean-Luc RICHELLE, « L'animation et ses contradictions comme analyseurs d'une identité plurielle », in : Jean Claude GILLET, *L'animation dans tous ses états (ou presque)*, Paris, L'Harmattan, pp.129-141.

¹² Pierre BESNARD, *Animateur socioculturel, fonctions, formation, profession*, Paris, Editions Sociales de France, 1980.

¹³ François TETARD, *Vous avez dit éducation populaire ? Itinéraire Chronologique*, Source, 512 (2010), pp. 48-51.

libre, dont les intérêts peuvent se classer ainsi : artistiques, intellectuels, sociaux, pratiques, physiques.

- Ces pratiques répondent à des besoins d'initiation, de formation, d'action, non satisfaits par les institutions existantes. Elles satisfont aux fonctions de délasserment, divertissement, développement.
- Ces pratiques sont volontaires
- Ces pratiques et activités sont en principe ouvertes à toutes les catégories d'individus, quels que soient leur âge, sexe, origine, profession etc.
- Ces pratiques et activités ne requièrent en principe pas de niveau préalable.
- Ces pratiques sont désintéressées. Elles ne visent pas, en principe, à l'obtention d'un diplôme, d'une qualification.
- Ces pratiques s'exercent généralement en groupe, dans des institutions et équipements socioculturels multiples.
- Elles se déroulent en général avec l'aide d'un animateur ayant en principe reçu une formation particulière et utilisant, en dominante, des méthodes pédagogiques actives.

Moser¹⁴ voit dans L'animation socioculturelle, une méthode non directive visant à favoriser la communication, l'activité créatrice et culturelle proprement dite et l'action sociale.

Elle est une action sociale qui se propose d'influer sur l'évolution sociale, sur les activités, les représentations et la communication des individus et groupes qui sont encouragés à réaliser des projets communs et à participer activement aux décisions qui les concernent. Elle repose sur des interventions socio pédagogiques qui visent une dynamisation des individus et des groupes.

Jérôme Dupuis met aussi en relief les notions d'action, d'acteurs et d'équipements ; et pour lui il faut voir l'animation comme un domaine d'action partagé qui met en avant une manière de mettre en mouvement

¹⁴ Heinz MOSER et all, *L'animation socioculturelle. Fondements, modèles et pratiques*, Genève, éditions IES, 2004.

des équipements et des groupes favorisant l'intégration et la participation des membres de la société locale à la vie collective. Peuvent être qualifiées d'activités d'animation celles qui aident l'individu à:

- prendre conscience de ses propres besoins, talents et aptitudes ;
- communiquer avec d'autres pour prendre une part plus active à la vie de la communauté ;
- s'adapter aux mutations de son environnement social, urbain et technique,
- explorer sa propre culture, développer en particulier ses aptitudes intellectuelles et physiques, ses forces d'expression et sa créativité. Loin d'être une entité abstraite, l'animation est accrochée à la réalité sociale, elle-même riche en complexité, intégrant l'individu, le collectif et la dimension sociopolitique. Elle exhale le territoire dans lequel elle se déploie. Au niveau méthodologique, l'animation socioculturelle contribue à renforcer des espaces et des façons innovatrices de participation citoyenne et d'approfondissement de la démocratie.

Moser et al. distinguent deux visions dominantes au sein des pratiques en animation socioculturelle entre individu et contexte sociopolitique.

- Dans sa dimension sociopolitique, l'animation socioculturelle engage une action sur les conditions de vie à travers la transformation du milieu de vie par des actions collectives ou communautaires. L'accent est mis sur le changement social et encourage la démocratie participative.
- Du point de vue du développement de l'individu, l'animation va s'intéresser à l'amélioration de la qualité de vie avec la prétention de redonner des outils, des connaissances pour prendre sa vie en main. Prenant comme fondement l'individu, l'animation relève la difficulté à faire un usage intelligent de son temps libre, pour son bien et celui de la société. Elle lui offrira les moyens d'une occupation judicieuse de son temps libre. Cette perspective comporte aussi une dimension sociale, culturelle et politique. Pour Joëlle Libois, Patricia Heimgartner¹⁵,

¹⁵ Joëlle LIBOIS, Patricia HEIMGARTNER, *L'accueil libre, une pratique fondamentale en travail social, peu définie, peu nommée et peu reconnue*, Genève, IES, 2008.

L'animation est une action sociale qui s'exerce au travers d'activités diverses au quotidien, en tenant compte des conditions sociales, culturelles, économiques et politiques des populations concernées. Son action vise à organiser et à mobiliser des groupes et des collectivités en vue d'un changement social. Elle s'exerce sur la base d'une participation volontaire et dans un cadre démocratique faisant appel à la notion de citoyenneté.

Généviève Poujol¹⁶ dira que l'animation est avant tout un projet idéologique qui va au-delà des pratiques qui lui sont liées. Car en effet, la vocation du projet d'animation est plus large que celle qui l'amène à organiser des activités de loisir. Le projet d'animation a pour fin non plus la seule pratique de l'activité, mais la participation d'un groupe à sa mise en œuvre.

Pour Jean Claude Gillet, si l'animation dite « socioculturelle », en tant qu'activité concrète existe depuis des décennies, le flou qui semble la caractériser ne permet pas de la désigner sous le terme de « concept ». Les approches étymologiques et historiques, les définitions idéologiques, fonctionnalistes, systémiques ou technicistes de l'animation, renvoient en permanence à une centration fondée sur des hypothèses de type soit humaniste, soit déterministe, apparemment irréconciliables. Lever le voile sur l'ambiguïté qui semble recouvrir l'animation, impose alors de l'approcher non comme fait social, mais comme « pratique » et comme « faire ». Il s'agit en effet, d'une praxis sociale, qui participe de la résolution de la crise du lien social et politique qui marque notre société. L'animation, comme toute action, est une synthèse des différentes disciplines au sens où elle est une opération en soi transdisciplinaire. Comme pratique sociale, elle est tout à la fois psychologique, sociologique, économique, juridique, psychosociale, etc. Il s'agit d'une approche pluri disciplinaire qui à partir de la géographie sociale permet de comprendre le sens des rapports sociaux sous-jacents. Agir « local » oblige en effet à croiser des approches scientifiques distinctes.

¹⁶ POUJOL, G., *op.cit.*

A titre d'illustration, une sociologie de l'acteur semble nécessaire pour ce qui concerne les aspects de la prise de décision dans les situations sociales, a psychosociologie est utile quant aux fonctions de médiation des corps intermédiaires que sont les groupes sociaux, et une sociologie politique et systémique permet de faire le lien entre le local et le global. C'est bien ce que démontre

Stéphanie Barzasi¹⁷ pour qui le métier d'animation est un métier protéiforme car en effet, le secteur de l'animation est une constellation qui entrecoupe bien d'autres : l'éducation populaire, le tourisme, le sport, le culturel, la protection de l'environnement, la santé communautaire, le loisir, le développement local et communautaire, l'action sociale, etc. Pour nous sortir de cette complexité et comprendre au mieux le concept d'Animation, la meilleure méthode consiste à croiser les différents éléments de définitions présentés par plusieurs auteurs afin de mettre en relief le dénominateur commun émergeant de la littérature, et des pratiques dont nous avons connaissance.

L'animation socioculturelle est fille d'une histoire passionnelle où se retrouvent des courants de pensée et d'action qui dans le cours des décennies se sont coalisés dans une approche qui tourne autour de certains points qui peuvent être considérés comme la mémoire de l'animation, avec des théories et des méthodologies pour quiconque veut agir comme animateur au niveau d'un groupe ou d'une communauté, dans le domaine du jeu et de la créativité comme l'agrégation dans les espaces informels, à l'intérieur de l'école comme dans les oratoires.

Pour le Conseil de l'Europe, l'animation socioculturelle est une action sociale qui s'exerce au travers d'activités diverses au quotidien, en tenant compte des conditions sociales, culturelles, économiques et politiques des populations concernées. Son action vise à organiser et à mobiliser des groupes et des collectivités en vue d'un changement social.

¹⁷ Stéphanie BARZASI, « Animateur: un métier protéiforme », *Travailler l'économie sociale et solidaire*, 5 (2004), pp. 27-29.

Elle s'exerce sur la base d'une participation volontaire et démocratique faisant appel à la notion de citoyenneté. L'animateur socioculturel est en effet un facilitateur de l'action démocratique : il favorise les prises de conscience d'identités collectives, il permet aux communautés d'intérêt de mieux jouer leur rôle et de bâtir des projets pour agir. Il s'efforce en particulier de faciliter l'accès à l'expression et à l'action des groupes minorisés.

L'animation a une éthique démocratique exigeante dans ses finalités et ses formes d'action, elle défend toutes les formes d'expression de la vie des gens qui renforcent le lien social et permettent des fécondations mutuelles entre différentes cultures.

II.1.3. Diverses dimensions de l'animation socioculturelle

Selon Marcus Foth¹⁸, Le but éducatif de l'animation socioculturelle est le développement de la personne ; le but social est le renforcement du groupe et de la communauté et accroître la participation des gens. La dimension culturelle vise à son tour la créativité et expression à plusieurs faces.¹⁹

Dimension sociale : Des anthropologues et des sociologues ont créé plusieurs définitions du mot « communauté » avec comme seul élément commun de référence l'être « peuple ». La dimension sociale de l'animation socioculturelle renvoie à une approche centrée sur les gens, qui est conduite par les impératifs de la participation personnelle ou du groupe.²⁰

¹⁸ Marcus FOTH, « Sociocultural Animation », in Marshall STEWART and Taylor WALLACE and Yu XINGHUO(Eds), *Encyclopedia of Developing Regional Communities with Information and Communication Technology*, Hershey (PA), IGI Global, 2006, pp. 640- 645. Voir aussi « Sociocultural animation », in : [<http://www.irma-international.org/viewtitle/11456/>].

¹⁹ Leena KURKI, "Restorative and Community Justice in the United States," *Crime & Justice* 27 (2000), pp. 235-303.

²⁰ Alfonso GUMICIO DRAGON, *Ondes de choc: communication participative pour le changement social*, New York, Rockefeller fondation, 2001.

Dimension culturelle : Le courant de l'animation culturelle a encouragé les gens à exprimer leur créativité à travers l'art. Ceci fait évoquer les héritages culturels communs et a donné lieu à des communautés de mémoire (de souvenir).²¹

Dimension éducative : « Raconte-moi, j'oublierai ; enseigne-moi, je me rappellerai, implique-moi et j'apprendrai ». Ce proverbe attribué à Benjamin Franklin²² résume bien la dimension éducative de l'animation socioculturelle.

L'animation culturelle est plus un état d'esprit d'une action spécifique, une question de forme plutôt que de contenu. C'est un cadre qui contient des pratiques et des méthodologies centrées sur les personnes. Ces méthodes sont toujours orientées à activer et mobiliser un groupe ou une communauté et les membres de ce groupe ou de cette communauté à :

- A découvrir leur réelle situation et réalité dans le but de créer une conscience critique des situations et des problèmes trouvés ;
- Analyse et diagnostic de la réalité de manière dialogique, dans le but d'envisager le rêve d'un futur meilleur ;
- Trouver les voies de changement et d'amélioration de la réalité par les moyens, l'autoréflexion et actions ;
- Constamment et continuellement évaluer et apprécier le contexte et le but des actions en vue d'ajuster les objectifs et la direction.

Animer un village, un quartier, un groupe de jeunes ou d'adultes, c'est d'abord donner une âme à tous ces hommes, ces femmes, ces

²¹ Neil SMITH, « Enhanced Learning and Memory and Altered GABAergic Synaptic Transmission in Mice Lacking the $\alpha 5$ Subunit of the GABA_A Receptor », *Journal of Neuroscience*, 22/13 (1 July 2002), pp. 5572-5580.

²² Voir [<http://aforismi.meglio.it/aforismi-di.htm?n=Benjamin+Franklin&pag=3>]. Benjamin Franklin est un scientifique, homme politique et écrivain américain du 18^{ème} siècle, auteur de plusieurs inventions. Il est l'un des pères fondateurs des Etats Unis d'Amérique.

adolescents, c'est les révéler à eux-mêmes, en faire des individus conscients de leurs possibilités, de leurs richesses et de leurs moyens.²³

Animer veut dire donner la vie : l'animateur tire son groupe de son sommeil, secoue la léthargie, éveille par l'intérieur sa vitalité latente, sans s'imposer, mais grâce à lui le groupe se découvre. Animer veut dire donner une âme ; l'animateur aide à découvrir le sens des problèmes du groupe, fait goûter la saveur de la vie, la grandeur, le but profond, l'idéal qu'elle propose avec lui. Animer c'est donner une âme, donner un esprit, une vie, une raison de vivre, une joie de vivre ensemble. Animer c'est aider le groupe à cheminer, éveiller le groupe.

L'animation socioculturelle est une action sociale qui s'exerce au travers d'activités diverses au quotidien, en tenant compte des conditions sociales, culturelles, économiques et politiques des populations concernées. Son action vise à organiser et à mobiliser des groupes et des collectivités en vue d'un changement social.

L'animation a une éthique démocratique exigeante dans ses finalités et ses formes d'action, elle défend toutes les formes d'expression de la vie des gens qui renforcent le lien social et permettent des fécondations mutuelles entre différentes cultures.

L'animation socioculturelle peut être définie comme toute action qui vise à donner à chaque individu des moyens et la motivation pour devenir l'agent actif de son propre développement et le développement qualitatif de la communauté à laquelle il appartient.²⁴

Henri Thery²⁵, rapporteur à la commission « Animation » en 1970 entendait par animation socioculturelle les actions gérées par des personnes qui se rassemblent et qui déterminent elles-mêmes le contenu

²³ Bernard LEURQUIN, *Le Livre de l'animateur*, Paris, CIEF, 1968, p. 3.

²⁴ (par M.M. Etienne Grosjean et Henri Ingberg, "implications d'une politique d'animation socio-culturelle" Information Bulletin of the Council Europe, 74/33 (1974), pp. 1-39. (p.4).

²⁵ Voir Henri Thery, *Revue POUR l'éducation permanente*, 18/19 (mars 1971) et Geneviève Pujol, *op.cit.*

de cette action en fonction d'objectifs sociaux et culturels (...) activités éducatives en dehors du temps de travail : vie familiale, vie urbaine et rurale, activités de loisir, activités sportives, etc. C'est essentiellement le domaine des volontaires ou d'institution semi-publiques. C'est là qu'est né le concept d'animation socioculturelle dont la sémantique exprime une intention de désenclaver la culture en reliant aux phénomènes de la vie collective, d'élargir le champ de la vie culturelle aux problèmes de la vie quotidienne.

Par rapport aux exigences créées par les changements permanents de la société moderne, l'animation va apparaître comme un phénomène essentiel, tantôt compensateur, régulateur, catalyseur, réduisant l'obsolescence culturelle, renouvelant ici les comportements, les attitudes, permettant l'adaptation et l'autonomie ; l'animation est la réponse sociale que le système met en place pour certains besoins spécifiques que lui pose son évolution.

Selon M. Simonot²⁶, l'animation socioculturelle est un secteur de la vie sociale dont les agents se donnent pour objectif une certaine transformation des attitudes et des rapports interindividuels et collectifs, par une action directe sur les individus. Cette action s'exerce en général par la médiation d'activités diverses à l'aide d'une pédagogie faisant appel aux méthodes non directives ou actives.

Il se dégage de ces définitions certains éléments communs :

- L'existence des collectivités et des groupes ;
- L'importance des communications sociales, avec l'idée sous-entendue que l'animation doit les favoriser, les améliorer, grâce en particulier à l'intervention de l'animateur ;
- Référence à des pédagogies actives et non directives avec le but de permettre le développement des communications sociales, des individus et des groupes ;
- Références aux conditions socio-économiques et aux structures ;

²⁶ M. SIMONOT, *op.cit.*

- Méthode d'intégration et de participation :
 - Le but éducatif de l'animation socioculturelle est le développement de la personne ;
 - le but social est le renforcement du groupe et de la communauté et accroître la participation des gens ;
 - La dimension culturelle vise à son tour la créativité et expression à plusieurs faces.²⁷
 - Plusieurs mouvements d'animation socioculturelle actuelle tirent leur origine des mouvements français à l'animation socioculturelle était découverte comme moyen pour renforcer les valeurs de la démocratie perdues avec l'occupation et d'autres épreuves du temps de la guerre.²⁸
 - Le concept d'animation socioculturelle s'est répandu en Europe vers les années 1970 quand l'auto confiance croissante de la communauté des mouvements d'arts (appelé Art de voisinage en Amérique du Nord) était reconnu pour la première fois et pris au sérieux par les institutions d'art établi et le les « faiseurs » de la politique culturelle publique. Avant cela il y avait des idées comme quoi l'art ne peut pas être créé par les plèbes, mais par un petit nombre d'artistes talentueux de très haut niveau.

II.2. L'animation socioculturelle comme processus

L'animation implique **trois processus conjoints** :

- un processus de **dévoilement** : créer les conditions pour que tout groupe ou tout individu se révèle à lui-même ;
- un processus de **mise en relation** des groupes d'hommes entre eux, ou avec des œuvres et des créateurs, ou avec les centres de décision, soit par la concertation soit par le conflit ;
- un processus de **créativité** : par l'interrogation des individus et des groupes avec leur environnement, expression, initiative et responsabilité.

²⁷ KURKI, *op.cit.*, p. 163.

²⁸ Ibidem, p. 162.

Le besoin et l'exigence de l'animation socioculturelle nous sont offerts par le tableau cynique et déplorable de notre monde :

- Situation d'injustice, de non-respect des droits
- Situation de crise économique et morale
- Les mouvements migratoires (internes et externes)
- Les diverses formes d'exclusion (vieillards, enfants, jeunes...)
- Les tristes réalités de chaque jour

Sans nier qu'à son échelle le travail d'animation a produit de l'émancipation, de la justice, de l'égalité et de l'autonomie, les faits sont têtus et après des décennies de libéralisation forcée des échanges, l'état du monde apparaît comme un chantier où les inégalités sont criantes et les guerres toujours présentes.

La dimension sociale de l'animation socioculturelle renvoie à une approche centrée sur les gens, qui est conduite par les impératifs de la participation personnelle ou du groupe.²⁹

Le courant de l'animation culturelle a encouragé les gens à exprimer leur créativité à travers l'art. Ceci fait évoquer les héritages culturels communs et a donné lieu à des communautés de mémoire (de souvenir).³⁰

L'animation socioculturelle est un cadre qui contient des pratiques et des méthodologies centrées sur les personnes. Ces méthodes sont toujours orientées à activer et mobiliser un groupe ou une communauté et les membres de ce groupe ou de cette communauté à :

- découvrir leur réelle situation et réalité dans le but de créer une conscience critiques des situations et des problèmes trouvés
- analyse et diagnostique de la réalité de manière dialogique, dans le but d'envisager le rêve d'un futur meilleur

²⁹ Gumicio Dragon, *op.cit.*

³⁰ Smith, *op.cit.*

- trouver les voies de changement et d'amélioration de la réalité par les moyens, l'autoréflexion et actions ;
- évaluer et apprécier constamment et continuellement apprécier le contexte et le but des actions en vue d'ajuster les objectifs et la direction.

Plusieurs formes d'animations :

- **Animation culturelle** s'opère dans le domaine de la culture. Son but est de pousser les individus à modifier leurs attitudes de désamour envers la culture et leur insuffler un comportement ou une attitude favorable à la consommation culturelle (Diffusion des produits culturels, initiatives qui favorisent le contact du public avec la culture... favoriser la créativité et l'expression des individus...)
- **Animation sociale** : Vise à amener les groupes sociaux, particulièrement les plus dépendants, à s'assumer et à se prendre en charge (Pousser à mieux communiquer, à décider, à agir dans un élan de solidarité communautaire.
- Bien d'autres : scolaire, socio-éducative...

Le concept de l'animation pénètre tous les secteurs de la société.

II.3. Concepts périphériques

II.3.1. La culture

Dans son sens littéral, culture signifie le fait de cultiver la terre. C'est seulement après que cette signification va s'étendre métaphoriquement à la culture de l'esprit et à la formation de l'individu, selon une conception classique ou humaniste de ce concept. La mutation du sens de ce mot intervient vers les années 700 avec le littéraire et pédagogue de l'âge victorien Matthieu Arnold qui la définit comme le meilleur de ce qui est pensé et connu dans les différents domaines de l'expression humaine : art, littérature, poésie, musique... Une telle définition synthétise les caractéristiques de la culture en Occident de cette époque-là, bien entendu : sa valeur universelle, sa potentialité formative, son exceptionnalité.

Selon Hofstede et compagnons, la culture est le *software* de l'esprit, qui fournit un cadre opératif pour le comportement. Car elle permet d'opérer une élaboration entre le stimulus et la réponse, et constitue un pré requis pour être membre d'un groupe. La culture inclut les valeurs, les normes, les attitudes utilisées comme guide pour le comportement et pour résoudre les problèmes. Elle peut aussi être entendue comme l'ensemble des cadres partagés. Chacun de nous fait partie d'une culture au sens anthropologique, et la culture fait partie de nous. « En grandissant dans une certaine communauté, en apprenant une certaine langue, nous faisons nôtres les hiérarchies complexes des prémices implicites que dans ce milieu sont un allant-de-soi et constituent le terrain qui permet de nous comprendre ». C'est dire en fait que la culture est un ensemble complexe qui comprend les artefacts, les biens, les procédures techniques, les idées, les habitudes et les valeurs.

Le livre de Kroeber et Kluckhohn de 1952 est devenu un texte de référence pour les études sur la culture, avec 150 définitions, regroupées en plusieurs sous-catégories. Pour eux, la culture peut être entendue comme la façon de vivre d'un peuple, l'héritage social qu'un individu acquiert dans son groupe d'appartenance, la manière de penser, de sentir, de croire, la généralisation dérivée de l'observation des comportements, le dépôt du savoir possédé collectivement, l'ensemble de comportements standardisés au regard des problèmes qui arrivent, l'ensemble des mécanismes pour la régulation normative du comportement, l'ensemble des techniques pour s'adapter au milieu. Ces deux auteurs approfondissent et soulignent l'existence de différents systèmes sociaux et culturels en ces termes : « Une culture est composée des modèles, explicites et implicites, par et pour le comportement, acquis et transmis au moyen des symboles, constituant le résultat distinctif des groupes humains. Le noyau essentiel de la culture consiste dans les idées traditionnelles et spécialement dans les valeurs leur attribuées ». Ned Seelye, dans *Teaching culture. Strategies for international communication* a refait pratiquement le même inventaire. Ceci démontre que définir la culture est une tâche difficile et ardue.

Quand on parle de culture on sous-entend tout de même un ensemble plus ou moins fortement lié des signifiés acquis (persistants et

partagés) que les membres d'un groupe (au nom de leur appartenance à ce groupe) sont amenés à distribuer de façon imposante sur les stimuli provenant de leur environnement et d'eux-mêmes. Les membres de ce groupe induisent vis-à-vis de ces stimuli des attitudes, des représentations et des comportements communs valorisés, dont ils tendent à assurer la reproduction par des voies non génériques.

La culture désigne une sorte d'éléments qu'on peut classer en cinq rubriques : Les états mentaux ou opérations psychiques, les types de comportements, les produits de l'application de ces savoir-faire aux divers aspects de l'environnement et enfin toute la variété des institutions et modes d'organisation collectifs formels et informels.

Il convient de souligner la différence entre l'aspect objectif d'une culture (entendu comme système des signifiés partagés par un groupe social et accumulés de génération en génération) et son aspect subjectif (entendu comme bagage de croyance, des attitudes, les définitions de soi, les normes, les rôles et les valeurs qui dérivent à un individu de son appartenance à la culture).

L'existence de cultures diverses est un donné de fait de même que l'existence des groupes sociaux différents. Ces groupes ont une organisation sociale et une culture interne, mais les personnes qui en font partie interagissent avec des personnes d'autres groupes. La culture délimite le champ de ce qu'on fait (connaissances, croyances, art...), de comment on le fait (morale, droit, coutume...) et de pourquoi on le fait (valeurs, principes...).

II.3.2. L'identité culturelle

Parler de l'identité culturelle revient entre autres à définir la spécificité d'une culture donnée par rapport aux autres. Le dictionnaire Anglais donne deux définitions assez différentes de l'identité : La première est la condition ou le fait d'être une personne ou une chose spécifique, une individualité ; la seconde est la condition ou le fait d'être le même dans ses attributs. De là on peut parler de l'identité personnelle (qui se réfère à l'identité minime) et

l'identité culturelle (qui intéresse les relations entre les individus dans les rapports interculturels). Dans ce sens la famille peut être considérée comme une culture ou une micro culture. En général, la famille est la première forme d'identification, déjà par le fait d'avoir un nom qui en identifie tous les membres. La langue est aussi une autre identité forte qui donne à l'individu un sens d'appartenance. Ces identités sont en général source de sécurité puisqu'elles procurent un système de noms et de valeurs partagées.

Il existe plusieurs sortes d'identité : l'identité du genre, de parenté, de génération, territoriale, ethnique, nationale, transnationale, économique, identité de classe ou de couche, de profession ou de travail, d'école, de groupe social, politique, identité religieuse, sportive et zodiacale. C'est dire que dans une même personne, plusieurs identités peuvent coexister.

En général on part d'une identité minimale ou réduite (genre, position familiale, ethnie...) et on évolue vers celle plus complexe qui naît de nouvelles relations, du travail, de l'appartenance politique, religieuse, sociale. Les événements les plus divers de la vie, comme par exemple la maladie, les guerres, les victoires..., avec lesquelles l'individu entre en relation, impriment eux aussi une identité. Mais c'est surtout autour de l'ethnie que l'identité culturelle se fait plus forte.

L'identité culturelle se perçoit et se définit mieux au contact avec l'autre. L'autre est « une partie intégrante de mon identité : le moi en effet, n'existe pas si au même moment il ne fait pas déclencher un processus d'affirmation interne et de différence externe ». L'inévitable contact avec l'autre porte à la médiation culturelle qui suppose par ailleurs l'émergence d'une dissension, laquelle comporte parfois une crise.

Très proche de l'identité culturelle, l'identité nationale s'y confond souvent. Bien plus, elle est écartelée entre une attitude fondamentaliste et une attitude pluraliste, entre l'excessif ethnocentrisme ou la fermeture sur soi et l'ouverture aux autres, la réceptivité.

II.3.3. Société (Sociale)

Le mot français a son origine dans le latin *societas* : association amicale avec d'autres et *socius* : compagnon, associé, camarade. Le mot latin est un dérivé du grec *sochos*, terme qui implique un contrat social entre les membres de la communauté. C'est un groupe d'individus unifiés par un réseau de relations, de traditions et d'institutions.

Objet privilégié de plusieurs sciences humaines et sociales, le terme société, en sociologie, désigne un ensemble d'individus qui partagent des normes, des comportements et une culture, et qui interagissent en coopération pour former un groupe ou une communauté.

Le terme a été introduit analytiquement par le sociologue Ferdinand Tönnies en 1887 dans son ouvrage *Gemeinschaft und Gesellschaft* (communauté et société). Tönnies caractérise la notion de communauté par une confiance mutuelle, un lien émotionnel et une homogénéité. La communauté se distingue de la société en ce que les acteurs de cette dernière ont des objectifs nettement plus individuels. Cela conduit à un lien plus lâche des individus envers la société. *Communauté* et *société* sont pour Tönnies les objets de la sociologie.

Émile Durkheim distingue deux types de sociétés : société traditionnelle (avec une solidarité mécanique, les membres de la société sont peu spécialisés et peu différenciables par leurs fonctions) et société moderne (avec une solidarité organique, les membres de la société sont spécialisés (division du travail social) et sont en situation d'interdépendance).

« En s'agrégant, en se pénétrant, en se fusionnant, les âmes individuelles donnent naissance à un être, psychique si l'on veut, mais qui constitue une

individualité psychique d'un genre nouveau ». ³¹ « La société est à ses membres ce qu'un dieu est à ses fidèles. » ³²

Pour Pierre Bourdieu, la société n'est pas complètement explicable. Il y a toutefois deux niveaux à différencier : le niveau de la pratique sociale, dans la vie de tous les jours ou des régularités se jouent, et le niveau de la théorie de la pratique, où on doit examiner les rapports de force inconscients de la pratique sociale (*habitus*). Le travail de Bourdieu contient ainsi une composante critique de la société. Une autre contribution importante sur le concept de société nous vient du sociologue Richard Jenkins.

Pour sa part, Gerhard Lenski, sociologue, a différencié des sociétés basées sur leur niveau de technologie, de communication et d'économie : chasseurs et cueilleurs, agricole, agricole avancé, industriel. Ce système de classification contient 5 catégories : Chasseurs-cueilleurs généralement égalitaires ; Sociétés tribales dans lesquelles il y a quelques exemples limités de rang social et de prestige ; Structures stratifiées dirigées près des chefs de clans ; Civilisations, avec des hiérarchies sociales complexes et des nombreux gouvernements organisés et institutionnels ; Société moderne diversifiée sur laquelle reposent tous les éléments de la société. C'est dans ce sens que vont aussi les anthropologues Morton H. Frit, un théoricien du conflit, et Elman Service, un théoricien de l'intégration, qui ont produit un système de classification pour des sociétés dans toutes les cultures humaines basé sur l'évolution de l'inégalité sociale et le rôle de l'État.

³¹ (Émile Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, 1985, Chapitre V, section 2, § 18).

³² (Émile Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, 1989, Chapitre VII, Section III, § II).

II.2.4. Socioculturel

Nous l'avons déjà expliqué dans le premier chapitre, cet adjectif est « justement » à cheval entre social et culturel et met ensemble les deux concepts. Il n'est pas à faire glisser ni d'un côté ni de l'autre. Il doit être distingué du social en tant qu'assistance à des problèmes sociaux, pour se revendiquer comme lien social et appartenance identitaire. Il doit également être distingué du culturel en tant que diffusion des productions artistiques, pour se revendiquer comme pratiques d'expression et de participation. Cet adjectif synthétise toutes ces réalités. Car le changement concerne un groupement social, une société ; et la culture est foncièrement liée à la société, en tant « manière d'être, de vivre, de penser et de faire » d'un groupe social culturellement identifié. Souvent le changement concerne un aspect particulier de la vie sociale, c'est-à-dire un aspect culturel de la société dont il est question.

II.3. Comprendre l'animation socioculturelle

II.3.1. Des origines à nos jours

L'animation socioculturelle s'inscrit dans le cadre d'une émancipation collective. Mais il est embarrassant la définir à cause de sa richesse et diversité. Elle consiste à offrir des possibilités de culture sur le plus large secteur possible de la vie du citoyen, en faisant participer le plus grand nombre...

Au premier congrès national sur l'animation (1966), J.P. Imhof (sociologue) désignait par animation toute action, dans ou sur un groupe, une collectivité ou un milieu, visant à développer la communication et à structurer la vie sociale, en recourant à des méthodes semi-directives ; c'est une méthode d'intégration et de participation. La fonction de l'animation se définit comme une fonction d'adaptation aux formes nouvelles de la vie

sociale... avec les deux aspects complémentaires de remède aux inadaptations et d'éléments du développement individuel et collectif.³³

En 1966, un groupe de travail comprenant des fonctionnaires et des responsables d'associations culturelles (et constitué à la demande du ministre de la jeunesse et des sports) proposait dans son rapport final les éléments de réflexion suivants :

L'animation devrait devenir pédagogie de compréhension et d'intervention, établie des rapports d'égalité où les relations hiérarchiques seraient dépassées, ménager des relations d'une plus grande liberté et d'une plus grande autonomie ; permettre un choix plus personnel des activités et des relations ; donner « vie » en reconnaissant l'existence d'un sujet autonome qui participerait au développement du monde auquel il appartient ; ne plus assurer la transmission d'un savoir-faire, et tenir compte de la diversité des situations.

Sur le choix des sujets : l'animation prétend mettre en évidence les populations marginalisées, en situation précaire ou difficile, les secteurs et les classes populaires, etc. L'identité de l'animation tient avant tout à son nom et à l'unité sélective d'un champ autour de l'appellation de « professionnels de l'animation ». Cette unité n'évacue pas la nécessité de s'interroger sur la spécificité de la fonction des animateurs.

En rapport avec des contextes multicolores et des enjeux pluriels, l'intention déclarée de l'animation socioculturelle est d'améliorer à travers l'action organisée, c'est dire une action relativement stable dans le temps, les conditions de reproduction socioculturelle, en incitant à la création et au renforcement des liens sociaux et en assurant des identités culturelles. Les animateurs se font les vecteurs d'une intention éducative qui vise la promotion du développement culturel et l'émancipation sociale des populations.

³³ Jean-Paul IMHOP, « Manifestations de l'animation dans la société contemporaine », *Pour* (1971), pp. 18-19.

De ce qui précède, nous retenons particulièrement trois grands axes opérationnels à savoir :

- Permettre la continuité de la vie individuelle (maintien de la continuité identitaire) ;
- Favoriser, susciter ou/et entretenir des interactions au sein d'un groupe ou d'une communauté afin de maintenir chaque personne dans un réseau de communication ;
- Favoriser la vie sociale au sein des milieux clos (établissements) ou des associations et les liens avec l'environnement extérieur. En tant qu'activité organisée, l'animation socioculturelle, indique la nécessité qui peut surgir de créer des liens sociaux dans des communautés précises. Il s'agit en effet d'activités qui permettent d'apporter des contenus sociaux là où il y a des vides sociaux [remplir des espaces avec du sens]. L'ancrage territorial de telles activités paraît donc essentiel.

De manière générale, les tâches des professionnels s'inscrivent à l'intérieur de trois fonctions :

- Promotion et conscientisation : favoriser l'émergence des acteurs ;
- Organisation : gérer, diriger, communiquer ;
- Négociation et médiation entre tous les acteurs impliqués dans le contexte.

II.3.2. Caractéristiques de l'animation socioculturelle

L'animation socioculturelle apparaît dans la suite de l'éducation populaire. Elle s'est affirmée comme une possibilité de culture pour tous, une sorte d'école parallèle, sinon une contre-école, suspectant l'institution scolaire en tant qu'institution monopolistique de la culture et, avec l'idée sous-entendue, et encore très actuelle, que l'école ne peut assurer à elle seule la promotion culturelle des masses.

On pourrait lui reconnaître les caractéristiques suivantes :

1. L'animation socioculturelle se caractérise d'abord comme un semble de pratiques, d'activités et de relations,
2. Ces pratiques et activités concernent des intérêts manifestés par les individus dans leur vie culturelle et plus particulièrement dans le temps libre : On peut classer ces intérêts de manière suivante :
 - Artistiques (littérature, cinéma, théâtre, fêtes, chansons, peinture, sculpture, photo...)
 - Intellectuels (études volontaires, autoformation, conférences, réunions, journaux, radios, TV, livres...)
 - Sociaux (familiaux, voisinage, cafés, fêtes, bals, réunions, amicales, associations...)
 - Pratique (jardinage, bricolage...)
 - Physique (sports, pleine nature, pêche, chasse, promenade, gymnastique, pétanque...).
3. Ces pratiques répondent à des besoins d'initiation, de formation, d'action non satisfaits par les institutions...
4. Ces pratiques sont volontaires ;
5. Ces pratiques et activités sont ouvertes à tous ;
6. Ces activités et pratiques ne requièrent pas un niveau comme préalable ;
7. Ces pratiques sont désintéressées et ne visent pas l'obtention d'un niveau ;
8. Ces pratiques s'exercent généralement en groupe ;
9. Elles se déroulent avec l'aide d'un animateur, professionnel ou bénévole.

L'animation doit répondre à un besoin concret de la collectivité et mobiliser cette même collectivité à obtenir le changement désiré. Ces besoins peuvent être esthétiques, intellectuels, sociaux et pratiques.³⁴

II.3.3. Fondements et fonctions de l'animation socioculturelle

L'animation socioculturelle s'est développée à partir d'une triple détermination de facteurs historiques, sociologiques et culturels :

³⁴ DUMAZEDIER, J., *op.cit.*

Historiquement

Historiquement, l'animation socioculturelle est une fille de l'éducation populaire. C'est par l'éducation populaire qu'on peut comprendre sa naissance et son développement.

L'Education revêt deux aspects : Professionnel (acquisition de techniques précises indispensables à l'exercice du métier) et culturel (formation générale de l'individu et visant à lui faire acquérir les connaissances dans tous les domaines, lui permettant de comprendre son environnement, de s'y adapter, voire de le transformer). L'éducation populaire et l'animation socioculturelle relève de la deuxième tendance (aspect), apparue à l'initiative des groupements volontaires et des travailleurs, soucieux d'acquérir, au-delà de la seule formation technique, une seule culture que la bourgeoisie confisquait à son profit pour mieux assurer sa domination économique et sociale, même après la révolution de 1789.

Considérer l'animation socioculturelle comme une simple technique récréologique la réduirait à des aspects méthodologiques qu'elle comporte mais qui ne sont qu'une partie de cette pratique sociale complexe, souvent militante, que l'Education populaire a contribué à forger.

A. Courants principaux : étapes essentielles : C'est avec le rapport Condorcet³⁵ qu'apparaît le premier projet éducatif d'ensemble. Education pour tous les âges, tous les individus, toutes les catégories, justifiée par l'essor des sciences et des techniques, l'avènement de la société industrielle, les mouvements d'idées sur la libération de l'homme, en particulier les courants socialistes multiforme et aussi le changement dans la vie et le développement d'une conscience populaire. Trois courants se dessinent qui vont exprimer chacun avec leur cadre de référence spécifique, des formes d'animation socioculturelle :

³⁵ Nicolas DE CONDORCET, "Rapport sur l'Instruction publique", in *Ecrits sur l'Instruction publique*, tome II, Paris, Edilig, 1792.

- Le courant confessionnel : L'Eglise catholique n'a pas attendu le 20^e siècle pour développer ses œuvres charitables en direction des pauvres. C'est elle (avec une orientation rédemptoriste et paternaliste) qui va fonder les œuvres qui déboucheront sur l'action sociale et culturelle contemporaine. De là, l'œuvre des cercles catholiques ouvriers³⁶, les Foyers du soldat (Lyautey) dont l'objet est la rencontre des hommes au-delà des barrières de classes, et la moralisation de la vie sociale dans la perspective d'une idéologie de convergence antidote souhaitée de la lutte des classes développée par les penseurs socialistes radicaux comme Marx, et qui menace le désordre établi. (E. Mounier). Certains mouvements plus progressistes tenteront d'établir une synthèse entre l'inspiration catholique et les idées révolutionnaires : c'est le cas de Marc Sangnier, du Sillon et de ses Instituts populaires (30 en 1901). Mais l'Eglise veille sur l'ordre social et M. Sangnier devra s'incliner et dissoudre les institutions populaires. Puis se développe les Equipes sociales de Robert Garric (1918) avec comme principe pédagogique l'éducation mutuelle, à la suite de la guerre de 1914-1918, moment propice pour la fraternisation des hommes. Vers 1920, on assiste également au développement d'organisations culturelles spécialisées sur des milieux précis : mouvements d'actions catholique ouvrière, rurale, étudiante ; puis le scoutisme qui développera deux branches : catholique et protestante. Les protestants, dès 1844 avaient créé des unions chrétiennes de jeunes gens, centrées sur le développement religieux et l'action sociale ; puis les unions cadettes et enfin de véritables universités populaires dès 1880.

- Le courant laïc : Souvent en opposition avec le courant confessionnel, ce courant va se développer avec le souci de répandre l'esprit positiviste socialiste égalitaire. C'est dans ce cadre que naissent les cours pour adultes (programme de l'éducation populaire), Ligue de l'enseignement qui donnera naissance à l'école obligatoire, gratuite en complément à l'œuvre scolaire (au niveau culturel). On peut citer ici des œuvres comme Foyers Léo-Lagrange, Ciné-Clubs, Francs et Franches camarades...

³⁶ René DE LA TOUR DU PIN, *Vers un ordre social chrétien*, Paris, Trident, 1907. La Tour du Pin et Albert de Mun sont les grands représentants de l'école des catholiques sociaux. Tous deux s'inspirent dans leurs écrits et dans leur action des travaux de Frédéric Le Play et puisent leur sagesse dans les enseignements spirituels et sociaux de l'Eglise.

- Le courant syndical et politique et les Universités populaires : A la suite de Pelloutier (1886), les bourses du travail seront le point de départ d'un courant d'éducation qui conduira à la création d'une institution particulièrement originale : les universités populaires, dont le but de développer la formation culturelle des travailleurs par l'éducation mutuelle et la rencontre des intellectuels et du peuple.

B. Quelques éléments socio-historiques complémentaires : L'évolution de l'éducation populaire vers l'animation socioculturelle actuelle est liée à plusieurs facteurs dont la présentation peut aider à comprendre comment cette dernière est apparue et a renouvelé l'éducation populaire tout en conservant certains traits spécifiques :

- La permanence depuis un siècle de certains problèmes et certaines finalités :
- La démocratisation culturelle comme intention et projet
- La référence à l'école
- L'initiative associative
- Les filiations idéologiques des institutions socioculturelles
- La marginalité du culturel par rapport à la conscience populaire
- Les liaisons entre l'histoire sociale et culturelle :
- Besoins de la société et création d'institution culturelle
- Crises de la société et initiatives culturelles
- Le développement de la connaissance historique de l'animation :
- L'histoire socioculturelle de la France est peu développée
- Un questionnement plus rigoureux des bases historiques de l'animation éviterait les interprétations radicales, simplistes et la ritournelle des jugements stéréotypés sur l'animation
- Et d'autres éléments comme :
- L'enfance et la jeunesse comme catégorie d'éducation et sa signification économique et sociale
- Le contrôle idéologique de cette jeunesse et le développement des œuvres périscolaires, associations, œuvres, cercles, mutuelles, patronages qui permettent son encadrement ;
- Le développement d'initiatives pédagogiques liées à ces œuvres

Sociologiquement et culturellement

La société française a connu bien des changements, des crises, des mutations, des périodes douces et des périodes chaudes, des guerres, des révolutions, des transformations... Tout cela a contribué à lui donner le visage qu'elle a en ce jour.

A. Fondement de l'animation.

- Un développement économique rapide, fruit du développement scientifique et technique, qui bouleverse la structure sociale, engendre l'urbanisation, et exige la mise en place de puissants appareils éducatifs et culturels permettant la croissance et l'adaptation sociale.
- La massification, résultante des mouvements d'industrialisation, d'urbanisation, de croissance démographique et du développement des grands ensembles, conduits à des phénomènes complexes d'anomie, d'inadaptation, de déviance, qu'il faut guérir et prévenir.
- Le temps libre : naissance de groupements et associations avec le but de voir comment occuper le temps libre. Ceci deviendra le champ essentiel de l'animation
- La poussée de certaines catégories de population qui retiennent davantage que par le passé l'attention des organisateurs sociaux : les vieux et les jeunes. A côté de ces deux, il y a aussi des classes moyennes, les femmes, les migrants, les retraités... qui exigent de l'animation socioculturelle.
- La normalisation sociale : Dans ce type de société hyper organisée la normalisation sociale est à l'œuvre et s'opère par le moyen des grands appareils de masse : Etat, école, planification, culture, médias, etc. L'animation a dans ce cas le but de renforcer ces mouvements de normalisation.

B. Fonctions sociales de l'animation :

- Une fonction d'adaptation et d'intégration, qui vise à assurer la socialisation des individus et les prépare aux changements multiples liés à la société industrielle, dans l'ordre économique, comme dans l'ordre culturel. C'est ainsi que s'est développée l'idée d'une politique culturelle en

France, avec comme but améliorer l'ambiance sociale, de prévenir la déviance, orienter les énergies vers la participation et favoriser l'avènement d'une société pluriculturelle.

- Une fonction « récréologique » (récréative) liée au loisir et à son organisation. La société industrielle ne tolère pas la désorganisation, ni le droit à la paresse, fut-ce dans le temps libre. Elle se charge du divertissement et de l'activité ludique des individus, grâce à l'équipement socioculturel adapté et au personnel spécialisé. Les loisirs culturels deviennent aussi l'occasion d'un développement culturel et individuel réel, par la pratique d'activités correspondant aux intérêts culturels des différentes catégories.

- Une fonction éducative : école parallèle, contre-école, école complémentaire, l'animation permet parfois de compléter la première formation, d'approfondir certains intérêts culturels. Elle oscille entre deux modèles culturels, l'un lié à la culture élitaire, celle des créateurs, l'autre qui affirme l'existence possible d'une culture populaire véritable fondée sur d'autres critères comme les classes sociales.

- Une fonction orthopédique : l'animation permet de combler certaines carences de type éducatif ou culturel et de masquer certains déséquilibres, ou de prévenir des conflits possibles, de limiter la déviance, elle apparaît comme exerçant une fonction orthopédique visant à soigner les maux d'une société atteinte de troubles permanents, et assure ainsi la régulation de la vie sociale.

- Une fonction critique : L'animation permet l'exercice d'un esprit critique et est un lieu de la recherche de nouveaux rapports entre les individus et les groupes, la recherche d'un nouveau mode de vie, plus qualitatif. Elle peut permettre, grâce à ses nombreuses institutions et leurs cadres de références pluralistes, l'élaboration d'une critique sociale qui garantit l'exercice de la démocratie.

C. Les fonctions culturelles de l'animation

Le passage de l'Education populaire à l'animation socioculturelle traduit un changement linguistique et révèle une évolution sociologique

essentielle : l'abandon de la référence populaire au profit de notions plus larges et plus neutres (animation et socioculturel). L'animation apparaît ici comme un instrument polyvalent, utilisable pour tous les types de culture et pour tous les publics. L'animation socioculturelle apparaît comme une structure intermédiaire entre la création culturelle, la diffusion et le public ; structure culturelle intermédiaire, elle joue inéluctablement des fonctions ambiguës :

- Par rapport à la création : soit elle est un instrument de diffusion des œuvres créées ; soit elle est l'instrument d'une culture populaire, élaborée à la base, d'une culture montante qui s'oppose à la culture descendante.
- Par rapport à la diffusion culturelle : la fonction de l'animation est là encore ambiguë. L'animateur n'est-il que le relais d'une culture élaborée en dehors de lui et destinée à un public qui n'a pas participé non plus à son élaboration ?
- Par rapport aux publics : A l'intérieur de ce cycle qui relie créateur, diffuseur et public, l'animation peut apparaître comme un appareil technique et idéologique, qui sert à la fois la diffusion commerciale de la culture (car elle est aussi une marchandise) qui sert à conditionner les mentalités qui se forment largement par la culture.

| Aires | Finalités | Actions |
|--------------|------------------|----------------------|
| Aisance | Motivation | Activation d'énergie |
| | Sensibilisation | Prise de conscience |
| | Orientation | Prise de décision |
| | Intégration | Insertion sociale |
| | Agrégation | Socialisation |
| | Participation | Implication |
| | Connexion | Liens stables |
| | Coopération | Action partagée |

| | | |
|----------|----------------|--|
| | Education | Adaptation sociale |
| | Didactique | Apprentissage |
| Risque | Prevention | Reduction du dommage |
| Thérapie | Dommage | Action de soin du dommage |
| | Rehabilitation | Recuperation de l'action affaiblie |
| | Reinsertion | Reintegration dans les phenomenes de marginalisation |

II.3.4. Finalité

La finalité principale de l'animation socioculturelle est le CHANGEMENT (non imposé, mais participatif). L'animation culturelle par exemple vise à élargir le public de la culture, c'est-à-dire transformer le non public en public virtuel, le public virtuel en public réel, le public réel en public fidèle.³⁷

L'animation socioculturelle vise à :

- Mettre en relation des acteurs sociaux au sein de groupes naturels, d'associations, de collectivités locales ou d'institutions socio-éducatives, afin de favoriser la communication et la participation,
- Permettre à ces acteurs de formuler leurs divers besoins et d'y répondre par eux-mêmes,

³⁷ BESNARD, *op.cit.*, p.14.

- Favoriser une dynamique de l'innovation et du changement social et culturel.

Pour ainsi dire, les animateurs socioculturels :

- Contribuent à la gestion territorialisée des populations souvent insaisissables ;
- Ils invitent à des projets de socialisation qui visent une adaptation aux convenances et une neutralisation des turbulences juvéniles ;
- Ils interviennent pour maintenir ou susciter l'organisation sociale d'un vivre-ensemble ;
- Ils suscitent également la constitution d'espaces intermédiaires qui permettent une confrontation critique entre les acteurs d'un même territoire.

Son but est de :

- organiser et mobiliser des groupes et des collectivités en vue d'un changement social. L'animation a donc une fonction liée à l'action et aux possibilités d'innover ou de changer le cours des choses, ainsi qu'une éthique démocratique exigeante dans ses finalités et ses formes d'action.
- défendre toutes les formes d'expression de la vie des gens qui renforcent le lien social. Dans ce contexte, les tâches qui incombent à l'animateur socioculturel sont multiples et variées et peuvent être différentes d'un champ à l'autre.

Selon E. LIMBOS³⁸, l'animation socioculturelle vise à :

- Permettre à chaque individu à se découvrir, à participer à la vie du groupe et de la société en proposant des changements, des améliorations, un mieux-vivre, un accroissement continu de la qualité de vie ;
- Favoriser l'adhésion à des objectifs librement élaborés d'après les besoins, les aspirations et les problèmes du groupe et de chaque membre

³⁸ Edouard LIMBOS, *L'Animateur socioculturel. Formation et autoformation. Méthodes et techniques*, Paris, Fleurus, 1971.

- Vivre en relation avec d'autres personnes dans l'acceptation et le respect de chacun, de ses valeurs, de ses croyances...
- Donner à chacun l'occasion de se dilater, de se situer et de se libérer en vivant le plus totalement possible en conformité avec son cadre de référence ;

L'animation socioculturelle vise à rendre les personnes autonomes, mais au même moment interdépendant.

J. Le Veugle³⁹ assigne à l'animation socioculturelle le but suivant :

- Rendre à l'individu et aux petits groupes le goût et la possibilité de développer leurs relations avec leur milieu, de s'associer avec leurs semblables pour résoudre ensemble des problèmes communs ;
- Rendre à ces individus le goût et la possibilité de l'initiative et de la créativité.

→ Sur les individus : Faire prendre conscience de ce qu'ils sont et de ce qu'est leur environnement en vue de leur faire décider ce qu'ils veulent devenir ou faire. Chaque individu doit être amené à découvrir en lui-même son originalité, ses aspirations, bref son identité personnelle.

→ Sur le groupe : Aider à prendre conscience de leur responsabilité et de leur vocation, mobiliser à la participation, à l'implication et au progrès.

II.3.5. Champs

On appelle champ de l'animation culturelle l'ensemble de secteurs, les niveaux de l'animation socioculturelle, les différentes disciplines qu'on utilise pour l'analyser, les pratiques qu'on peut inventorier, les différents éléments, leurs relations...

L'animation socioculturelle se place à la croisée des chemins de plusieurs disciplines (surtout dans le domaine des sciences humaines) :

³⁹ Jean LE VEUGLE, *Initiation à l'éducation permanente*, Toulouse, Privat, 1968.

Psychologie, Droit, histoire, anthropologie, sciences politiques, économie, pédagogie, sociologie, management, communications.

L'animation socioculturelle est un phénomène social total, qui exige que soient associées dans son analyse des disciplines aussi différentes et complémentaires que la psychologie, l'histoire, la sociologie, la pédagogie, l'économie, la philosophie, la science politique, etc. Les recherches dans ce domaine illustrent bien les différents aspects du phénomène d'animation qui demandent chacun un traitement approprié :

- Recherches sur les animateurs, leur statut, leur formation, leurs motivations, leurs projets, leurs idéologies ;
- Recherches ayant trait aux aspects institutionnels de l'animation ;
- Recherches sur les publics de l'animation, sur les fonctions que peut jouer l'animation ;
- Recherches sur les publics de l'animation, sur les méthodes d'animation, sur les différentes technologies utilisées et leur efficacité ;
- Recherches sur les représentations, les images des animateurs, sur les équipements socioculturels, leur utilité sociale et culturelle et leur rentabilité.

De ceci on peut indiquer quelques traits qui évoquent les aspects dominants de l'animation : Animation urbaine, animation rurale (critères géographiques) ; animation sociale ou culturelle (niveau de l'intervention) ; animation politique, commerciale, scolaire, esthétique (secteur d'activité) ; animation professionnelle ou bénévole (statut de l'animateur) ; animation publique ou privée, lucrative ou non (appartenance institution et finalité poursuivie) ; l'animation centrée sur le contenu ou sur le groupe, ou sur l'apprentissage ou sur les relations et communications (critère pédagogique) ; Les critères peuvent aussi être d'âge, de catégorie professionnelle, de sexe ; ou encore par rapport au contenu des activités (sport, musique, tourisme, théâtre...).

On appelle champ de l'animation culturelle l'ensemble de secteurs, les niveaux de l'animation socioculturelle, les différentes disciplines qu'on

utilise pour l'analyser, les pratiques qu'on peut inventorier, les différents éléments, leurs relations...

On appelle « Champ de l'animation sociosculturelle », l'ensemble de secteurs, les niveaux de l'animation socioculturelle, les différentes disciplines qu'on utilise pour l'analyser, les pratiques qu'on peut inventorier, les différents éléments, leurs relations.

L'animation socioculturelle est un phénomène social total et global qui exige que soient associées dans son analyse des disciplines aussi différentes que complémentaires, telles que l'histoire, la sociologie, l'économie, la pédagogie, la philosophie, l'anthropologie, la psychologie, le droit, les sciences politiques, les sciences de l'information et de la communication, le management.

Bref, il s'agit d'une discipline interdisciplinaire dont l'élaboration recourt à plusieurs disciplines. Puisqu'il s'agit de l'homme, seule une approche multidisciplinaire peut être efficace.

Secteurs d'intervention

En 1993, Augustin et Ion⁴⁰ catégorisent le système concret d'animation socioculturelle en quatre grands secteurs d'intervention, avec des sous-systèmes d'actions affiliées partagés avec d'autres corps professionnels :

- Un secteur socio-éducatif qui se trouve dans les services enfance jeunesse, les centres de vacances et de loisirs, les maisons de quartier, les foyers de jeunes, les maisons pour tous. Il est affilié au secteur sportif.
- Un secteur socioculturel qui propose des activités d'expression et une production artistique de loisirs. Il est affilié au secteur de la diffusion et de la création culturelle.

⁴⁰ AUGUSTIN J.P. et ION J., « Les équipements de jeunes : la fin des illusions », *Les Cahiers de l'animation*, 61-62 (1987), p.183-200 ; AUGUSTIN J.P. et DUBET F., « L'espace urbain et les fonctions sociales de l'animation », *Les Cahiers de l'animation*, 7(1975), p.19-36.

- Un secteur social présent dans la politique de la ville, l'animation de rue, l'insertion sociale. Il est affilié au secteur médico-social : prévention santé, gérontologie.
- Un secteur sociopolitique et socio-économique qui se retrouve dans le développement social et local, le soutien à la vie associative, l'insertion socioprofessionnelle. Il est affilié au secteur du tourisme social.

II.4. Méthodes en animation socioculturelle

Étymologiquement méthode vient du grec μέθοδος (méthodos) qui signifie « *chemin vers quelque chose, vers un résultat* ». La méthode est « l'art d'organiser les pensées de manière à chercher la vérité et à la montrer aux autres quand on la trouve. Aujourd'hui, nous avons tendance, cependant, de définir la méthode comme un « processus logique apte à établir des relations intelligibles et systématiques entre les données qui constituent une réalité particulière. »⁴¹

D'un côté plus opérationnel, on dirait que la méthode est la description particularisée des différentes étapes à suivre, selon un ordre donné, afin d'atteindre un objectif particulier. En appliquant cette définition à l'animation, on peut dire que la méthode d'animation est la séquence d'étapes que l'animateur doit faire, selon un ordre temporel particulier, pour atteindre l'objectif que l'intentionnalité d'une animation typique a identifié.

Il est clair que pour accomplir certains pas, l'animateur a besoin de certains instruments dont particulièrement les techniques de l'animation. Il convient de préciser néanmoins que les techniques ne peuvent pas être considérées comme méthode, en tant qu'elles sont des instruments nécessaires pour accomplir certains pas à l'intérieur de l'itinéraire tracé par la méthode.

⁴¹ Mario POLLO, *Animazione culturale. Teoria e metodo*, Roma, LAS, 2004 ; Mario POLLO, *Manuale di pedagogia generale. Fondamenti di una pedagogia culturale dell'anima*, Milano, Franco Angeli, 2016; Mario POLLO, *Manuale di pedagogia sociale*, Milano, Franco Angeli, 2015.

Cette clarification est importante car, malheureusement, de nombreux animateurs, ou les amateurs d'animation, pensent que la méthode d'animation, et même l'animation elle-même, n'est rien d'autre que l'application, un peu au hasard, mais créative, des choix techniques selon l'inspiration du moment de l'animateur.

Une conception mure de l'animation doit nécessairement tracer une ligne de démarcation entre la vraie animation, riche en contenu scientifique, culturel et professionnel, et son simulacre, fruit d'improvisations aléatoires et épisodiques, qui est fait est plus proche au travail récréatif de l'artiste qu'à un travail social de type éducatif.

Une telle improvisation, à ne pas confondre avec la flexibilité et la capacité de trouver des solutions adéquates et innovatrices pour toutes les situations d'exploitation, ne peut pas appartenir, en fait, au domaine de l'éducation et à celui du travail social en général.

Vu le but éducatif de l'animation socioculturelle, il nous semble utile de jeter un regard de curiosité sur les méthodes pédagogiques, non pas pour s'en servir entièrement, mais pour que, en procédant par exclusion des méthodes qui n'impliquent pas la participation, nous puissions nous en inspirer.

II.4.1. Méthodes pédagogiques

Une méthode pédagogique décrit le moyen pédagogique adopté par l'enseignant pour favoriser l'apprentissage et atteindre son objectif pédagogique. Tout comme les postures décrites ci-dessus, en règle générale un établissement ou un enseignant valorise plus à un instant donné une méthode qu'une autre ; bien sûr la méthode unique imposée ou obligatoire serait une erreur, car elle appartient au libre choix de l'enseignant ou de l'étudiant et est souvent affaire de circonstances. Historiquement, il y a eu des effets de mode ou la croyance à certains moments en une méthode-miracle qui permettrait l'apprentissage de tous. Permettant la facilitation de l'apprentissage et la médiation du savoir, il est important de ne pas céder aux illusions pédagogiques et donc

régulièrement de faire le point sur la méthode pédagogique qu'un acteur ou une institution valorise à un moment précis. Cette représentation forte influe de toute façon sur le choix des TICE ou des ressources d'un projet. Il est d'usage de distinguer cinq méthodes pédagogiques : expositive, démonstrative, interrogative, de découverte et expérientielle. Elles peuvent être pratiquées dans une séquence pédagogique soit individualisée soit en petits ou grands groupes avec la médiation d'outils pédagogiques ou sans et des rôles des acteurs bien différents.

Méthode expositive, transmissive, passive ou magistrale

L'enseignant maîtrise un contenu structuré et transmet ses connaissances sous forme d'exposé : c'est le cours magistral qui laisse peu de place à l'interactivité avec l'apprenant. Dans le triangle de Jean Houssaye, cela correspond à la relation privilégiée enseignant-savoir où l'enseignant est un expert du contenu, un détenteur de vérité qui transmet l'information de façon univoque. Il est souvent difficile que le discours magistral en tant que tel puisse permettre d'apprendre quoi que ce soit, sauf dans le cas où il est articulé à d'autres activités : TD, TP etc. qui permettront un véritable travail cognitif.

Méthode démonstrative

L'enseignant détermine un chemin pédagogique : il montre, fait faire ensuite et fait formuler l'étudiant pour évaluer le degré de compréhension. Cette méthode suit l'enchaînement suivant : montrer (démonstration), faire faire (expérimentation) et faire dire (reformulation). Cette méthode est souvent utilisée dans les TD où l'étudiant acquiert un savoir-faire par simple imitation.

Méthode interrogative ou maïeutique

L'étudiant est reconnu comme possédant des éléments de connaissance ou des représentations du contenu à acquérir. A l'aide d'un questionnement approprié, l'enseignant permet à l'étudiant de construire ses connaissances par lui-même ou de faire des liens et de donner du sens

à ces éléments épars. L'étudiant ou un groupe d'étudiant est incité à formuler ce qu'il sait, ce qu'il pense, ce qu'il se représente...

Méthode active ou de découverte

L'enseignant crée un scénario pédagogique avec du matériel qui permet d'utiliser les essais, les erreurs et le tâtonnement pour apprendre. Il mobilise l'expérience personnelle de l'étudiant ou celle d'un groupe d'étudiants pour apprécier la situation et résoudre le problème avec leurs moyens. Le travail intra-cognitif et le travail co-élaboratif entre pairs sont favorisés. Cette méthode suit l'enchaînement suivant : faire faire à l'étudiant, faire dire à l'étudiant puis l'enseignant reformule.

Méthode expérientielle

De nombreuses disciplines ou savoirs ne peuvent s'enseigner mais s'apprennent en faisant avec des personnes qui savent faire comme par exemple, la médecine ou l'art. Aujourd'hui, de nouveaux métiers ou fonctions et certains savoirs ne sont pas encore formalisés dans des écrits ou reconnus comme tels car trop jeunes : risk manager, spécialiste qualité, formateur avec les TICE, webmaster etc. Dans ce cas, ce savoir est acquis par l'étudiant dans et par l'action en règle générale dans un projet réel. L'enseignant incite à la formalisation du savoir-faire par l'étudiant qui est le vrai producteur du savoir qu'il partage et réélabore avec d'autres.

II.4.2. Méthodes spécifiques à l'animation socioculturelle

La méthode de l'animation s'assume le devoir de rendre conscient le destinataire du mystère qu'il porte au dedans de lui et de l'habiliter à y répondre avec créativité. C'est une méthode de communication « *expérientielle* » avec des personnes au centre. C'est un engagement à donner forme et ordre aux processus de croissance, en faisant des destinataires des sujets acteurs (protagonistes) actifs, critiques et opératifs des processus personnels et relationnels dans lesquels ils sont impliqués. Le mot clé de la méthode en animation socioculturelle est la participation.

En effet, “Ce que nous devons apprendre à faire, nous l’apprenons en faisant” (Aristote).

Eduquer avec le style de l’animation veut dire collaborer de manière significative aux processus de personnalisation, de conscientisation, de responsabilisation..., bref contribuer à la maturation et à la croissance des personnes animées.

Les points centraux de la méthodologie d’une telle animation sont : la personne ; la liberté ; la conscience ; la créativité ; la participation ; la responsabilité.

Dans une optique de l’animation pour les jeunes, Mario Pollo⁴² indique 4 points centraux sur lesquels s’appuie toute méthodologie d’animation socioculturelle :

- Une manière adulte de s’approcher au monde des jeunes ;
- La création de relation éducative entre animateur et groupe, relation fondée sur une communication authentique comme clé essentielle ;
- La croissance du groupe comme lieu éducatif à travers un itinéraire de maturation ;
- Un modèle herméneutique capable de mettre ensemble les éléments suivants :
 - Analyse de la situation de départ ;
 - Cibler et analyser les objectifs ;
 - Analyser l’écart entre la situation de départ et les objectifs ;
 - Reformuler les objectifs ;
 - Programmer l’itinéraire qui relie la situation du départ aux objectifs et identifier les étapes principales du déroulement ;
 - Evaluer les résultats obtenus ;
 - Analyse de la nouvelle situation de départ.

⁴² Mario POLLO, *Animazione culturale. Teoria e metodo*, Roma, LAS, 2004 ; Mario Pollo, *Il gruppo come luogo di comunicazione educativa*, Torino-Leumann, LDC, 1988.

Sur cette même lancée, Lucio Argano et compagnie⁴³ propose le schéma suivant :

- Origine, prémisses, exigences du départ : Il s'agit de tout ce qui a poussé à la première idée d'animation, les stimuli de départ provenant de plusieurs sujets qui ont conduit à la décision de réaliser l'événement d'animation.
- Mission de l'événement : Le but central de l'événement, la finalité autour de laquelle tourne tout le reste.
- Visée finale : C'est le but vers lequel les différentes étapes et parties du projet conduisent.
- Objectifs principaux et collatéraux : Ce sont les finalités qui, ensemble avec celle principale, sont atteints plus ou moins directement.
- Résultats attendus : Les effets qui peuvent se produire grâce à l'événement.
- Stakeholders : Les différents acteurs qui prennent part ou qui sont impliqués dans la réalisation de l'événement.
- Target : Les destinataires ou le public visé par l'événement.
- Contexte de référence : Choix du lieu et autres aspects de l'événement.
- Cohérence avec le profil stratégique de l'organisation : relier les objectifs de l'événement aux objectifs de l'institution qui réalise l'événement.

L'analyse du contexte est une étape importante du processus de l'animation socioculturelle. Il convient de commencer définir le contexte avant de l'analyser. La couverture territoriale de l'événement dépend de son amplitude et de ses dimensions.

En fonction de l'ampleur de l'événement, on établit les stratégies du marketing, de marketing et de communication.

Pour faciliter l'analyse du contexte, il faut le diviser en certaines zones :

⁴³ Lucio ARGANO, Alessandro BOLLO, Paolo DALLA SEGA, Candida VIVALDA, *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, Franco Angeli, 2005, p.98.

- Zone économique et sociale (les principales réalités productives, niveau de consommation, situation démographique, niveau d'instruction) ;
- Zone culturelle (rendez-vous plus remarquables, présence des théâtres ou salles de jeux, niveau des propositions artistiques) ;
- Zone politico-institutionnelle (gouvernement local, lois en vigueur, disponibilité déjà offerte aux autres événements culturels) ;
- Zone organisatrice (Infrastructure, réceptivité, locations possibles, services).

Sur le plan opérationnel, il faut :

- Rassembler les informations à partir des sources fiables (études dans le secteur, database, publications plus récentes) ;
- Tenir les relations utiles non seulement pour le projet immédiat, mais aussi pour ceux futurs (action promotionnelle à grande échelle) ;
- Vérifier la validité des informations qu'on possède déjà en ce qui concerne les normes locales l'événement qu'on organise
- Construire des scénarii alternatifs par rapport aux hypothèses arrêtées ;
- Connaître la situation du secteur dont on s'occupe (Histoire, avancement général, particularités locales, besoins urgents).

De manière plus systématique, il nous revient de retenir 3 méthodes pour l'animation socioculturelle, qui en fait constituent une sorte impliquent toujours les autres méthodes citées.

Les pédagogies ludiques

Les pédagogies ludiques consistent simplement à... intégrer des jeux dans vos dispositifs de formation ! A notre époque, cela pourrait vous sembler banal et je vous comprends parfaitement. En effet, les meilleurs organismes de formation que je connaisse utilisent les jeux comme supports pédagogiques depuis de nombreuses années. Personnellement, lorsque j'animais mes premières formations il y a presque 10 ans, les jeux étaient déjà monnaie courante dans les dispositifs pédagogiques. Et pourtant, vous seriez surpris de constater les à priori formulés actuellement par bon nombre d'entreprises à l'égard des jeux et dispositifs

ludiques : « *On ne vient quand même pas en formation pour jouer, on est là pour apprendre !* », « *À quoi ça sert de nous faire jouer, nous ne sommes plus des enfants* » ... j'en passe et des meilleures. Ces remarques sont malheureusement fort réductrices. D'autant qu'il est maintenant scientifiquement prouvé depuis plusieurs années que le jeu constitue la source n°1 d'engagement et de motivation parmi les apprenants en formation. Que ce soit sous forme présenteielle (comme les jeux de rôles ou les jeux-cadres d'entreprise) ou en ligne (comme les *SeriousGames*).

Par manque de temps et par souci de cohérence, je ne m'attarderai pas plus longtemps sur ce sujet pour l'instant. J'y reviendrai ultérieurement lors d'un prochain article.

Les pédagogies participatives

Sous le couvert des pédagogies participatives (appelées également pédagogies « *actives* » ou « *interactives* »), on entend généralement des séquences d'apprentissage permettant aux apprenants de coopérer et de collaborer, souvent dans le but de réaliser un objectif commun. C'est le cas notamment des méthodes d'apprentissage coopératif, par résolution de problème et par projet : les apprenants sont invités à interagir et partager entre eux sur base d'un certain matériel pédagogique, et sont ensuite amenés à produire un résultat concret (une synthèse de leurs apprentissages, un rapport, ou encore un produit nouveau). Tout comme les jeux, les recherches ont également permis de mettre en évidence les bénéfices de ces pédagogies « *actives* » sur la motivation des apprenants en formation. Pour résumer les 2 premiers points de cet article, on peut dire que : OUI, on apprend mieux en jouant, et OUI, on apprend mieux en travaillant en groupe !

Notez que les principes qui sous-tendent ces pédagogies participatives avaient déjà commencé à être répandus au début du 20^{ème} siècle (par des pédagogues tels que Freinet et Decroly⁴⁴).

L'animation non-directive des groupes

Si l'animation non-directive des groupes n'est pas à proprement parler une « *méthode pédagogique* », elle mérite, à mon sens, de figurer sur ce podium. Pourquoi cela ? Parce qu'elle permet au formateur ou à l'animateur de mettre en place les conditions favorables à une dynamique de groupe positive... et donc indirectement à favoriser l'engagement des participants. La non-directivité (ou « *approche centrée sur la personne* ») a été mise au point dans les années 1960 par le psychologue Carl Rogers⁴⁵, à l'origine du courant humaniste. D'abord utilisée comme méthode psychothérapeutique et de coaching, elle fait progressivement son apparition dans l'animation, avec comme leitmotiv : favoriser au maximum les initiatives et l'autorégulation du groupe et des échanges entre participants. Le formateur adopte dès lors une posture d'animateur (et de *facilitateur*) et n'intervient que pour réguler les partages et échanges entre participants. Il n'intervient que très peu (voire pas du tout) sur le fonds de ceux-ci. Ce qui permet aux participants de trouver eux-mêmes et entre eux les solutions aux problèmes/questions qui se posent (et qu'ils se posent). Dit de manière théorique, cela ne vous parle peut-être pas beaucoup, à moins que vous n'ayez déjà vécu ce type d'expérience.

Il est vrai que, à moins de vivre une animation non-directive, il est difficile de la comprendre et d'en sentir les effets concrets. Couplée à des formes de pédagogies ludiques et participatives, je suis pourtant intimement convaincu – pour l'avoir vécu et expérimenté – que

⁴⁴ Ovide Decroly(1871-1932) et Célestin Freinet (1896-1966) vont tenter de révolutionner l'éducation. Car c'est bien d'éducation et non d'enseignement dont il s'agit , càd « donner du sens » et non d'imposer un savoir constitué par le maître ou un programme défini par l'État .

⁴⁵ Carl Ramson Rogers (1902 – 1987) est un psychologue américain, fondateur de la thérapie non directive et connu pour ses études sur le Conseling et la psychothérapie à l'intérieur du courant humaniste de la psychologie.

l'animation non-directive des groupes peut constituer un pilier fondamental dans les dispositifs de formation. La motivation, c'est un peu comme un plant de légume fraîchement mis en terre : il ne servirait à rien de tirer dessus pour le faire pousser plus vite. Tout ce que l'on peut faire, c'est mettre en place les conditions pour favoriser sa croissance : préparer la terre, mettre les engrais, l'arroser... Il faut favoriser la motivation de vos apprenants et de mettre en place les conditions nécessaires pour leur permettre de trouver eux-mêmes le sens qu'ils souhaitent donner à leur démarche.

A l'animateur socioculturel, il est demandé de :

- Observer ce qui existe vraiment ;
- Analyser ;
- Donner son opinion ;
- Faire des propositions.

II.4.3. La méthode propre à la DES⁴⁶ (Voir Encl. *Mater et Magistra*) : Voir, Juger, Agir

Quand un médecin se trouve confronté à un problème, il passe toujours par trois étapes : D'abord, il pose un diagnostic, il confronte ensuite la situation présente aux expériences passées et aux constatations médicales antécédentes, enfin il entame un traitement à court, moyen et long terme. C'est en s'inspirant de cette démarche que l'abbé Joseph-Léon Cardijn a mis en place la méthode « Voir-Penser-Agir » pour former les militants de la JOC (Jeunes Ouvriers Chrétiens) pour des actions concrètes dans leurs milieux. Avec le slogan « penser globalement, mais agir localement », cette méthode fut un fleuron pour l'Action Catholique.

Pour mettre en pratique les principes sociaux, on passe, en général par trois étapes : l'étude de la situation concrète ; l'examen sérieux de celle-ci à la lumière des principes ; enfin la détermination de ce qui peut ou doit être fait pour les appliquer suivant les circonstances de temps et de lieu.

⁴⁶ DES veut dire Doctrine Sociale de l'Eglise (catholique).

Ces trois étapes sont couramment exprimées en ces termes : voir, juger, agir.

Le « voir » est la perception et l'étude des problèmes réels et de leurs causes, dont l'analyse relève de la compétence des sciences humaines et sociales.

Le « juger » est l'interprétation de la même réalité à la lumière des sources de la doctrine sociale qui déterminent le jugement sur les phénomènes sociaux et leurs implications éthiques.

L'« agir » est ordonné à la réalisation des choix.

De fait la formule du “Voir-Juger-Agir” de Cardijn résumait avec précision la “méthode d'éducation démocratique” qui avait été utilisée dans les “cercles d'étude” dont le Sillon s'était fait le pionnier au tournant du 20ème siècle. « Tout citoyen doit : 1° Connaître l'état de sa patrie ; lorsque la situation est mauvaise, il doit 2° chercher les remèdes ; enfin, les remèdes trouvés il doit 3° agir, » écrivait Marc Sangnier pour décrire la méthode d'enquête utilisée par le Sillon dès l'année 1899.

Chap.3 : Les animateurs socioculturels

En réalité, tout au long de la description et des commentaires précédents sur l'animation socioculturelle, il s'agit aussi bel et bien de l'animateur socioculturel. A travers le processus, on a aussi en filigrane parlé de l'acteur principal de ce processus. Néanmoins, nous pouvons y revenir de manière systématique.

III.1. Définition

L'animateur socioculturel est un agent de développement des individus et des groupes dont l'action professionnelle ou bénévole se caractérise par une intervention sur un milieu donné au niveau des relations entre les individus et les groupes eux-mêmes, au niveau des relations entre les individus et les œuvres culturelles, et éventuellement au niveau des structures. Cette action nécessite des techniques variées qui exigent de l'animateur compétence, qualification, et recouvre des pratiques multiples de type culturel, artistique, esthétique, social, sportif, manuel, etc., exprimées par des publics homogènes ou différenciés (l'ensemble d'une population – ou les ouvriers, les classes moyennes, les jeunes, les vieux, les femmes).

L'animateur socioculturel a pour rôle de faire naître et de développer des activités à finalité éducative, culturelle et sportive. Ces activités s'adressent à tous : elles tendent à une éducation globale et permanente. Il est appelé à faciliter un développement culturel global.

L'animateur socioculturel est un homme carrefour où se retrouvent et se télescopent tous les besoins, les désirs et les rêves des hommes et de la société. Il doit aider les hommes à comprendre les mécanismes sociaux, à les reproduire, à rendre les hommes plus responsables d'eux-mêmes, à les mettre en relation, à leur faire atteindre leurs projets, à les conseiller, à les délasser, à faciliter l'intégration des marginaux. On attend de lui la

capacité de faciliter la vie des groupes, la mise en relation, la conscientisation des individus.

Son résultat le plus attendu est la transformation sociale qui vise à établir la démocratie culturelle. L'animateur est porteur d'une question et d'un désir. C'est un créateur.

III.2. Les fonctions de l'animateur socioculturel

Fonction d'organisation :

- Aptitude à organiser son temps, à hiérarchiser ses tâches ;
- Aptitude à la gestion financière ;
- Aptitude à la prévision ;
- Aptitude à utiliser les locaux ;
- Aptitude à élaborer une infrastructure socioculturelle.

Fonction de mise en relation :

- Susciter des groupes et favoriser leur développement autonome ;
- Favoriser les communications dans les groupes et entre les groupes ;
- Etablir et maintenir des contacts entre les groupes et les pouvoirs publics.

Fonction d'éducateur d'adultes :

- Permettre aux individus un apprentissage personnel autonome et rationnel ;
- Faciliter à chacun l'accès à des sources de documentation, d'information, de culture ;
- Inscrire cet apprentissage autonome dans une programmation souple avec contrôle des résultats.

Fonction de recherche :

- Aptitude à prendre du recul par rapport à son action et à celle du groupe des individus avec lesquels il travaille ;
- Aptitude à utiliser les méthodes scientifiques dans la conduite des expériences ;

- Aptitude à établir des relations avec des chercheurs spécialisés ;

Fonction d'homme de culture :

- Etre capable de recevoir toutes les formes de culture pour pouvoir les transmettre ou éveiller chez les autres le désir de les acquérir et de les vivre ;
- Etre capable d'être ou de devenir sous quelque forme que ce soit un créateur.

Ceci revient à dire que l'animateur socioculturel a :

- Une fonction dirigeante (établit la liaison avec l'extérieur de l'association tout en exprimant les besoins de l'association)
- Une fonction administrative (organise et gère l'association)
- Une fonction technique (a les compétences techniques).

Selon une autre classification, l'animateur socioculturel est chargé de :

- L'animation globale et technique
- La coordination d'activités
- L'administration, gestion
- La recherche et création
- La formation
- La responsabilité générale.

L'animateur doit susciter la créativité, l'expression, l'identité en favorisant :

- La participation active et l'engagement personnel
- L'adhésion et l'élaboration des moyens pour les atteindre
- La prise de conscience des virtualités et les possibilités de les exprimer
- L'adaptation à l'évolution de la société
- L'autonomie des individus et le respect des valeurs et de la personnalité des autres
- Les communications et les relations avec les autres collectivités.

III.3. Profession

Les animateurs socioculturels privilégient le travail collectif dans des lieux tels que centres de loisirs, maisons de quartier, EMS, syndicats, lieux culturels, associations). Leur fonction de médiation entre les groupes, de facilitateurs du lien social et du jeu démocratique donne à leur travail une coloration spécifique.

III.3.1. Champs professionnels

L'animateur socioculturel est appelé plus souvent à gérer et à animer des institutions, services, associations ou mouvements, dans lesquels il ou elle assure un rôle de permanent.

A l'intérieur de ses fonctions, on peut repérer trois pôles qui se retrouvent dans tous les champs professionnels :

- Pôle de la technique : production, efficacité et efficience ;
- Pôle de la militance : élucidation, prise de conscience, conscientisation des populations ;
- Pôle de la médiation : facilitation des procédures, recherche de temps et de lieux permettant la rencontre, l'échange, la communication et la négociation entre les différents acteurs.

Les professionnels de l'animation exercent leur profession dans les domaines suivants :

- Domaine de la socialisation au travers des activités de loisirs : Centres de loisirs, maisons de quartiers, centres de vacances, terrains d'aventures etc.
- Domaine du développement communautaire et du développement local : Réseaux d'échanges de savoirs, associations diverses, offices du tourisme etc.
- Domaine culturel : Promotion et diffusion culturelle, Radios et TV locales, Théâtres, Musées, Festivals culturels etc.

- Domaine associatif et/ou militant : Mouvements d'usagers/ères, syndicats, mouvements de sans-papiers, Bureaux de l'égalité etc.
- Domaine psychosocial ou socio-thérapeutique : Etablissements médicaux-sociaux, lieux d'accueil de jour en psychiatrie etc.
- Domaine de l'économie sociale : Magasins du Monde, Déclaration de Berne, etc.
- Domaine de l'éducation populaire et de la formation d'adultes : Universités populaires, universités ouvrières, lieux d'insertion professionnelle et sociale, etc.
- Domaine de la santé communautaire : Centres de thérapies brèves, Centres de prévention, Centres Femmes, etc.
- Domaine du développement durable et de l'écologie : WWF, Agendas 21 communaux, etc.

III.3.2. Différents aspects de la professionnalité

III.3.2.1. Responsabilité et entrepreneuriat

L'homme entreprenant est celui qui n'a pas besoin d'un stimulus pour agir.

Pour étendre la pro-activité et l'entrepreneuriat

- Prendre l'engagement avec les autres
- Fixer des objectifs : buts communs qui enthousiasment tous.
- La pro-activité est la capacité de produire en maintenant haut le niveau de la qualité ; maintenir haute la capacité de production à travers par exemple la technologie.
- Entraîner, impliquer et influencer : La personne proactive concentre l'attention, le temps, le travail et les actions sur les choses qu'il peut améliorer.
- Les conséquences, fruit de nos choix, il faut les assumer.
- Un proactif ne se plaint pas des erreurs, mais apprend d'elles.

III.3.2.2. Leadership

- Avoir de la créativité pour donner une bonne réponse à un problème donné. Capacité créative devant la responsabilité.
- Un leader, on peut le définir comme quelqu'un que les autres suivent (quelqu'un qui a des disciples).

Il se caractérise par

- La créativité : Ceci se réfère à l'imagination. Aider les autres à voir ;
- Tempérament : caractère adéquat au leadership : Inspirer confiance.

III.3.2.3. Capacité de rassembler :

- Transmettre optimisme. Renforcer les rapports ; créer les rapports solides ;
- Respecter les autres ;
- Politesse ;
- Apprendre à recevoir les critiques et les points de vue différents ;
- Apprécier les différences ;
- Coopération créative ; chercher toujours d'apprendre quelque chose de neuf ;
- Créer des rapports bons entre les travailleurs (membres).

III.3.2.4. Les activités du manager

1. **La première activité : Décider.** C'est dire ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire. Le manager doit décider ou faire décider par celui qui en a la compétence... Il lui revient de prendre la dernière décision. Il s'agit de décider ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire.

| Avant | Pendant | Après |
|-----------------------------|---|-------------|
| Rassembler les donne (Voir) | Respecter les procédures : garantie pour éviter des imprudences | Transmettre |

| | | |
|--|---------------------------------|------------------------------------|
| Demander soneil (point de cue de devoir et de convenance) | Tempestivité au juste moment | Aider à appliquer les décisions |
| Formuler les diagnostiques et les alternatives pour les actions | Clarté | Controler |

2. **La 2° activité : Organiser** (Organiser= Qui fait quoi quand, comment, avec quels moyens, pour quel but...). Beaucoup affirment que la chose la plus difficile à organiser est le temps.

Matrice de priorisation de Eisenhower⁴⁷ : Important et urgent / Important et non urgent / Urgent et non important / Non important et non urgent.

| | |
|------------------------|----------------------------|
| Important-Urgent | Important-Non urgent |
| Non Important - Urgent | Non Important – Non Urgent |

| | |
|--|---|
| Faire en priorité Focaliser sur les taches importantes à exécuter le meme jour | Planifier Les choses importantes mais pas très urgentes peuvent etre planifiées |
| Déléguer Déléguer aux autres ce qui est urgent mais pas trps important | Ne pas faire Ce qui n'est ni important, ni urgent, ne pas le faire |

⁴⁷ Dwight D. Eisenhower était le 34^{ème} président américain de 1953 à 1961. Avant cela il était un général de l'armée et Commandant Supreme des forces alliées, avant de devenir après le premier commanant supreme de l'OTAN. Ce role l'amenait à prendre continuellement des décisions. C'est alors qu'il mit sur pied cette matrice qu'il a légué à tous.

| | | |
|----------------------|----------------------|-------------------|
| | Urgent | Non urgent |
| Important | Manager réactif | Bon manager |
| Non important | Manager non efficace | No manager |

Il y a trois priorités dans l'usage du temps :

- Dédier le temps aux personnes : Focaliser sur l'explication du sens des choses : management of meaning.
- Dédier du temps aux décisions qui est sont le moteur de toute entreprise.
- Dédier du temps aux innovations.

La gestion du temps exige au manager de déléguer de temps en temps, pour la simple raison qu'il ne peut être au four e tau moulin.

On délègue quand on a confiance. Dans ce sens, les collaborateurs peuvent aussi progresser et croître dans le travail. Pour cela il faut donner des instructions très claires, déterminer les résultats attendus, préciser les grandes lignes du travail à faire, les tâches, le temps et ce qu'il ne faut pas faire. Il faut laisser de l'espace à la créativité, mais être le plus précis possible sur ce qu'il faut éviter de faire. Sans déléguer, il est impossible de gouverner. Ceci permet de se dédier aux priorités.

3. **La 3^o activité : Communiquer et motiver.** Le manager doit faire de la communication une activité principale de son action quotidienne : Réunions, instructions, dialogue avec les collaborateurs, correspondances, blâmes, encouragements, interactions sur la vie normale... Il doit par ailleurs motiver les collaborateurs. Il s'agit des motivations interne set externes, et celles transcendantes. Il y a des motifs pour lesquels il faut travailler, tout comme il y en a aussi pour lesquels il ne faut pas travailler. Il faut motiver par un travail où on se découvre en grandissant et en apprenant. La motivation intrinsèque dépend beaucoup de la condition de la personne. Les motivations trnscondantes sont celles qui ont la

caractéristique d'une contribution, d'une aide. Le volontariat par exemple est considéré comme motivation transcendante. Ceci motive beaucoup.

4. **La 4^è activité : Contrôler et évaluer :** Le contrôle est très important surtout dans les activités économiques. Les projets et les activités doivent être suivis continuellement. L'évaluation consiste en :

- Mesurer : Ce qui n'est pas mesurable n'est pas gouvernable. Mesurer est une forme de connaissance. Il en va de la cohésion interne et de la réputation externe.
- Comparer : Synchronie et diachronie. Etudier le moment, les choses dans leur évolution. Chercher les résultats durables.
- Épargner : Gouverner signifie prévoir, mais aussi épargner.
- Fixer des échéances : Il faut travailler toujours avec deathlines (date limite).
- Il faut s'habituer à faire le rapport et à demander le rapport.

5. **La 5^è activité : Innover.** Ceci suppose l'esprit toujours ouvert à l'apprentissage. L'entreprise doit maintenir, à travers son chef, une capacité d'apprendre et d'appliquer ce qu'on apprend pour anticiper, se mettre à jour et innover... Il faut une organisation intelligente : enseigner de choses nouvelles, faire de choses nouvelles, et aussi bien les faire ...

Trois caractéristiques des organisations intelligentes

- Travailler signifie apprendre ;
- Diriger signifie enseigner ;
- Organisation = Communauté d'apprentissage.

III.3.2.5. Compétences requises pour l'exercice de la profession

- **Comme dirigeant:** Autorité; Prudence; Clarté dans les objectifs, vision d'ensemble; capacité d'écoute, connaissance de l'institution, patience, connaissance des collaborateurs, Leadership, capacité d'organiser, humilité, disponibilité, dynamisme, capacité de communiquer, Ponctualité, l'intuition des événements futurs, capacité de contrôle de ce qui se fait, Discrétion, honnêteté, Compréhension, capacité d'impliquer

ou d'entraîner, l'assertivité, la capacité de déléguer, capacité de gérer le temps ...

- **Comme communicateur** : Capacité de persuader ; la clarté, la synthèse, l'analyse, l'objectivité, prudence, proactivité, comprendre le contexte, la tempérance, la pertinence, la sincérité, la curiosité, le non protagonisme, la tempestivité, la capacité d'improviser.

- **En général** : Connaître et analyser son environnement et son domaine d'intervention ; Concevoir et finaliser des outils de communication ; Mettre en œuvre des ressources stratégiques et méthodologiques dans l'accompagnement de projets participatifs ; Elucider et mettre en commun les préoccupations des collectifs, valoriser les potentiels d'action ; Gérer l'infrastructure globale ainsi que les ressources financières et temporelles.

III.3.2.6. La prudence, vertu principale de l'animateur - manager (Pieper Josef)

Si au niveau technique la meilleure expression ou le rendement d'un travailleur consiste à bien soigner son labeur, bien soigner les détails, et si au niveau professionnel on s'efforce d'organiser le travail avec les autres, en mettant ensemble plusieurs professionnalités, le travail de direction lui nous engage sur une piste à plusieurs vitesses. Car, non seulement il concerne la capacité d'organiser son propre travail, non seulement celui des autres, mais d'intégrer le travail des autres dans la structure et le fonctionnement de l'institution, en mettant en exergue la capacité de travailler avec les dirigeants, d'insérer son travail et toutes les initiatives dans l'activité de direction de toute l'organisation, répondant sans doute aux nécessités de toute l'organisation pour laquelle on travaille.

Aujourd'hui, la communication occupe une place de choix dans l'organisation des entreprises et des institutions dès lors qu'enjeux communicatifs et succès dans le monde du manager se rapprochent de plus en plus et se font complice. Ainsi aujourd'hui, toutes les organisations s'efforcent d'intégrer en leur sein une direction des services de communication habiletée à gérer et à organiser tous les canaux internes et externes, tous les flux communicatifs pour accroître le prestige et la

réputation de l'organisation. Ce travail de direction exige une façon d'être et une façon de faire.

Diriger veut dire ici avoir des problèmes quotidiens, dans des circonstances particulières, qu'on est appelé à résoudre. Notons qu'en management le problème n'est pas un mot qui doit faire peur, c'est le pain de chaque jour. Le travail de direction suppose une vertu très importante, la perceptibilité, la capacité d'apprendre. Ainsi, nous allons à l'école de Josef Pieper, pour tirer de son livre *La prudence* (partie d'un grand livre intitulé les *vertus cardinales*) cinq conseils que nous commentons pour nourrir « le savoir être » et « le savoir faire » d'un directeur de communication dans ses rapports avec les chefs et avec les travailleurs. Ces conseils de Pieper, nous les entrecroiserons avec ceux de Covey (dans les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent).

On aurait peut-être mieux fait de s'arrêter à un seul mot « la prudence », qui dans ce cas résume et englobe non seulement les vertus, mais aussi toutes les habiletés dans le faire d'un homme correct. En effet, Pieper fait pratiquement une relecture de Saint Thomas d'Acquin pour comprendre la vertu de la prudence comme la principale des 4 vertus cardinales. Pour Aristote la prudence était la plus grande vertu du politique, la capacité de voir les choses bonnes pour soi et pour les autres hommes. Pour Saint Thomas, la prudence guidait toutes les autres vertus vers la fin juste. Avoir un objectif à atteindre est le point de départ selon Covey. Tout directeur ou manager doit se demander « où veux-je aller » avant d'envisager « comment y arriver ».

Aujourd'hui par exemple, les grandes recherches scientifiques ne garantissent pas la dignité de la personne humaine parce qu'elles ne tiennent pas compte de la dimension fondamentale de l'agir proprement humain, c'est-à-dire l'agir moral, qui en effet implique la capacité de délibérer, de peser le pour et le contre et d'agir en toute conscience, d'agir à la première personne, avec pleine responsabilité. C'est donc cette prudence qui fait défaut aux chercheurs actuels.

L'homme bon l'est en vertu de sa prudence, dit Pieper, affirmant la prééminence de la prudence sur les autres vertus cardinales. La prudence dont parle Pieper est celle naturelle acquise ou raffinée par la formation, mais aussi celle infuse, surnaturelle. Pieper aborde le problème de la morale sur un double registre, le registre naturel et transcendant. Si à un chrétien il reviendrait de résumer l'Évangile en un mot « l'amour », à Pieper il reviendrait de résumer le travail de direction en un mot « la prudence ». La prudence fonde par exemple la justice et l'englobe en quelque sorte. Est prudent celui qui prend les dispositions utiles pour ne pas tomber dans l'imbroglio, celui qui veut se montrer fort pour échapper au piège du danger. « La prudence est tout un avec la définition du bien... Chaque vertu humaine est nécessairement prudente ». Selon Pieper, « la prudence est la cause première par laquelle toutes les autres vertus sont vraiment vertus ... La prudence est la mesure de la justice, de la force et de la tempérance ».

Ce qui est bon est d'abord prudent. La prudence agit dans toutes les vertus et chaque vertu participe à la prudence. Pour lui les 10 commandements sont une actualisation de la prudence. Chaque homme qui pèche est imprudent.

1. Premier conseil : **La vérité, toujours la vérité.**

La prudence a comme prémisses principales, la vérité. Est vraiment mauvais celui qui refuse la vérité (comment la réalité se dévoile et se révèle).

2. Second conseil : **capacité de décider et d'appliquer les décisions**

La prudence, en tant que « droite constitution » de la raison pratique, connaît et décide, perçoit la réalité et commande au vouloir et à l'agir. La prudence est, comme le dit Saint Thomas, une connaissance directive. La décision prudente se base sur la préexistence des connaissances vraies.

3. Troisième conseil : **Eviter la précipitation mais être prêt à l'inattendu**

Eviter d'agir dans la précipitation. Prendre son temps pour réfléchir, pour méditer mais être rapide. Pour Thomas, la faculté de comprendre instantanément une situation improvisée et décider avec extrême promptitude est un élément intégral de la prudence.

4. Quatrième conseil : Sens de l'écoute et grande capacité de discernement

« Celui qui sait avoir besoin des conseils des autres personnes, sait aussi se conseiller lui-même et de discerner un conseil bon d'un faux conseil ».

5. Cinquième conseil : Clarté, prévoyance (Providence), évaluation, concrétude.

III.3.2.7. En guise de conclusion :

- L'animateur socioculturel recense les données sur le territoire (spécificités culturelles, centres d'intérêt, ...) et définit les axes d'intervention socioculturelle ;
- L'animateur socioculturel établit le projet d'action socioculturelle en fonction de la politique locale de développement ou des orientations de la structure ;
- L'animateur socioculturel conduit des actions socioculturelles et s'occupe du suivi ;
- L'animateur socioculturel crée des actions de communication sur le fonctionnement de la structure et propose au public le programme des activités socioculturelles ;
- L'animateur socioculturel anime et met en place des séances d'échanges avec le public ou de prévention sur la citoyenneté, l'endettement, la santé, ...
- L'animateur socioculturel transmet et partage des informations sur les propositions, le bilan des activités, ... auprès de partenaires ou au sein de l'équipe ;
- L'animateur socioculturel synchronise les actions d'un groupe lors d'un projet/chantier : A l'étranger, Sur le territoire national ;

- L'animateur socioculturel définit ou prend part à la définition de développement socioculturel et définit des actions avec des entreprises, collectivités, ...
- L'animateur socioculturel étudie et gère les données d'activité du service ou de la structure et suggère des axes d'évolution ;
- L'animateur socioculturel établit et gère le budget d'une structure ;
- S'occupe des actions de gestion de ressources humaines (recrutement, formation, ...) ;
- Conduit des actions de formation au sein d'un organisme ;
- Synchronise l'activité d'une équipe.

L'ANIMATEUR EST CELUI QUI TRANSMET :

- UN KNOW HOW (une connaissance): Informe sur les faits sociaux, fait prendre conscience... LOGOS ;
- UN ETAT D'AME : Passion, enthousiasme, joie, optimisme, conviction... PATHOS ;
- UNE EXPERIENCE DE VIE : Sa probité, son exemple, ses compétences, son savoir-faire ... lui donne notoriété sur le sujet et dispose l'auditoire à l'écouter ... ETHOS ;

Chap. 4 : Organiser un événement d'animation

L'organisation d'un événement nécessite une planification et une préparation intensives, sachant qu'une grande partie du travail commence quelques mois avant l'événement. La plupart du temps, les événements paraissent se dérouler comme sur des roulettes : tous les éléments suivent le programme prévu. La planification est la clé d'un événement de chapitre réussi.

IV.1. Décision du thème de l'événement

Chaque événement suit un thème et un objectif desquels découleront l'organisation de l'événement, les publics ou participants cibles, les invités et l'approche marketing. En général, un événement de chapitre tel qu'une conférence régionale pour une communauté technique donnée intéressera les participants actifs dans ce secteur ainsi que les sponsors qui peuvent faire connaître leurs produits pendant l'événement.

En outre, le thème de l'événement ou du séminaire détermine également le type de canal marketing à utiliser pour la publicité. Il en va de même de l'équipe d'organisation qui doit connaître le thème de l'événement afin de bien identifier les participants cibles et les entreprises qu'il convient de démarcher.

IV.2. Choix des lieux

Le choix des lieux dépend fortement de la taille de l'événement. D'habitude, la taille est déterminée par le nombre de participants, les activités durant l'événement et par les besoins de locaux supplémentaires, lorsque nécessaires à des fins d'exposition.

La localisation et les standards de qualité des lieux sont également des facteurs d'importance. Il est toujours conseillé de visiter plusieurs lieux et d'examiner leur localisation, le niveau des services, l'ambiance et les coûts avant de prendre une décision.

IV.3. Financement des Événements

Demandez quels sont les aménagements. Lorsque vous rencontrez le responsable de la location, il est important de s'assurer que le propriétaire des lieux en question vous permet d'afficher des accessoires de promotion de votre événement. Le responsable de la location doit expliquer les limites ou la disponibilité des éléments suivants :

- Possibilité d'afficher des banderoles/panneaux/signalétique.
- Toute restriction concernant l'affichage d'informations relatives à l'événement.
- Disponibilité de bureaux d'information/concierge.

Visitez les locaux. Les locaux doivent être en bon état et l'intendant des locaux doit être prêt à parer à toute situation. Considérez les éléments suivants :

- Taille adéquate de la salle et capacité à accueillir l'événement.
- Flexibilité de modifier la disposition des salles/des tables.
- Aucune obstruction visuelle dans la salle. Éclairage intérieur (flexibilité de modifier/tamiser certaines parties).
- Possibilité de contrôler la lumière naturelle.
- Distractions sonores limitées dans les couloirs/derrière les murs.
- Accès proche aux WC.

Demandez quels sont les équipements audiovisuels disponibles. Presque tous les événements nécessitent un ou plusieurs appareils audiovisuels. Confirmez la disponibilité de chacun des équipements suivants :

- Internet haut débit (Ethernet/WiFi).

- Microphones : micro cravate et sur pied (quantité nécessaire).
- Projecteurs LCD et télécommandes.
- Taille d'écran et possibilités d'obscurité appropriées.
- Écrans plats, écrans de télé pour les besoins de vidéo.
- Chevalets, tableaux blancs et fournitures.
- Prises de courant (nombre et situation dans la salle).

Documentez votre budget. Faites le total de tous les postes de dépense, notamment les postes suivants :

1. Coût du lieu de réunion.
2. Coût du traiteur.
3. Coût de la location d'équipements audiovisuels.
4. Coût des services administratifs.
5. Police de garantie.
6. Services offerts gratuitement.
7. Options de paiement.

Il existe différentes possibilités pour un lieu à faible coût. En fonction de la taille de l'événement, on peut utiliser le lieu de travail d'un collègue, une salle de classe ou un amphithéâtre dans une université, ou un salon particulier dans un restaurant.

Si vous comptez servir des plats lors de l'événement, cela peut rapidement gonfler les coûts. En revanche, offrir une collation attire les gens, il faut donc trouver un lieu équipé en conséquence ou faire livrer les plats par un traiteur. Les tarifs de restauration des hôtels sont souvent les plus élevés, confirmez donc auprès du personnel de l'hôtel si vous pouvez faire venir un traiteur de l'extérieur.

IV.4. Créez un programme intéressant

Une fois que les hôtes comprennent que les gens aiment participer à des événements, il est aussi important de créer un programme qui en vaut le déplacement. Le programme doit se concentrer sur un seul thème et ne pas dépasser les participants. Par exemple, l'exemple de programme de séminaire suivant (demi-journée) tient compte des besoins des participants :

- 8h00 Arrivée et café/petit déjeuner
- 8h45 Message de bienvenue
- 9h00 Conférencier d'honneur
- 10h00 Pause
- 10h15 Discussion d'experts
- 11h30 Mot de la fin

Respectez le programme et les horaires. Même avec le meilleur des programmes, les participants à un événement ont des préférences quant aux dates ou aux horaires. Pensez à ce qui suit lorsque vous choisissez les dates et heures de votre événement :

1. Les participants préfèrent le matin pour les séminaires.
2. Les participants préfèrent que les événements d'appréciation se tiennent immédiatement après le travail.
3. Les mardis et jeudis sont des jours de réunion couramment choisis.
4. Évitez, si possible, d'organiser une réunion un vendredi.
5. Évitez de prévoir des réunions les jours fériés ou la veille des jours fériés.
6. Pensez à la facilité de se rendre à l'événement.

Il est également important de se faire une bonne réputation de respect des horaires (commencer et terminer à l'heure).

IV.5. Préparez une liste des personnes invitées

Les réunions réussies ont un thème particulier et un public cible pour ce message. Il est utile de préparer une liste des invités comprenant les noms des participants, même s'ils sont classés par ordre d'importance. Les hôtes font souvent l'erreur de préparer une liste générale des invités potentiels et puis ouvrent la réunion à tous. Cela peut fonctionner si vous essayez de remplir les places disponibles en invitant le plus grand nombre possible.

Une des clés pour attirer suffisamment de participants à votre réunion consiste à inviter les gens tôt et à continuer de leur rappeler l'événement, même s'ils ont confirmé leur participation. Il est important de générer de l'engouement pour l'événement. Les invitations imprimées classiques sont en ordre, mais il est également généralement acceptable de nos jours d'utiliser les technologies de l'information pour envoyer votre invitation. Essayez cette approche :

1. Mentionnez l'événement aux invités avant d'envoyer des invitations.
2. Envoyez un rappel de date au début du processus de planification (papier ou électronique).
3. Envoyez une invitation détaillée, notamment les moments forts du programme (papier ou électronique).
4. Envoyez à nouveau une invitation détaillée avec un mot personnalisé (électronique).
5. Appelez les invités de manière formelle et invitez-les à l'événement.

IV.6. Marketing et publicité pour l'événement

Le marketing d'événement est de loin la tâche la plus essentielle et souvent la plus ardue de l'organisation d'événements. On la considère souvent comme étant le plus important facteur du succès d'un événement. C'est le cas parce que le nombre de participants à un séminaire dépend fortement

de l'efficacité des activités de marketing et de publicité. L'atteinte des objectifs de l'événement dépend en grande partie de la façon dont ce dernier est « commercialisé ». Cela veut dire qu'une bonne stratégie marketing et un bon positionnement du séminaire doivent être adoptés pour pouvoir générer suffisamment d'inscriptions à l'événement.

La plupart du temps, les organisateurs d'événements qui possèdent d'importants moyens s'orienteront vers un marketing de grands médias tel que les journaux. On peut également envoyer des communiqués de presse à d'importants journaux afin de les sensibiliser à ce nouvel événement. De plus, on peut également acheter de grandes banderoles et affiches publicitaires pour annoncer l'événement dans les zones à forte circulation piétonne.

Lorsque vous faites de la publicité dans la presse écrite, le magazine ou le journal choisi doit avoir comme lecteur-type le public cible de votre événement. De plus, tous les articles de presse doivent être rédigés de manière alléchante afin de mettre en lumière les avantages de la participation.

Toutefois, s'il existe des limitations budgétaires, le marketing hors média peut aussi faire des miracles. Si l'événement est consacré à un secteur particulier, on pourrait envoyer des télécopies en masse aux entreprises faisant partie de ce secteur. L'envoi en masse de courriels est devenu l'une des méthodes les plus économiques pour atteindre un large public cible. Toute base de données existante peut s'avérer très utile.

L'Internet Society a développé une série de produits qui peuvent être distribués lors des événements organisés par les Chapitres.

IV.7. Collaboration avec les mécènes

La participation à l'événement de mécènes réputés permet d'augmenter la crédibilité de l'événement, mais aussi de réduire les coûts. Les mécènes peuvent également apporter leur contribution en termes de marketing car ils aident également à annoncer votre événement auprès de leurs clients.

De plus, certains mécènes peuvent participer à la location des lieux en échange d'un espace d'exposition ou de publicité pour leur compte. Certains mécènes demandent aussi de pouvoir diffuser, auprès des participants, un message court sur leur société pendant l'événement.

IV.8. Gestion des personnes et collaboration avec les conférenciers

Un séminaire ne peut être réussi sans les personnes qui l'organisent, ni sans les conférenciers qui partagent leurs connaissances avec les participants. Invitez des conférenciers de grand calibre qui apportent leur réputation à l'événement et qui fourniront aux participants des informations pertinentes pour leur travail, secteur ou métier. Préparez les conférenciers à l'avance, collaborez à leurs présentations PowerPoint et informez-les à l'avance de détails pratiques, des horaires et du nombre d'auditeurs attendus. Demandez-leur ce dont ils ont besoin, comme un projecteur ou encore des micros supplémentaires qui seront utilisés pour les sessions de questions-réponses.

Tout événement nécessite une bonne équipe de personnes s'occupant de tâches comme le placement, l'inscription, le service clientèle ainsi que la gestion des questions financières. Expliquez bien à l'équipe tous les protocoles de l'événement afin d'éliminer toute possibilité de confusion ou d'erreur. Afin d'assurer un bon déroulement de l'événement, chaque personne doit bien comprendre son rôle. Pour ce faire, il faut préparer un programme détaillé mais aussi définir précisément les rôles et responsabilités de chaque personne. De manière idéale, le chef de projet doit contrôler toute l'équipe et s'assurer que chacun exécute efficacement les tâches qui lui sont imparties. En outre, l'autorité est également déléguée au chef de projet de gérer les différentes parties prenantes comme le gérant des lieux, les mécènes et les exposants de l'événement.

Les chapitres, en particulier, travaillent avec une équipe de projet de bénévoles, il est donc essentiel qu'une personne prenne les rennes et qu'elle assume le rôle de chef de projet pour l'organisation de l'événement.

IV.9. Le jour « J » : préparation, inscription, placement, retour d'informations

Toute la planification et les préparations du séminaire, représentant 80 % du travail total requis, se répercutent sur l'événement final qui ne peut durer que quelques heures ou quelques jours. Le jour précédent l'événement, visitez les lieux pour vous assurer que tout est en ordre et conforme aux exigences et aux spécifications. Les micros, projecteurs et les systèmes audio et vidéo doivent être vérifiés pour s'assurer qu'ils sont en état de fonctionnement optimal. Préparez une liste des accessoires nécessaires et faites transporter tous ces articles dans les lieux de la réunion au moins une journée avant l'événement. Le jour précédent l'événement, les organisateurs de l'événement doivent se rendre sur les lieux pour effectuer les préparatifs, notamment la mise en place de la décoration et des posters.

Le jour « J », l'équipe doit être présente sur les lieux au moins 1 heure et demie avant le début et doit être prête à recevoir les participants une demi-heure avant l'heure prévue de leur arrivée. Les inscriptions doivent être effectuées à l'entrée afin d'assurer un contrôle de l'accès. Les badges, les prix de présence et les programmes ou livrets d'événement sont remis à ce moment-là et les placeurs montrent aux participants leur siège dans la salle de l'événement.

L'équipe est également chargée de donner des conseils ou d'aider les participants durant l'événement. Enfin, il faut distribuer les formulaires de commentaires puis les recueillir auprès des participants afin de déterminer le niveau de satisfaction par rapport à tous les aspects de l'expérience d'événement. Cela permet de recevoir des indications, des idées et des conseils pour des améliorations futures. [Lien vers le formulaire de commentaire]

IV.10. Exemple : un séminaire

L'événement de type séminaire est peut-être l'événement le plus couramment organisé par les chapitres. La plupart des séminaires se

déroulent sur une demi-journée ou une journée entière. Pour ceux qui entendent créer une check-list pour la planification d'un séminaire, ce qui suit permet de très bien structurer et planifier l'événement.

Et pour ceux qui prévoient une conférence sur plusieurs jours ou plusieurs séances, pensez à adopter une approche similaire. Toutefois, votre check-list de planification du séminaire sera tout simplement plus longue.

1. Confirmez les objectifs de l'événement

Avant de procéder à des recherches du lieu idéal pour la réunion, veillez à bien connaître les objectifs de base de l'événement.

- Qui est le public ?
- Quel est le thème du séminaire ?
- Où doit-il avoir lieu ?
- Pourquoi les gens vont-ils participer ?
- Quel est le programme du séminaire ?

L'organisme Convention Industry Council a mis en place une gamme d'outils que l'on devrait considérer comme une excellente source de bonnes pratiques, et qui aide le planificateur d'événement ou de réunion à faire le suivi de tous les détails de la planification d'événement. Doté d'outils gratuits à télécharger, cela aide les planificateurs d'événement à créer une liste des détails pertinents. Ceci comprend (liste non exhaustive) :

- Profil d'événement (date, horaires, lieux, contacts, etc.)
- Coordonnées de l'organisateur/hôte de l'événement
- Coordonnées des fournisseurs
- Profil du participant
- Espace nécessaire
- Restauration (boissons comprises)
- Exigences en audiovisuel
- Mise en place de la salle

2. Création d'un profil d'événement

Une fois que le planificateur a défini divers aspects de l'événement, le moment est venu de rechercher les lieux possibles pour la réunion. Il est important de collaborer étroitement avec l'organisateur/hôte de l'événement pour déterminer le type de lieu et l'endroit le plus pratique pour le séminaire, tant pour l'organisateur que les invités (la liste des idées est presque infinie) :

- Hôtel, palais des congrès, salle de restaurant, club privé, musée/galerie d'art

3. Décrivez les besoins du séminaire et demandez des propositions de lieux.

La plupart des lieux pouvant accueillir la réunion se feront un plaisir de présenter un devis pour un séminaire. La personne chargée des banquets ou de la location des salles a besoin des informations suivantes :

- Date(s) possible(s) de l'événement
- Nombre de participants
- Configuration de la salle (salle de classe, en forme de U, etc.)
- Heure de l'événement (doit comprendre la mise en place et le rangement)
- Besoins de restauration (et boissons)
- Besoins audiovisuels (notamment écrans, micros, etc.)
- Mise en place de la salle

4. Confirmation et/ou élaboration du programme

Il est essentiel que la personne nommée planificateur de l'événement travaille étroitement avec l'organisateur de l'événement/hôte parce que le programme de l'événement changera fréquemment entre le jour de la conversation initiale et le jour « J » de l'événement. Le planificateur de l'événement doit être prêt à modifier le plan et à collaborer étroitement avec le gérant des lieux pour s'assurer que tout se déroule comme prévu.

5. Confirmation de l'accord avec le lieu de réunion

Une fois que le planificateur connaît le nombre de participants visé ainsi que les exigences pratiques pour le séminaire, il doit louer fermement la salle de l'événement et réserver les équipements nécessaires. La plupart des accords doivent permettre au planificateur de réduire/augmenter le nombre de personnes servies pour la restauration et les boissons, jusqu'à un certain nombre de jours avant l'événement. Cependant, de nombreux accords limitent la réduction possible du nombre de personnes à servir, il convient donc de faire une estimation au plus juste.

6. Création des communications et des documents relatifs à l'événement

Il s'agit d'un aspect auquel certains planificateurs s'intéressent alors que d'autres ne s'y intéressent pas. Pour l'essentiel, certains planificateurs de réunion seront responsables de chacun des aspects suivants :

- Création d'invitations d'événement
- Impression du programme et d'autres documents
- Achat des cadeaux pour les participants et des prix de tombola
- Production de badges
- Expédition de la signalétique et des présentoirs de l'événement

7. Collaboration étroite avec l'hôte de l'événement pour finaliser la logistique

Le planificateur de réunion doit régler quelques aspects de la réunion avant l'événement. Entre autres, il convient de confirmer ce qui suit :

- Conférenciers pour l'événement
- Exigences en audiovisuel de l'événement
- Nombre de participants à l'événement
- Rôles et responsabilités de l'hôte
- Besoins en équipements pour l'événement (vérifier plusieurs fois)

8. Mise en place de l'événement

Veillez à prévoir le temps nécessaire à la mise en place de l'événement, il est donc recommandé d'arriver environ 1h30 avant l'événement. Conseil : si le séminaire est prévu le matin, demandez au responsable des ventes du lieu de laisser votre équipe mettre en place l'événement la veille (mais ne laissez pas d'objets de valeur dans un site public).

Tous les documents, plaquettes, panneaux, présentoirs, cadeaux, tables d'inscription, badges et autres doivent être prêts pour l'événement.

Mise en garde : les conférenciers modifient parfois les transparents la veille de leur présentation et vous donnent de nouvelles présentations devant être ajoutés au PowerPoint 10 minutes avant l'événement.

9. Exécution de l'événement

Après vous être préparé, l'heure est venue pour le séminaire. Attendez-vous à des choses comme :

- Certains participants arriveront toujours en avance.
- Certains participants arriveront toujours en retard.

On rencontre fréquemment un problème technique ou un autre.

Chap. 5 : La réunion

Les réunions sont un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissance sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectivement. Qui plus est, des décisions prises collectivement, avec des représentants des différentes entités concernées, seront beaucoup plus facilement acceptées de tous.

Néanmoins, les réunions sont « chronophages » (traduisez « consommatrices en matière de temps ») et doivent donc être les plus courtes possible et menées dans un souci d'efficacité, afin notamment de déboucher sur des actions concrètes.

On appelle conduite de réunion l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets. La réunion est l'un des instruments de travail le plus efficace pour promouvoir à l'intérieur du groupe un climat favorable de travail, de respect réciproque, de créativité et de croissance constructive du groupe à travers la planification des objectifs.

On parle d'une réunion lorsque 3 ou plus se rencontrent pour :

- Présenter des informations ;
- Donner/recevoir un feedback ;
- Planifier les activités ;
- Résoudre des problèmes ;
- Prendre des décisions.

Qu'elle soit stratégique, de direction, commerciale, de production, une réunion efficace est une réunion bien préparée à la fois par l'animateur, mais aussi par les participants, parce que se préparer c'est se donner les moyens d'atteindre ses objectifs.

Le succès d'une réunion repose sur sa préparation, la qualité de son animation (qui réside dans l'aptitude de l'animateur à encadrer le déroulement de la réunion et à développer un climat propice à l'échange et à la construction), la pertinence de sa restitution (compte rendu, plan d'actions concrètes, etc.).

V.1. Sortes de réunion

Réunion informative :

Elle consiste à

- Fournir des données préliminaires ;
- Mettre à jour la situation ;
- Expliciter les politiques de l'organisation ;
- Donner des dispositions ;
- Répandre les connaissances (know how) ;
- Faciliter l'homogénéité de la manière de travailler.

Réunion consultative :

Elle a pour objectif :

- Recevoir les points de vue et les avis ;
- Evaluer les aspects globaux ;
- Confronter les compétences spécifiques ;
- Elaborer des alternatives ;
- Préparer des décisions.

Réunion décisionnelle

Son objectif est de:

- Choisir entre différentes propositions ;
- Définir des plans d'action ;
- Etablir des responsabilités ;
- Commencer de nouvelles décisions.

V.2. Les phases d'une réunion

On distingue 3 phases de la réunion : La préparation, la gestion (tenue) et la clôture. Aucune de ces trois phases n'est à sous-estimer. Pour rendre efficace une réunion, il est important de tenir compte de chacune de ces étapes et organiser de manière optimale chacune d'elles.

V.2.1. Préparation

- Définir avec clarté l'objectif ;
- Sélectionner qui doit y prendre part (seulement les personnes importantes, et non toutes les personnes disponibles et intéressé);
- Préparer l'ordre du jour (ordonné de manière logique et séquentielle)
- Prédisposer le matériel ;
- Envoyer à l'avance l'ordre du jour et les informations nécessaires pour permettre aux participants de se préparer.
- Décider la durée de la réunion et informer sur l'heure de conclusion ;
- Donner valeur temporelle à l'ordre du jour (attribuer le temps en fonction de l'importance du sujet).

L'utilisation de la **méthode « TOP »** permet de préparer méthodiquement la réunion en définissant les principaux objectifs de la réunion :

Méthode « TOP » :

- **T** : définir clairement le **thème** de la réunion, c'est-à-dire « De quoi allons nous parler ? ».

- **O** : définir l'**objectif** à atteindre à l'issue de la réunion, c'est-à-dire « Devons nous trouver des solutions, présenter uniquement les problématiques, présenter des résultats ? ».
- **P** : définir avec précision le **plan**, l'ordre du jour, les points à aborder pour atteindre l'objectif.

Toutes ces informations doivent ensuite être retranscrites dans un ordre du jour présentant :

- Le **TOP** ;
- La **liste de participants** (il est possible, et même recommandé, d'y faire figurer le rôle de chacun, la raison de sa présence, qui ne tient pas forcément compte que de sa fonction mais aussi de la valeur ajoutée qu'il pourra apporter dans la réunion) ;
- Les **aspects matériels** tels que le lieu, l'heure de la réunion, la durée, etc.

- **Les participants : les choisir, les préparer**

Le choix des participants doit se faire en tenant compte de plusieurs critères : la compétence, l'autorité et l'intérêt vis-à-vis du ou des sujets abordés. Dans tous les cas, hormis pour les réunions d'information, il est important de limiter le nombre de participants à dix. Au-delà, l'animation devient plus difficile.

Des éléments de préparation peuvent aussi être remis aux participants afin qu'ils puissent les compléter ou se préparer. Ces éléments peuvent être des synthèses, analyses, graphiques, conclusions des précédentes réunions, etc.

- **La logistique garante d'une bonne organisation**

Vient enfin la préparation des éléments logistiques (souvent négligés) tels que le tableau blanc, rétroprojecteur, matériel audiovisuel, les feutres, etc.

Il convient de s'assurer également du bon fonctionnement de ces équipements. Il n'est pas du meilleur effet de faire attendre les participants

15 minutes le temps que l'animateur trouve un feutre qui fonctionne correctement.

- ***Opportunité de la réunion***

Avant toute chose, la raison d'être de la tenue d'une réunion doit être mûrement réfléchie afin de ne pas céder aux travers de la « réunionnite aigüe » :

- Quel est l'objectif de la réunion ?
- Une réunion téléphonique peut-elle être suffisante ?
- Une web conférence ou réunion en classe virtuelle (via internet) suffirait-elle ?

- ***Périmètre de la réunion***

- **Nombre et qualité des participants** : Il est souhaitable de réunir un nombre restreint de participants, afin de ne pas risquer de rendre la réunion peu efficace. Il est également nécessaire d'harmoniser le profil des participants, en particulier en fonction du niveau technique ou politique.
- **Durée** : Idéalement, la durée de la réunion ne devrait pas dépasser 2 heures.
- **Ordre du jour** : Il s'agit du découpage horaire du temps de travail en sujets bien formulés. Il est nécessaire de minuter correctement les différents sujets de l'ordre du jour

- ***Date et réservation de la salle***

En fonction du nombre de participants, il est nécessaire de trouver une salle de réunion libre à une date où les participants sont disponibles. Les périodes de vacances scolaires doivent notamment être évitées dans la mesure du possible.

La date de la réunion doit être prévue au minimum 15 jours à l'avance, afin de permettre l'envoi des invitations et des convocations

aux participants dans des délais décents. La salle devra notamment être choisie en fonction des contraintes suivantes :

- Capacité de la salle (en termes de places assises) ;
- Dimensions et forme de la salle (selon le type de présentation ou d'animation) ;
- Besoin d'un accès à internet ;
- Présence d'ordinateurs et de moyens audiovisuels (vidéo projecteur).

- ***Prévenir les participants***

Diffuser l'ordre du jour à l'ensemble des participants, en précisant notamment le lieu ainsi que l'heure de début et de fin de la réunion. Eventuellement transmettre un plan d'accès récapitulant les principales facilités (métro, arrêt de bus, gare) à proximité du lieu de la réunion.

Si possible et afin d'optimiser l'efficacité des échanges, un document préparatoire, envoyé préalablement à la tenue de la réunion et situant le contexte, faisant éventuellement apparaître quelques questions clés, permettra aux participants de mieux préparer leur intervention.

- **Convocation** : Selon les entreprises ou organisation, une convocation doit être établie pour les personnels afin qu'un ordre de mission leur soit adressé. Il s'agit de contraintes réglementaires permettant de valider le déplacement des personnels.
- **Invitation** : une invitation devra être adressée aux participants autres que les personnels de l'entreprise ou de l'organisation.

V.2.2. La gestion

- Illustrer l'objectif et l'ordre du jour aux participants ;
- Monitorer les temps (suivre et contrôler le déroulement en fonction des temps attribués)
- Maintenir la discussion en cohérence avec l'objectif de la rencontre.

- Si le projet est en rapport avec des projets en cours d'exécution ou à une précédente réunion, faire un petit résumé des éléments qui ont émergé de la précédente réunion.;
- Modérer les interventions, en limitant ceux qui parlent trop et en stimulant le timide à intervenir ;
- Sélectionner et évaluer des informations, en indiquant les priorités ;
- Pour des réunions de décision, obtenir du groupe la meilleure décision.

L'animation d'une réunion demande certaines qualités personnelles telles que l'assertivité (en résumé, il s'agit de la faculté à savoir dire non et imposer ses choix dans le respect de l'autre), l'empathie, le leadership. Mais encore une fois, une réunion bien préparée est toujours plus facile à annoncer et à gérer.

- ***Tour de table***

Un « tour de table » permet à chacun de se présenter brièvement et ainsi de permettre aux nouveaux ou aux personnalités extérieures de situer la fonction de chaque intervenant. Il est fortement recommandé de demander aux participants de faire un effort particulier lors de la description de leur activité et notamment d'éviter l'utilisation de sigles.

- ***Désignation d'un rapporteur***

Il est souhaitable de « désigner un volontaire » pour la rédaction du compte-rendu. S'il s'agit d'une série de réunion, chacun devra être rapporteur à son tour.

- ***Feuille d'émargement***

Pour les réunions faisant intervenir des personnes ayant un ordre de mission, il est nécessaire de faire circuler une feuille d'émargement afin de permettre aux services financiers de valider les frais de déplacement. Une feuille d'émargement type est en annexe de ce document.

- ***Récapitulatif du relevé de décision précédent***

A toutes fins utiles, s'il s'agit d'une série de réunions, les décisions de la réunion précédente peuvent être passées en revue, pour mémoire ou pour suivi de l'avancement de leur réalisation.

- ***Rappel de l'ordre du jour***

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il peut être utile de récapituler brièvement l'ordre du jour de la journée, le temps imparti sur chaque sujet et les intervenants. Les points importants de l'ordre du jour devront préférentiellement être abordés en débuts de réunion, où la concentration est maximale et afin de ne pas risquer de les traiter rapidement en fin de réunion.

- ***Mettre à l'aise***

Afin de mettre à l'aise les participants, un café peut être servi en début de réunion ou bien de simples bouteilles d'eau peuvent être distribuées aux participants. Par ailleurs, une salle correctement dimensionnée et avec une température adaptée permettront de rendre une réunion plus efficace.

- ***Rédiger un relevé de décision***

Un « **relevé de décisions** », établi collectivement par l'ensemble des participants, permet de mettre en exergue les décisions essentielles prises au cours des échanges. Le relevé de décisions ne doit pas être uniquement passif : un responsable doit être désigné pour la mise en œuvre de chacune des actions, avec une date prévisionnelle.

- ***Date de la prochaine réunion***

S'il s'agit d'une série de réunion, il peut être opportun de profiter de la présence des participants pour convenir d'une date commune pour la tenue de la ou des réunion (s) suivante (s).

V.2.3. Clôture

Il ne faut jamais sous estimer cette phase. C'est le passage fondamental pour ne pas perdre le sens même de la réunion, des considérations faites au cours de la rencontre.

À l'issue de la réunion, une synthèse écrite (soit par l'animateur, soit par le secrétaire désigné) doit être diffusée à l'ensemble des participants. Ce compte rendu résumera : les objectifs de la réunion ; la liste des participants ; le ou les sujets abordés ; la liste des...

- ***Rédiger le compte-rendu***

Il est fortement conseillé de rédiger le compte-rendu « à chaud », directement suite à la réunion, car les notes prises au cours de la réunion font appel à la « mémoire à moyen terme ». Le compte-rendu doit notamment faire apparaître les points suivants :

- Objet de la réunion,
- Date de la réunion,
- Participants (et excusés),
- Ordre du jour,
- Résumé de chaque point de l'ordre du jour,
- Relevé de décisions

Au minimum, à défaut d'un compte-rendu de réunion, il est indispensable de procéder à un simple relevé de décision. Le compte-rendu de la réunion a plusieurs objectifs :

- Acter des décisions
- Formaliser le travail réalisé pour permettre par exemple aux excusés ou à des personnes non présentes à la réunion de pouvoir en connaître les tenants et aboutissant.
- Capitaliser l'information, pour mémoire.

- ***Diffuser le compte-rendu***

Le compte-rendu doit être diffusé à l'ensemble des participants, pour validation. Après un délai de l'ordre d'une semaine, si des propositions de modifications ont été faites, le compte-rendu final devra être à nouveau envoyé à l'ensemble des participants.

V.3. Sept Conseils pour organiser une réunion efficace⁴⁸

- **Définir des objectifs précis**

Le succès d'une réunion tient à sa préparation. *« Inutile de se réunir à cadence régulière, tous les lundis matin par exemple. Pour être efficace, vous devez le faire uniquement lorsque vous savez à quoi cela va servir »*. Définir les objectifs de cette réunion permet de décliner l'ordre du jour. Etablissez celui-ci de manière claire et concise, en détaillant les thèmes abordés. Cela permettra d'évaluer le temps nécessaire à la réunion et peut-être d'éliminer certains points. *« Il faut se montrer raisonnable: une réunion habituelle de travail de deux heures suffit en général »*.

- **Choisir les bons participants**

« Veillez à ce que tous les collaborateurs présents aient un réel intérêt à prendre part à la réunion ». Un bon remède contre l'ennui et les bâillements éventuels... L'animateur peut aussi prévoir la présence de certaines personnes pour une partie de la réunion, selon les points abordés. *« Les participants arrivent souvent avec un bloc-notes vierge et un stylo, alors qu'il faudrait venir avec un dossier contenant l'historique des réunions et une présentation de leur intervention »*.

Pour chasser l'esprit d'improvisation et l'inefficacité qui s'ensuit, prévenez vos collaborateurs à l'avance de la tenue de la réunion, de l'ordre du jour

⁴⁸ Jeanne CAVELIER, « Sept conseils pour organiser une réunion efficace », *Artisans Mag*, 53 (01/09/2008), in [<http://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/conseils-organiser-reunion-efficace-301601.htm#cHqdVt8DIXVMP2dq.97>], actualisé par Stéphane Guillard en 2016, consulté le 23 janvier 2017.

et de son amplitude horaire. Demandez-leur clairement de se préparer pour un débat construit, en précisant par exemple sur chaque invitation que vous attendez d'untel qu'il intervienne sur une question particulière. Ils se prépareront d'autant plus qu'ils sauront combien de temps sera accordé à chaque point. Afin d'optimiser la dynamique des échanges, n'excédez pas huit ou dix personnes par réunion.

- **Penser au lieu et à l'heure**

L'endroit où se déroulera la réunion est important : « *Pour rendre la présence du patron moins pesante, évitez son bureau* », estime René Moulinier. Le choix d'une salle de réunion s'avère donc plus judicieux. Fuyez les salles aveugles - les participants se fatiguent beaucoup plus vite s'ils ne sont pas éclairés par la lumière du jour - ainsi que les parois en béton, qui réverbèrent le son, et préférez les murs clairs. Pour mettre l'animateur au centre du groupe, l'idéal est une table en « U ». Lors de réunions exceptionnelles et qui durent longtemps, une pause s'impose au minimum toutes les deux heures. Evitez si possible le créneau 14 heures- 16 heures, moment de la journée où le cerveau est le moins en alerte en raison de la digestion.

- **Respecter les horaires**

Avertissez les participants que la réunion commencera à l'heure. C'est le meilleur moyen pour qu'elle se termine en temps voulu, simple règle de respect de l'organisation du travail de chacun. Si quelqu'un arrive en retard, l'animateur peut arrêter momentanément le cours de la réunion pour le faire remarquer. Parions que le retardataire fera davantage attention à sa montre au prochain rendez- vous...

Veillez aussi à respecter l'ordre du jour et les temps alloués, à l'avance, pour chaque problématique. Si les deux tiers des participants conviés n'ont pas le temps d'aborder leur sujet, ils risquent de se montrer frustrés d'avoir travaillé pour rien et d'être déçus par la réunion. L'animateur ne doit donc pas hésiter à rappeler à l'ordre les « moulins à parole ».

- **Animer en écoutant**

Le choix du supérieur hiérarchique comme animateur de la réunion n'est souvent pas le meilleur : la fonction nécessite de ne pas être l'un des participants les plus impliqués. Garant du rythme de la réunion, l'animateur parle peu et se montre capable de faire s'exprimer les autres pour atteindre les objectifs fixés. Il régule le temps de parole. Quand un nouveau problème menace d'accaparer la discussion, il le traite comme un point séparé de l'agenda et le reporte.

Sachez également que les conflits ressortent souvent lors des réunions. *« Si un point important met aux prises deux interlocuteurs, il ne faut pas les laisser monopoliser la parole, mais les amener à se rencontrer pour en discuter en dehors, et à en communiquer les résultats à la prochaine réunion par exemple ».*

- **Etablir des règles claires**

Une réunion commence toujours par la formulation claire des thèmes à l'ordre du jour, ainsi que le timing prévu pour chacun des points. En effet, les participants n'ont pas forcément tout noté. *« L'animateur doit passer une sorte de contrat avec le groupe afin de cadrer l'esprit de la réunion. En début de réunion, il pose comme principe que ceux qui veulent critiquer fassent une contre-proposition, afin de débattre ensuite de toutes les propositions ».* Avec une critique positive, le débat sera plus constructif. L'animateur rappelle aussi que si certains points ne sont pas abordés, ils seront reportés à la réunion suivante, et désigne un secrétaire de séance, qui prendra note des décisions. Cette présentation de début de séance ne doit pas durer plus de deux minutes.

- **Synthétiser les résultats**

En fin de réunion, l'animateur résume, à l'oral, les décisions arrêtées, les missions de chacun d'ici à la prochaine rencontre et les points encore en discussion, à inscrire sur un prochain ordre du jour. Il évalue ainsi avec l'assistance si les objectifs de la réunion ont été atteints, ce qui lui permet en outre d'être certain que tout est clair dans l'esprit des participants et qu'ils ont tous compris la même chose. Le secrétaire de séance diffuse ensuite, dans les 24 heures, un compte rendu destiné aux participants et à

ceux que le sujet intéresse. Précis et concis, celui-ci ne doit pas dépasser deux pages.

N.B. :

Il n'est pas opportun de tenir une réunion quand

- Le but n'est pas clair ;
- Il n'y a pas de temps, par pression des événements ;
- Les données sont insuffisantes ;
- La communication est plus efficace avec d'autres moyens ;
- La décision est déjà prise
- Il y a trop de conflictualité à propos du sujet à débattre
- La réunion est proposée comme moyen pour ralentir une action

Utilisée de manière erronée, une réunion perd son efficacité et devient peu productive.

RISQUE

- La Réunion peut perdre de vue son but opératif, en devenant un "rituel" ;
- Il peut y arriver que prédomine un "effet confession", dans le cas où chacun intervient en dehors de l'ordre du jour.

Chap.6 : Savoir parler en public (Public speaking)

Le rôle de l'animateur socioculturel est aussi et surtout un rôle de communicateur public. Dans les lignes qui suivent, nous prodiguons quelques conseils en nous inspirant des règles de la rhétorique classique et des règles générales de la communication.

VI. 1. *Le discours en public : logos, ethos, pathos*

La rhétorique, dont le but est de persuader, met en relief trois opérations discursives : enseigner, plaire et toucher (*docere, delectare et movere*). L'efficacité et la perspicacité d'un bon orateur est de savoir conjuguer ensemble ces aspects en vue d'atteindre le but de son exposé. Il doit enseigner, c'est-à-dire informer (raconter, narrer) et argumenter en se servant des preuves objectives (arguments extrinsèques). Pour déclencher le passage à l'acte, l'orateur devra fournir à l'auditoire des indices de vérité du genre : « ayez confiance en moi », de manière à garantir sa crédibilité et sa notoriété pour ce qu'il est appelé à soutenir ou à défendre. Des stimuli de nature émotionnelle, qui font partie (ensemble avec l'*ethos*) des preuves subjectives (arguments intrinsèques), constituent ce qu'il sied d'appeler argumentation subjective et exercent une sorte de pression pathétique au même moment qu'elles orientent l'adhésion de l'auditeur.

On voit ainsi émerger les trois éléments de la rhétorique ancienne qui en ont fait l'art de l'excellence et de l'honneur pour plusieurs siècles. Il s'agit du *logos*, de l'*ethos* et du *pathos*. Depuis l'époque ancienne de l'art oratoire argumentatif, ce sont là les axes d'une exposition discursive. Le *logos* est à entendre comme argumentation rationnelle qui procède par la démonstration et la preuve logique. C'est le contenu substantiel de l'exposé, le discours rationnel logique et argumenté apte à persuader. Le *pathos* est la mise en œuvre de la passion pour provoquer des émotions et mouvoir les états d'âme des auditeurs. C'est l'émotion, la séduction, le toucher, l'empathie entre l'argumentateur et sa cible. L'*ethos* est à considérer comme élaboration de sa propre image pour avoir prise,

influence et pouvoir sur l'auditoire. C'est la prestance, l'éthique et la réputation de l'orateur destinées à produire une impression favorable sur son public.

Dans nos relations courantes, la vraie communication repose, pour une petite part seulement, sur les mots prononcés. « Tout est dans la manière », surtout dans le langage articulé. Les études complexes sur la communication attirent l'attention de plus en plus sur la communication para verbale (ton, timbre de la voix, volume, inflexion ...) et non verbale (gestes, expression du visage, attitudes, gestes, regards, posture, distance, habillement, mouvements...), leur attribuant une importance capitale dans l'efficacité d'un processus communicationnel. A la communication verbale qui concentre plus de 80% d'énergie et d'attention de l'orateur, les chercheurs attribuent seulement 7% des résultats quant à l'efficacité du résultat obtenu (du point de vue de la réception du message). 38% sont attribués à la communication para verbale et 55% à celle non verbale.⁴⁹

En préparant une intervention, un orateur, se concentre clairement sur un contenu qu'il voudrait transmettre. Il est troublant de savoir qu'à tous ces efforts concentrés à plus de 80% d'intensité, on peut récolter seulement 7% des résultats. En d'autres termes, ce que les gens comprennent d'un discours (100%), 7% seulement proviennent du contenu en tant que tel. Les 93% de l'efficacité de la communication proviendront de comment on parle, comment on bouge, comment on regarde... Cette efficacité vient aussi de « qui on est », c'est-à-dire du background qu'on traîne derrière soi et enfin des états d'âme qu'on réussit à transmettre.

En se reportant à la rhétorique ancienne, saurait-on cependant mettre ses trois éléments au même niveau d'importance ? Quel serait l'axe le plus important de la rhétorique entre le *logos*, l'*ethos* et le *pathos* ? La réponse à ces questions n'est pas d'une évidence facile. D'emblée, il nous vient d'affirmer que tous ces trois axes sont importants pour persuader

⁴⁹ Paul WATZLAWICK, J. H. BEAVIN, D. D. JACKSON, *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio, 1978.

l'auditoire. Le *logos* est le nœud, le contenu (du point de vue logique) du discours. Il a toute son importance en tant que matière et exposé des motifs, du raisonnement qui explique, affirme, soutient, nie, corrige, défend... Pour persuader, un discours doit surtout s'adresser à la raison de l'auditoire. C'est là qu'interviennent les arguments rationnels. Ceux-ci appartiennent à deux catégories distinctes, selon qu'ils renvoient à des éléments extérieurs au discours (extrinsèques) ou qu'ils renvoient à des éléments internes au discours (intrinsèques). L'*ethos*, en tant qu'élément « témoin » de la compétence morale, intellectuelle et qualitative de l'orateur, permet d'établir un lien entre le *speaker*, l'auditoire et le contenu. L'*ethos* aide à répondre à la question suivante : « Ce *speaker* est-il la personne juste pour parler de ce sujet à ce public précis ? » Fait de tous les aspects non verbaux et para verbaux de la communication, le *pathos* est quant à lui l'élément « souteneur » et capteur de l'attention et favorise la réception du message. C'est ici qu'il faut inclure l'attention aux gestes, aux formes, à l'accent, le regard, le ton de la voix, la présence physique... Tout cela communique bien sûr. De ces trois axes de la rhétorique, quelle est alors celui qui contribue le plus dans le processus de persuasion ?

Cette question fait déplacer l'attention de l'orateur à l'oratoire. Tout dépend de la cible de persuasion. Le contenu est sûrement important, car on parle pour dire quelque chose. Mais il faut encore savoir le dire, aussi faut-il être autorisé à le dire, c'est-à-dire en avoir la compétence reconnue, la notoriété prouvée et mériter la confiance de l'auditoire. Les études pragma-linguistiques comparatives ont démontré par exemple que les Occidentaux font plus attention à l'argumentation logique du discours (et donc au *logos*), alors que les Orientaux, tout en retenant l'importance du contenu, sont plus attentifs à la forme du discours, à la manière d'exposer, au « rite » du parler. Quel serait alors pour les Africains, et plus précisément pour les congolais, l'axe de persuasion le plus important ?

L'insistance sur l'un des trois éléments de la rhétorique ancienne peut relever d'une stratégie en vue d'atteindre le but, c'est-à-dire la persuasion. Le locuteur pourrait stratégiquement choisir, en fonction de l'auditoire et du contexte dans lequel le discours a lieu, de privilégier la raison (*logos*) ou l'émotion (*pathos*). Même si les deux « stratégies » ne sont

pas mutuellement exclusives, on pourrait noter une tendance de l'orateur à adopter l'une au détriment de l'autre.

Il sied de reconnaître que le langage possède des vertus persuasives que la rhétorique s'emploie à cultiver. Ces vertus sont mises en évidence par les fonctions qu'on reconnaît à la rhétorique ancienne, c'est-à-dire celle de plaire, d'instruire et d'émouvoir. L'attention dans la poursuite du but d'un discours rhétorique reste fixée tout aussi bien sur l'intellect que sur les affects de l'auditoire. De cette manière de procéder, l'on peut observer que la rhétorique considère le discours comme un cadre de connaissance (*logos*) et d'expérience (*pathos* et *ethos*). C'est en cela qu'elle est une puissance capable d'agir directement sur notre pensée et sur nos sentiments, et de transformer notre rapport à la réalité ou au monde. Même si la rhétorique classique a beaucoup perdu de son prestige, il va sans dire que les vertus du langage mises en relief par elle (rhétorique classique/ancienne) demeurent dans la plupart de discours et d'écrits.

A la question de savoir si tous les discours sont persuasifs et donc argumentatifs, les positions divergent tellement que la réponse n'est pas d'une évidence facile. Même si la tendance serait d'y répondre par la négative, il y a lieu de reconnaître que derrière chaque mot prononcé, on peut lire une intention (manifeste ou non) d'obtenir une sorte d'adhésion, ne serait-ce en termes de compréhension de ce qu'on dit ou qu'on explique. Certains auteurs parlent des interactions langagières comme réseau d'influence mutuelle.

Il est vrai que toute prise de parole n'a pas nécessairement pour but d'entraîner une adhésion de l'auditoire au propos de l'orateur.⁵⁰ La littérature comme aussi de nombreux recueils rendent compte de l'existence des discours qui n'ont pas de visée argumentative, ne véhiculant aucune motivation de persuader ou de rallier l'auditoire à un propos. Et même alors, il va sans dire qu'un tel discours sans intention expresse de persuader n'est pas sans influencer ou orienter une manière de penser ou

⁵⁰ PERELMAN, C. et OLBRECHT'S Tyteca, L., *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1970.

de voir. En effet, qu'est ce qu'un discours, si ce n'est une énonciation qui suppose un locuteur (dont le but est en quelque sorte d'influencer) d'une part et un auditeur de l'autre⁵¹. Ceci revient à dire que toute interaction verbale consiste en un jeu d'influences mutuelles et sur la tentative d'utiliser les propres paroles pour agir sur l'autre, et parfois même provoquer un changement en lui. Parler, dit Kerbrat-Orecchioni, c'est changer en échangeant⁵². Nous nous trouvons ici dans le courant pragmatolinguistique où les mots agissent.⁵³

En effet, les actions linguistiques s'accomplissent à travers l'usage de plusieurs éléments. Le premier est la *locutio*, qui se réfère aux sons et à leur signification ; le second élément est l'*illocutio* qui est lié au fait que celui qui parle choisit les mots pour exprimer une intention ; le troisième est la *perlocutio* qui évoque les effets que l'acte linguistique peut obtenir. Austin a concentré son attention sur l'acte *illocutoire* et en fonction de cela il a classé les verbes en cinq catégories : les verbes « verdictifs » (qui reportent un jugement), les verbes « exercitifs » (qui renvoient à l'exercice du pouvoir, des droits ou de l'influence), les verbes « promissifs » (qui renvoient aux obligations et intentions futures), les verbes « comportatifs » (verbes liés au comportement et rituels sociaux), les verbes « expositifs » (Verbes liés aux expositions de propres raisons et de propres arguments).⁵⁴ Somme toute, les interactions sont une zone ou un réseau d'influences mutuelles où chaque mot a le but de provoquer un changement. Pour reprendre les termes de Patrick Charaudeau, tout acte de langage émane d'un sujet qui gère sa relation à l'autre (principe d'altérité) de façon à l'influencer

⁵¹ BENVENISTE, Emile, *Problèmes de linguistique générale*, tome 2, Paris ; Gallimard, 1974, pp. 241-242.

⁵² KERBRAT-ORECCHIONI, C., *Les interactions verbales*, Tome I, Paris, Colin, 1990, pp. 54-55.

⁵³ AUSTIN, J. Langshaw, *How to do things with words*, Clarendon Press, Oxford 1962.

⁵⁴ SISI, Kayan, *La politesse-charité dans la régulation de l'interaction Occident-Autres cultures. Gestion des faces dans l'accueil des autres cultures en Occident et dans l'aide aux pauvres*, Paris, Edilivre, 2015, p. 36.

(principe d'influence) tout en devant gérer une relation dans laquelle le partenaire a son propre projet d'influence (principe de régulation).⁵⁵

Certains auteurs, tout en admettant la thèse selon laquelle tout discours n'a pas le but de persuader, se refusent de restreindre le champ de la rhétorique à la vision aristotélicienne. En effet, la rhétorique ancienne, définie comme l'art de persuader, n'attribue ce but qu'à certains genres discursifs. Aristote lui-même cite le discours juridique, le discours délibératif et le discours épideictique (démonstratif). Ces auteurs, à l'instar de Perelman, étendent la rhétorique à d'autres domaines tels que la philosophie, la littérature. Dans cette optique, l'argumentation est à entendre comme la mobilisation des moyens langagiers pour susciter l'adhésion des esprits à une thèse proposée.

D'autres auteurs par contre veulent la restriction aristotélicienne, en ne reconnaissant le caractère rhétorique (et donc argumentatif) qu'à certains types de discours. Ils distinguent ainsi nettement des autres types de discours ceux dont le but est d'agir sur un auditoire par le moyen d'un raisonnement, c'est-à-dire au moyen d'une exposition logique, au moyen du *logos* (entendu comme parole et raison). Dans ce sens, Oléron pense que l'argumentation est la démarche par laquelle une personne - ou un groupe - entreprend d'amener un auditoire à adopter une position par le recours à des présentations ou assertions - arguments - qui visent à en démontrer la validité ou le bien-fondé.⁵⁶ Appartenant à la famille des actions humaines dont l'objectif est de convaincre, l'argumentation a comme spécificité de mettre en œuvre un raisonnement dans une situation de communication.⁵⁷ Pour van Eemeren et le groupe d'Amsterdam fondateur de la pragma-dialectique, l'argumentation se définit comme une activité verbale et sociale de la raison visant à accroître (ou à diminuer) aux yeux de l'auditeur ou du lecteur l'acceptabilité d'une position controversée

⁵⁵ CHARAUDEAU, Patrick, *Les médias et l'information. L'impossible transparence du discours*, Bruxelles, De Boeck, 2005, p. 12.

⁵⁶ OLÉRON, Pierre, *L'argumentation*, Paris, PUF, 1987, p. 4.

⁵⁷ BRETON, Philippe, *L'argumentation dans la communication*, Paris, La Découverte, 1996, p. 3.

en présentant une constellation de propositions destinées à justifier (ou réfuter) cette position devant un juge rationnel.⁵⁸

Savoir inférer les émotions

La rhétorique ancienne comme la nouvelle attachent sûrement une grande importance au *pathos*, à la production et à l'inférence des émotions chez l'auditeur.

Sous la rubrique « affektischefiguren » (figures de l'affect), Lausberg rassemble sept figures d'émotion qui sont : *Exclamatio, evidentia, sermocinatio, fictioperona, expolitio, similitudo, aversio*.⁵⁹ Ces « figures de l'affect » sont des instruments destinés à susciter de l'émotion chez l'interlocuteur. On peut les appeler principes générateurs d'émotions. Le même auteur énumère, sous forme de règles, trois types de moyens pour provoquer l'émotion.

1. Règles d'affichages des affects :

La première règle est : « Montrez-vous ému ! » : L'orateur doit se mettre lui-même dans l'état émotionnel qu'il souhaite transmettre. Il doit produire en lui-même les « *phantasiai* » qui soutiendront son émotion. Ceci revient à dire que l'orateur doit se mettre en empathie avec son public. Il doit ressentir, simuler pour stimuler. A ce sujet, Quintilien disait :

Quant aux figures qui sont le mieux adaptées pour faire croître l'émotion, elles consistent surtout dans la simulation. Car nous feignons la colère, et la joie, et la crainte, et le chagrin, et l'indignation et le désir, et d'autres sentiments semblables.

L'exclamation, l'interjection, l'interrogation ... sont autant de figures qui authentifient l'émotion du sujet parlant.

⁵⁸VAN EEMEREN, Frans H. et GROOTENDORST, Rob, *Speech Acts in Argumentative Discussions*, Foris, Dordrecht 1984, p.53.

⁵⁹LAUSBERG (1960 : § 808-851), cité par PLANTIN, Christian, « Un lieu pour les figures dans la théorie de l'argumentation », *Argumentation et Analyse du Discours*, 2009, mis en ligne le 01 avril 2009, Consulté le 05 août 2015. URL : <http://aad.revues.org/2015>.

La seconde règle d'affichage des affects est : « Montrez des gens affectés » : C'est la meilleure façon de faire contaminer les émotions et les sentiments que de montrer à son auditoire les sentiments traduits en acte par des personnes.

2. Les règles sur la présentation et la représentation :

- « Montrez des objets » ! (*Signa*). (Le poignard de l'assassin, la poupée de la petite fille, la plaie du blessé, le cadavre défiguré...);
- « Montrez des peintures » ! (Peintures d'objets ou scènes émouvantes);
- « Montrez de l'émotion » ! (Montrez les larmes de la mère de la petite fille violée et assassinée, la joie des vainqueurs, la déception des vaincus...).

3. Règles sur la mimesis émotionnelle :

Il s'agit ici de présentation, de la description ou de l'amplification et de la règle de la dramatisation.

- « Décrivez les choses émouvantes ! ». A défaut de montrer certaines choses, on devra utiliser les moyens cognitifs-linguistiques. Il faut non seulement décrire, mais aussi amplifier ces données émouvantes.

Il faut « utiliser un langage qui tend à exaspérer les faits indignes, cruels, odieux ».

- « Rendez émouvantes les choses indifférentes » ! C'est ce qu'on appelle le procédé de la « *deinosis* ».

Car, bien que certaines choses paraissent graves en elles-mêmes, telles le parricide, le meurtre, l'empoisonnement, il en est d'autres aussi que l'orateur doit faire paraître telles.

Ungerer propose quant à lui une théorie des inducteurs (déclencheurs) d'émotion dans des textes journalistiques. Selon cette analyse, les émotions du lecteur sont déclenchées en relation à trois

principes d'inférence émotionnelle (*principles of emotional inferencing*).⁶⁰ Le tableau ci-après résume les principes d'inférence émotionnelle d'Ungerer.

| PRINCIPES D'INTERFERENCE EMOTIONNELLE | LES DECLENCHEURS LINGUISTIQUES |
|--|---|
| <p>1. Principe de relevance émotionnelle</p> <p>— Principe de proximité : “Nous contre eux » : focaliser sur ce qui est proche du lecteur</p> <p>— Principe d'animation (principe de vie et de mort) : pointer sur ce qui est dangereux pour la vie et ce qui génère la vie chez les êtres humains</p> <p>— Principe de grade et de nombre: focalisé sur ce qui concerne beaucoup et d'importantes personnes</p> | <p>Éléments déictiques, les termes de parenté, attachants, les formes de l'adresse</p> <p>‘Vocabulaire de calamité (assassiner, le viol, l'agression, tremblement de terre, blessés, tuer, blesser)</p> <p>Chiffres et autres expressions de quantité, titres</p> |
| <p>2. Principe d'évaluation émotionnelle</p> <p>Fournir des évaluations basées sur les normes de votre culture</p> | <p>Des adverbes qui commentent, des éléments lexicaux avec des connotations positives / négatives</p> |
| <p>3. Principe d'intensité de présentation</p> <p>Etre drastique</p> | <p>Faire usage de détails vifs et des liens métaphoriques avec des domaines émotivement établis (Bible)</p> |
| <p>4. Principe de contenu émotionnel</p> | <p>Des termes qui décrivent l'émotion (adjectifs, noms, verbes)</p> |

⁶⁰ UNGERER, F. (1995), “Emotions and emotional language in English and German news stories”, colloque *The language of emotions*, Duisbourg ; à paraître in S. Niemeyer & Dirven (eds), *The language of emotion*, cité Jean Marc Colletta et Anna Tcherkassof, Les émotions, cognition, langage et développement, Mardaga, Sprimont 2003, pp. 120-121.

| | |
|---|--|
| Mentionner explicitement les aspects émotionnels des événements | |
|---|--|

Il sied de faire introduire à ce niveau la notion de topiques⁶¹, notion chère à la rhétorique ancienne. Pour mieux inférer les émotions, certaines études notent l'importance du choix des topiques liés à l'objet, au sujet, au lieu, au moment, à la quantité, à la cause, à la conséquence, à la distance ... Dans un discours ou un texte, ce ne sont pas tous les lieux qui ont le même effet émotif. De même quand le propos nomme une femme, un enfant, un clochard, un président ou un pasteur ... ce seul nom produit des effets émotifs différents suivant les auditoires. Parmi les données émouvantes, on trouve les rapports qui, dans les relations sociales, provoquent des émotions.⁶² Leur nature dépend évidemment de chaque culture.

VI. 2. *Le discours oratoire*

VI.2.1. En résumé

Rappel : Logos, Pathos, Ethos sont les 3 éléments de la rhétorique classique.

Tout orateur, en prenant la parole en public, doit enseigner (docere), mouvoir (movere) et plaire (delectare).

Marco Tullio Cicerone distingue 5 phases du discours :

- Inventio

⁶¹ En Rhétorique classique, c'est la théorie des lieux communs auxquels on fait recours pour des arguments nécessaires à la démonstration (topos, lieu).

⁶² Jacques COSNIER, *Psychologie des émotions et des sentiments*, Paris, Retz, 1994, spécialement au troisième chapitre.

- Dispositio o Collocatio
- Elocutio

Memoria* *docere et probare*, càd informer et convaincre

* *delectare*, captiver l'attention avec un discours vivant et non ennuyeux

* *movere*, emouvoir le public pour faire en sorte qu'ils adh erent à la thèse de l'orateur.

- Actio – Pronuntiatio

➤ *Inventio* (invention) : du grec *euresis*, recherche. Il s'agit de la recherche des idées pour soutenir la thèse pr efix e. Ici on cible les contenus du discours et on les d elimites. Il s'agit de choisir le thème (signification, sens) et on développe les arguments, en recherchant les points d'appui et en se documentant sur le sujet ou sur les faits.

➤ *Dispositio* (disposition) ou *collocatio* (emplacement), du grec *taxis*, disposition. Il s'agit d'organiser les arguments et les ornements du discours. C'est le moment de mettre en ordre. En particulier il s'agit de préparer :

- Exordium (l'esorde), c'est-à-dire la présentation de l'objet du discours. A ce niveau, il est important l'utilisation des effets spéciaux, pour frapper l'auditoire avec une affirmation qui a impact. La première phrase ou la première expression a une importance fondamentale. Ici l'orateur doit plaire et mouvoir (*delectare e movere*).
- Narratio (la narration), càd l' enonc e des faits ; Ici l'orateur doit enseigner (*docere*).
- Argumentatio o demonstratio (l'argumentation ou démonstration), càd la référence aux faits à peine mentionn es comme support à la thèse de fond. Argumentations, preuves, réfutation et confirmation... caractérisent cette phase.
- Peroratio (péroration), càd la conclusion, à travers laquelle l'orateur s'adresse à l'oratoire pour l'inviter à faire sienne sa thèse et l'inviter à l'action. En cette phase on fait recours à l'émotivité du public, on cherche

d'atteindre les coeurs. C'est l'épilogue du discours où on cherche à mouvoir le plus les auditeurs du point de vue affectif en développant le pathos.

Le début et la fin du discours sont les deux moments les plus importants du discours. Les meilleures cartes, les meilleures trouvailles doivent être réservées pour ces deux moments.

➤ *Elocutio* (style), du grec *lexis*, langage. Il s'agit de l'expression stylistique des idées avec le choix du lexique approprié.) : la recherche des mots appropriés, efficaces, et des autres artifices de la rhétorique, comme par exemple les métaphores. Il s'agit du style et de la forme à donner à son discours.

➤ *Memoria* (mémorisation) : Il faut répéter le discours jusqu'à sa parfaite maîtrise avec assurance. Il faut bien se rappeler les mots clés, les thèses principales et aussi la position de l'adversaire pour bien l'attaquer.

➤ *Pronuntiatio* (proclamation) e *actio* (exposition) : C'est le moment de prononce son discours. A ce niveau il faut savoir bien prononce e, bien articuler et savoir accompagner les paroles avec des gestes adéquats, moduler la voix ...

VI.2.2. Les trois genres rhétoriques

La rhétorique classique distingue trois grands genres de discours : le discours judiciaire, le discours délibératif et le discours démonstratif.

Le terme de *genre* ne doit pas être ici confondu avec celui qui désigne les genres littéraires (roman, théâtre, poésie...). Ce terme fait référence non à une forme particulière de discours, mais à la fonction qu'exerce-le discours.

Le genre judiciaire

Le genre judiciaire renvoie à un discours dont la fonction est d'accuser ou défendre.

Le genre judiciaire est donc surtout destiné au tribunal, puisque c'est là principalement qu'on accuse ou qu'on défend.

De plus, le genre judiciaire renvoie essentiellement au passé, puisque lorsqu'on juge des faits, ces faits sont en principe déjà accomplis.

Enfin, le genre judiciaire met nécessairement en œuvre les valeurs du juste et de l'injuste.

Le genre délibératif

Le genre délibératif renvoie à un discours dont la fonction est de persuader ou de dissuader.

Le genre délibératif s'adresse donc à une assemblée publique. En effet, c'est au forum, dans un conseil, ou encore au Parlement qu'on persuade ou dissuade d'entreprendre la guerre, d'élever un bâtiment, d'accomplir telle ou telle action concernant l'ensemble de la société.

Le genre délibératif renvoie par conséquent au futur, puisqu'il s'efforce d'amener l'auditoire à prendre une décision qui engage l'avenir.

Le genre délibératif met essentiellement en œuvre les valeurs de l'utile et du nuisible.

Le genre démonstratif (ou épideictique)

Le genre démonstratif renvoie à un discours dont la fonction est de louer, blâmer, ou plus généralement d'instruire. Il est parfois aussi appelé genre épideictique.

Le genre démonstratif s'adresse à un auditoire réuni à l'occasion d'un événement particulier tel qu'un mariage, un décès, une réception officielle. C'est là qu'on loue ou blâme ; c'est là qu'au travers de la louange ou du blâme, on instruit des choses de la vie.

Le genre démonstratif ou épideictique renvoie tout à la fois au passé, au présent et au futur : il s'agit de louer ou de blâmer tel ou tel personnage, dont on évoque pour ce faire les actions passées et dont on prédit les actions à venir à partir de ses qualités présentes.

Le genre démonstratif ou épideictique a donc principalement trait à l'admirable et à l'exécration.

Notons ici le caractère pragmatique de la rhétorique : l'enracinement du discours dans un espace institutionnel, son déploiement dans une dimension temporelle privilégiée et les valeurs qu'il véhicule sont tous fonction de la finalité du discours. Et cette finalité est elle-même dictée par la nécessité d'adapter le discours aux circonstances.

VI.2.3. Les cinq opérations rhétoriques

Quel que soit le genre rhétorique d'un discours, ce discours doit obéir à certains principes communs aux trois genres pour être efficace.

Un discours doit ainsi présenter des arguments pertinents ou relater des faits pertinents ; un discours doit aussi suivre un plan qui en assure la cohérence et l'organisation ; un discours doit également adopter un style approprié aux circonstances ; il doit enfin être prononcé de façon vivante.

Ces diverses exigences correspondent moins aux étapes successives de la composition d'un discours qu'à des opérations rhétoriques par lesquelles il faut nécessairement passer pour produire un discours efficace. Examinons ces opérations les unes après les autres.

L'inventio ou la recherche des arguments

L'invention (*inventio*, dans les traités de rhétorique rédigés en latin) désigne la recherche des arguments et des idées à présenter aux destinataires du discours.

Ces arguments sont de deux types : les arguments affectifs qui agissent sur les émotions et la sensibilité des auditeurs et les arguments rationnels qui en appellent à leur raison.

➤ Les arguments affectifs : *l'ethos et le pathos*

Les arguments affectifs se distribuent eux-mêmes en deux catégories : *l'ethos* et le *pathos*.

L'ethos est l'image que l'orateur ou l'auteur du discours donne de lui-même à travers son discours. Il rassemble les notations relatives à l'attitude que l'auteur du discours doit adopter pour s'attirer la bienveillance des destinataires. Cette attitude doit être faite de modestie, de bon sens, d'attention aux destinataires...

La seconde catégorie d'arguments affectifs rassemble les notations visant à éveiller les passions de l'auditoire (colère, crainte, pitié). C'est ce qu'on appelle le *pathos* du discours, autrement dit la charge émotionnelle du discours. Celle-ci peut notamment prendre la forme d'apostrophes véhémentes ou encore d'exclamations.

➤ Les arguments rationnels : preuves extrinsèques et intrinsèques (ou lieux)

Pour persuader, un discours doit également s'adresser à la raison de l'auditoire. C'est là qu'interviennent les arguments rationnels. Ceux-ci appartiennent à deux catégories distinctes, selon qu'ils renvoient à des éléments extérieurs au discours ou qu'ils renvoient à des éléments internes au discours.

Preuves extrinsèques

Les preuves extrinsèques sont des arguments évoqués dans le discours, mais qui existent indépendamment de lui.

Il peut s'agir, par exemple, d'une preuve à conviction dans le cas d'un discours judiciaire ou de l'invasion d'une armée dans le cas d'un discours délibératif ou des qualités personnelles d'un défunt dans le cas du discours démonstratif.

Preuves intrinsèques (ou lieux)

Les preuves intrinsèques sont des arguments proprement discursifs. Ils constituent en somme les ressources rationnelles inhérentes au langage.

Ainsi des proverbes, des exemples ou encore des maximes qui offrent un répertoire de formules discursives prêtes à l'emploi. Ces formules permettent d'apporter au discours qui les accueille la caution de la tradition populaire ou savante.

De même, des structures logiques comme les rapports de cause à effet, du tout et des parties, du genre et de l'espèce, des contraires, du comparant et du comparé sont considérées comme des preuves intrinsèques, parce qu'elles tiennent aux capacités d'organisation propres à la langue.

Lieux spécifiques et lieux communs

La rhétorique appelle aussi les preuves intrinsèques lieux du discours (en grec, *topos* au singulier et *topoi* au pluriel).

Les lieux rhétoriques n'ont pas seulement l'avantage de constituer un répertoire à disposition de l'orateur. Ils balisent aussi le discours. L'auditoire les reconnaît et peut ainsi suivre avec aisance le cheminement argumentatif de la parole.

Certains lieux sont spécifiques au genre judiciaire, d'autres au genre délibératif, d'autres au genre épideictique. Ainsi, du lieu appelé *état de la question* qui, dans les genres judiciaires et délibératifs, permet de s'interroger sur la manière de présenter un fait.

D'autres lieux sont communs aux trois genres de discours. Ils sont utiles aussi bien à louer et blâmer qu'à accuser et défendre ou encore qu'à inciter et dissuader.

La dispositio ou le plan du discours

L'efficacité du discours ne dépend pas seulement de ses arguments, mais aussi de son plan. Ce plan doit être bien ordonné, afin que l'enchaînement des arguments fasse sens. Les lieux d'un discours peuvent en effet être parcourus de plusieurs manières, mais il faut dans tous les cas que le chemin soit bien tracé.

Le plan rhétorique le plus fréquent comporte quatre parties: l'exorde, la narration, la confirmation et la péroraison.

➤ *L'exorde*

L'exorde a pour fonction d'attirer la bienveillance de l'auditoire (notamment en accueillant les notations relatives à l'*ethos*), d'exposer le sujet du discours et parfois d'en indiquer les articulations essentielles.

➤ *La narration*

La narration expose les faits. Elle prend la forme d'un récit. C'est dire si elle est importante dans les genres judiciaire et démonstratif.

➤ *La confirmation*

La confirmation présente les arguments que l'on peut tirer des faits exposés dans la narration et cherche éventuellement à anticiper de possibles contre-arguments.

➤ *La péroraison*

La péroraison est la conclusion du discours. Elle synthétise l'argumentation et en appelle aux sentiments de l'auditoire (pitié, indignation), notamment par le recours au *pathos*.

De nombreuses tirades de personnages de théatre présentent une organisation répondant au plan rhétorique en quatre parties. Ainsi des propos tenus par Oreste dans *Andromaque* de Racine, lorsqu'il arrive à la cour de Pyrrhus, où se trouve le jeune Astyanax qu'il a à charge d'emmener avec lui :

L'elocutio ou la recherche d'un style

L'elocutio vise à conférer au discours un style qui lui convienne.

Mais qu'est-ce qu'un style convenable ?

La rhétorique répond à cette question de façon pragmatique, en posant que le style d'un discours se définit en premier lieu par rapport au sujet trait e, ainsi qu'aux effets que l'on souhaite produire sur l'auditoire.

Sur la base de ce principe, la rhétorique distingue traditionnellement trois niveaux de style : le style  lev e, le style moyen et le style bas.

Le style  lev e

Le style  lev e convient aux sujets graves.

On en trouve par conséquent souvent les marques dans la péroraison, où il faut en appeler aux émotions du public pour laisser celui-ci sur une impression forte. Le *pathos* suppose donc le recours au style  lev e.

Le style moyen

Le style moyen sert à exposer, informer et expliquer.

On le trouve souvent dans la narration, où il s'agit de rapporter les faits, ainsi que dans la confirmation où il s'agit de présenter les arguments retenus. Il s'efforce donc à une certaine neutralité de ton.

Le style bas ou simple

Le style simple ou bas vise à plaire au public et à le détendre par le recours à l'humour et à l'anecdote.

On le trouve notamment dans l'exorde.

Un seul et même discours peut donc présenter trois niveaux de style distincts, chacun de ces niveaux apparaissant dans l'une de ses parties constitutives.

La rhétorique classique recommande même de varier les niveaux de style d'un même discours, afin de ne pas lasser l'auditoire.

Cependant, le choix d'un style de discours ne repose pas que sur le niveau du style, mais aussi sur l'exploitation de certaines propriétés de la langue. L'*elocutio* couvre ainsi tout le champ des figures de rhétorique, aussi appelées figures de style.

Actio et memoria ou l'animation du discours

Si aujourd'hui la rhétorique est souvent réduite à l'étude de quelques figures (*elocutio*) et à l'examen éventuel du plan du discours (*dipositio*), il ne faut pourtant pas oublier qu'elle a longtemps débouché sur une véritable performance physique.

S'il veut être efficace, l'orateur classique doit en effet appuyer les effets de son discours par des mimiques et des gestes, ainsi que par une prononciation soigneusement étudiée. À cet effet, tout le corps de l'orateur est mis à contribution pour rendre sensible le message du discours.

En quoi il est très proche de l'acteur qui doit rendre le texte qu'il joue, afin que son personnage soit convaincant.

Cette opération rhétorique constitue l'*actio*, terme qui souligne bien la parenté entre l'art rhétorique et l'art théâtral.

L'orateur classique doit donc aussi apprendre son discours par cœur à l'aide de moyens mnémotechniques, tout comme l'acteur doit savoir son rôle par cœur avant de se produire sur scène. C'est l'opération rhétorique appelée *memoria*.

L'*actio* et la *memoria* font de la personne toute entière de l'orateur un véritable spectacle.

VI.2.4. Focus sur l'exorde et la péroraison

- ***Exorde***

a) Captiver l'attention : Anecdotes, Questions importantes, Mots guide, Phrases thématiques, Donnés clefs, Référence aux événements récents, Shocking Statistics, Référence aux prestations précédentes ou au membre de l'auditoire, Phrases célèbres

b) Etablir une relation entre le speaker et l'auditoire : Evoquer sa crédibilité (compétences, charisme), Se référer au sentiment actuel des auditeurs, Indiquer l'occasion du discours, Exprimer l'intérêt ou le goût à parler de ce sujet à ce public déterminé, Faire des vœux au public d'avoir le succès dans l'avenir, Souligner la similitude entre l'auditoire et la position que le speaker occupe.

c) Orienter le public : Un avant-goût du contenu du discours. Cet avant-goût peut être détaillé ou générique. Souvent, il est important d'anticiper le but du discours.

- ***Péroraison (Conclusion)***

- a. Synthèse : Souligner la thèse et le but, Souligner l'importance du thème, Souligner les prémisses majeures, Ne jamais introduire un nouveau matériel de discussion, Ne jamais noyer (diluer) sa propre thèse
- b. Motiver le public à l'action : Demander une attitude déterminante (surtout dans les discours persuasifs), Réitérer le rapport speaker-auditoire, Montrer les lignes de l'action future.
- c. Clôturer : Avec une citation, un slogan...

VI.2.5. Quelques conseils pratiques

- Préparer toujours par écrit et dans la mesure du possible, la mémoriser.
- Quand vous avez peu de temps pour préparer un discours, préparez surtout l'introduction et la conclusion.
- Ne jamais terminer avec un volume bas.

Présentation : Élégant, mais pas trop ; Discret : l'habillement ne doit pas devenir un élément de dispersion ; Si possible, un look fixe.

Prononciation : Comprendre le discours comme une musique : il y a des intervalles, des silences, des mouvements : allègre, lent, très lent, vivace ; Domination de l'aire (espace) (relaxe, repos, résonance nasale et thoracique ; Volume ; Ton (pitch).

Communication non verbale : Naturalité ; Politesse (bonnes manières), Pratique.

Savoir lire l'auditoire : "Dans la communication, ce qui importe le plus c'est ce qui n'est pas dit". (Peter Drucker) ; Le public est comme un livre ouvert, qui nous parle à travers ses yeux. Pour les écouter, il faut les voir ; La **PNL** (programmation neuro linguistique) est la technique qui se dédie à l'étude de ces signaux non verbaux.

Signes de fatigue : Bras croisés ; Mouvements répétés ; Regards furtifs à la montre ; Regard évasif ; Somnolence.

Comment gérer un public fatigué ? Ne pas crier ! Improviser ; Rentrer au *road map* : rappeler aux gens où on est et où on veut aller ; Faire une digression sympathique : raconte une anecdote, dessine un tableau, etc ; Rentrer au point où on était arrivé ; Ne pas désespérer. On ne gagne pas toujours.

Comment gérer la Q and A session

- Questions ouvertes : Ce sont des questions normales. On y répond en faisant référence à une phrase ou à un moment de notre discours.
- Questions fermées (Si oui ou non) : Répondre comme si c'était une question ouverte ; Ne jamais répondre avec des monosyllabes, à moins que la réponse soit évidente.
- Questions hypothétiques : Eviter une réponse fermée. Ne pas faire le prophète.
- Paraphrases et confusion (Vous avez dit...) : Demander le nom de la personne qui pose la question ; Remercier et dites pourquoi on remercie ; Clarifier le concept ; Demander pardon pour n'avoir pas été explicite dans les explications.
- Flèches empoisonnées : Ne pas s'attarder à la négativité et clarifier ; Sourire.
- Pessimiste – cas limite : tre assertif. Positif mais réaliste ; Montrer la partie positive.

- Questions mitrailleuses : Prendre tout de suite note de la question ; Chercher de les regrouper en cherchant des points communs ; Répondre en ordre à toutes les questions, s'il y a du temps. S'il n'y a pas de temps, demander pardon pour le fait de ne pas pouvoir répondre à toutes les questions, en rappelant au public le droit de poser toute sorte de questions.

Critique du discours : De retour à la maison, nous devons faire un bref examen sur notre exposition : Sommes-nous content de notre présentation ? Avons-nous atteint notre but ? Quelle expérience pouvons-nous conserver pour le futur ?

Loi de 5 : Sur 100 concepts (choses) que nous voulons communiquer, nous réussissons à émettre 70 ; 40 informations transmises arrivent à l'auditoire ; L'auditoire filtre les informations et 20 seulement sont bien comprises ; Après 3 jours, la personne qui vous a écouté se rappellera seulement 5 choses. ➔ **Pointer sur les 5 choses importantes des le depart**

Forme et contenu : Utiliser le langage, le corps, la voix ; Langage adapté au contexte et au destinataire ; Accompagner la communication verbale avec la para-verbale et le non verbal ; Savoir organiser son discours en fonction du besoin de l'auditeur. Selon nos attentes, chacun de nous a des choses qu'il voudrait entendre. L'INTERET. Il faut construire le discours en fonction du destinataire et de ses besoins.

Posture et mouvement : Utiliser les mains pour donner l'emphase aux mots. ; Commencer avec les bras détendus sur les flancs, ne pas les croiser, ne pas les mettre derrière ; Si tu tends à mouvoir les pieds, fais un pas en avant et reprends ; Utilise l'espace à ta disposition, ne pas rester fixe ; Se mettre au centre, de manière à voir tout le monde.

Contact oculaire : Regarder son interlocuteur dans les yeux : transmet la sécurité, cherche son feedback. Dans le cas d'un groupe ou une assemblée, dédiez au moins 2 ou 3 secondes à chacun.

Ancres : Ce sont des objets que nous touchons pour avoir la sureté (crayon, clef, cheveux...). Ceci communique l'insécurité et distrait. Déposez les objets qui ne vous servent pas, utilisez les mains et les bras pour la gestualité.

Volume et ton : Augmenter le volume de la voix et attirer l'attention de l'auditoire. Ce qui attire l'attention, c'est la variation du volume. Vérifier si le public vous comprend bien. Demandez un feedback. Mono ton : S'entraîner à scander les mots clefs, faire des pauses, respirer.

Rythme verbal : La lenteur ou la vitesse verbale souligne et renforce le contenu et lui donne une nuance particulière. Ne pas parler trop vite. De

temps en temps, faire des pauses et respirer. Donnez aux personnes qui vous écoutent la possibilité de réfléchir. En préparant, enregistre-toi et apprécie la vitesse. Au besoin fais-toi écouter d'un ami.

Nervosisme : Le nervosisme est plus visible si on cherche de l'étouffer. Pour gouverner le stress, utiliser les techniques de relaxe ou les exercices de respiration. Gère l'anxiété en augmentant le volume et les gestes des bras. Cela te permet de décharger la tension. Souris ! En souriant, on transmet la positivité et les autres peuvent te suivre.

Rompre le silence : Pose une question pour dépasser la distance entre le speaker et le public, Citer un événement qui soit facile à comprendre et qui relaxe le public ; Stimuler la curiosité en commençant par une improvisation ou quelque chose de non attendu ; Blagues : leur utilisation est toujours un risque...

Gerer les questions et les objections : Ecouter : Recueillir les informations de celui qui parle ; Ne pas juger et assumer une attitude emphatique ; Ne pas interrompre, reformuler : synthétiser en ses mots le sens de la question ou de l'objection. Il faut être sur qu'on a bien compris et que tous comprendront. Rester dans le thème dans la réponse.

Les qualités d'un bon orateur

1. Être enthousiaste concernant le sujet présenté
2. Raconter des histoires personnelles : jouer avec les émotions
3. Ce n'est pas à propos de vous, mais d'eux.
4. Faire participer le public
5. S'adapter à son public
6. Avoir un regard optimiste
7. Le langage corporel

8. Organiser ses pensées

9. L'authenticité

Chap. 7 : Gérer les présences difficiles pendant une communication⁶³

On rencontre dans tous les groupes des personnes dont le comportement désagréable complique la vie des autres. Nous en avons tous fait l'expérience. Et lorsque vient le temps de travailler au sein d'une organisation, cette loi de la vie se vérifie invariablement.

Nous avons tous assisté à des réunions ou à des activités dont le déroulement a été perturbé ou retardé par le comportement d'une personne difficile. Dans la majorité des cas, c'était une manifestation de mauvaise humeur causée par de mauvaises nouvelles, le manque de sommeil, des difficultés personnelles ou d'autres ennuis temporaires. Ce type de comportement difficile est passager ou sporadique. Le comportement vraiment problématique est celui des personnes qui sont difficiles tout le temps, en toutes circonstances et avec tout le monde. En d'autres mots, leur attitude désagréable ne disparaît pas après une bonne nuit de repos.

Comment reconnaître une personne réellement difficile ? Robert Bramson, auteur du livre *Coping with Difficult People* nous conseille de nous poser les quatre questions suivantes :

- Quelque chose a-t-il déclenché ce comportement ?
- Est-ce que le comportement de cette personne envers moi est typique de son comportement envers les autres ?
- Est-ce que je n'accorde pas trop d'importance à ce comportement ?

⁶³ Bramson, Robert M. *Coping with Difficult People*, Anchor Press/Doubleday, Garden City, New York, 1981; Moore, Dan E. et Hamilton, Lee. *Skills for Working Together – Problem Behavior*, Cooperative Extension Service, College of Agriculture, Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania, 1986; Zemke, Ron. "Working with Jerks", in *Training: The Magazine of Human Resource Development*, Lakewood Publications Incorporated, Minneapolis, Minnesota, mai 1987.

- Est-ce qu'une discussion honnête et franche dissipera le malaise ?

Si vous répondez oui à l'une de ces questions, il y a des chances que vous n'ayez pas affaire à une personne foncièrement difficile, même si présentement son comportement est insupportable. En revanche, si vous répondez non à toutes les questions, vous avez probablement affaire à une personne vraiment difficile de nature.

Comment y faire face ?

Faire face, c'est « réagir efficacement en présence de quelque difficulté » nous dit le Petit Robert ; c'est affronter d'égal à égal un interlocuteur. Il est particulièrement important de « réagir efficacement » lorsqu'on a affaire à des gens difficiles. Les gens difficiles ont appris, souvent dès l'enfance, qu'en se montrant désagréables, ils mettaient les autres en position de faiblesse. Ils comptent sur cette faiblesse pour obtenir ce qu'ils veulent. La chose la plus importante que vous pouvez retenir de cette fiche technique est probablement de ne pas vous laisser dominer par les gens difficiles - demeurez sur un pied d'égalité en apprenant à leur faire face.

Face à une personne difficile, certains optent pour l'acceptation passive, parce que l'affrontement leur répugne et qu'ils préfèrent faire comme si de rien n'était. Mais l'absence de réaction ne fait qu'encourager la personne difficile à recommencer et sa « victime », quant à elle, se sentira persécutée. Par contre, si vous apprenez à tenir tête à une personne au comportement difficile, vous pourrez finir par composer avec elle lors d'une réunion, d'une activité, d'une discussion ou d'un travail en cours. Vous instaurez un climat dans lequel vous pouvez tous deux fonctionner de façon productive.

Pour apprendre plus facilement à faire face aux personnes difficiles, M. Bramson propose de les classer en sept types principaux. La présente fiche technique porte donc sur la description de ces types, sur leurs caractéristiques et sur les moyens à prendre pour leur faire face en général. Elle indique ensuite comment, de manière plus spécifique, on peut

réagir devant certains comportements difficiles que chaque type pourrait manifester lors d'une réunion.

a. Les agressifs-hostiles

Ce sont des butors qui se plaisent à malmener, rudoyer et intimider. Ils estiment que leurs « victimes » sont des êtres faibles qui méritent le traitement qu'ils leur réservent. Par conséquent, ils sont stimulés par les signes de faiblesse. On distingue trois sous-types à l'intérieur de ce groupe.

b. Le Batailleur

Le Batailleur a besoin d'avoir raison et il ne reculera devant rien pour obtenir gain de cause. Arrogant, il ne se contentera pas d'attaquer votre idée ou votre projet, il s'en prendra à vous personnellement.

La tactique la plus importante en face d'un Batailleur, c'est la défense. Si vous ne vous défendez pas, il vous tiendra pour quantité négligeable – vous n'existerez plus à ses yeux. Si le Batailleur vocifère ou pleure, laissez passer la crise et donnez-lui le temps de se calmer (il le fera). Ensuite, prenez la situation en main. Il se peut que vous deviez couper la parole au Batailleur pour pouvoir parler, car il n'a pas l'habitude de céder la parole aux autres. Attirez son attention en prononçant son nom d'une voix forte. Essayez de le faire asseoir, car la position assise est peu compatible avec l'agressivité. Ensuite, présentez votre point de vue avec assurance en utilisant des phrases comme « À mon avis ... », « Je ne suis pas d'accord avec vous... » De cette façon, vous ne dites pas au Batailleur ce qu'il doit faire, vous exprimez plutôt votre opinion.

Pendant une réunion, si le sujet discuté ne lui convient pas, le Batailleur fera probablement semblant de s'en désintéresser. Il lira autre chose, se tortillera sur sa chaise et montrera ostensiblement à tout le monde que ce sujet est une perte de temps. Il peut même interrompre la discussion avec une phrase comme « Qu'y a-t-il d'autre à l'ordre du jour ? » Si cela se produit pendant que vous présidez l'assemblée, n'entrez pas dans son jeu. Si vous cédez au Batailleur, le sujet discuté, quel qu'il soit, sera

sans cesse repoussé à plus tard et vous perdrez le respect du groupe. Faites remarquer au Batailleur que le groupe trouve ce point important (autrement il ne serait pas à l'ordre du jour) et la discussion suivra son cours. Rappelez au Batailleur qu'il peut participer à la discussion et présenter son point de vue. Une fois lancé dans une discussion, le Batailleur peut devenir très chicanier. Restez maître de vous – si vous restez calme, le reste du groupe le restera probablement aussi. Parmi les arguments du batailleur, essayez d'en trouver un valable, exprimez votre accord et passez aux autres. Si le Batailleur affirme des choses erronées, remettez-vous en au groupe et demandez-lui de les contester.

c. Le Sournois

Le Sournois fait des insinuations, des remarques sous cape et des taquineries pour ébranler les autres. Il n'est pas aussi facile à repérer que le Batailleur, mais son comportement peut être aussi destructeur. Le Sournois utilise habilement son comportement importun dans des circonstances où la victime sera la moins encline à répliquer de peur de provoquer une scène, par exemple au cours d'une réunion ou d'une réception mondaine. Le Sournois, tout comme le Batailleur, a des idées très arrêtées sur ce que les autres pensent et font.

La première chose à faire en face d'un Sournois, c'est de l'obliger à se démasquer. Posez des questions comme « Est-ce à moi que tu lances cette pique ? » ou « Que voulais-tu dire en pointant tes pouces vers le sol pendant que je parlais ? » Ensuite, si votre Sournois répond en se moquant encore de vous, dites quelque chose comme « On dirait bien que tu te paies ma tête ? » Il est important de lui laisser une échappatoire afin d'éviter l'affrontement. Voilà pourquoi vous devez lui parler sur le mode interrogatif et non affirmatif. En posant vos questions, vous avez tenu tête au Sournois et vous pouvez passer à l'étape d'après. N'acceptez pas d'emblée les critiques du Sournois. Demandez au reste du groupe si les critiques sont justifiées ou non. Si elles ne sont pas justifiées, vous conservez votre crédibilité auprès du Sournois et du groupe. Si elles sont justifiées, essayez de découvrir le vrai problème et de le régler.

Au cours d'une réunion, le Sournois tient volontiers des conciliabules avec ses voisins, conciliabules qui sont en rapport ou non avec le sujet discuté. Appelez le Sournois par son nom, reprenez la dernière opinion ou remarque exprimée par un membre du groupe et demandez-lui ce qu'il en pense. Si vous avez l'habitude de vous déplacer dans la salle, promenez-vous et arrêtez-vous mine de rien derrière ceux qui parlent entre eux. (Évitez de montrer que vous le faites exprès.)

d. Le Soupe-au-lait

On dit d'un adulte qui pique des crises qu'il est Soupe-au-lait. Ces crises sont remplies de colère et de rage qui semblent à peine contrôlables. Assez souvent, la crise se déclenche au beau milieu d'une conversation qui, au départ, était amicale et calme. Habituellement, le Soupe-au-lait est une personne qui se sent menacée ou qui a vu ses plans ou ses idées contrariés.

Pour faire face à un Soupe-au-lait, attendez que l'orage passe. Il arrive fréquemment que le Soupe-au-lait réalise soudainement où il se trouve et ce qu'il est en train de faire et qu'ensuite, il se taise rapidement. Mais si la crise ne semble pas vouloir s'apaiser, vous devez essayer d'y mettre un terme. Essayez de dire : « C'est entendu ! D'accord, d'accord ! », « Une minute, s'il-te-plaît ! » ou « Oui ! Oui ! », en parlant assez fort pour qu'il entende. En vous levant subitement vous pouvez aussi attirer son attention assez longtemps pour interrompre sa colère. Une fois que le Soupe-au-lait s'est calmée, faites-lui savoir que vous le prenez au sérieux en disant des choses comme « Je vois que c'est très important pour toi et j'aimerais en parler, mais pas de cette façon ».

Si un Soupe-au-lait se manifeste au milieu d'une réunion, les conseils présentés ci-dessus peuvent vous être utiles. La technique du « miroir » donne aussi de bons résultats : Captez l'attention du Soupe-au-lait en parlant fort comme nous l'avons dit précédemment, puis baissez le ton graduellement. Vous verrez qu'il vous imitera. C'est une bonne idée que de proposer au Soupe-au-lait une rencontre après la réunion pour discuter de la situation.

e. Les grincheux

Les Grincheux trouvent quelque chose à redire sur tout. Et à travers leurs jérémiades, ils donnent à entendre habituellement que quelqu'un, probablement vous, doit faire quelque chose pour eux. Soyez attentif à ce qu'ils disent. Souvent ils enchaînent leurs plaintes par des « et » et des « mais » - débitant leurs pensées les unes après les autres sans arrêt.

Il peut être difficile de reconnaître un vrai Grincheux. Celui-ci sait poser les problèmes d'une manière si accusatrice qu'il est difficile de distinguer les vrais problèmes de ses griefs personnels. De plus, les gens qui sont autour de lui sont sur la défensive parce qu'ils savent que le Grincheux sera le premier à les blâmer si quelque chose va mal. Le Grincheux lui-même se sent incapable de corriger les situations qui le chagrinent. En se déchargeant sur les autres du soin de régler les problèmes, il renforce sa conviction d'être sans faute et sans reproche.

La seule façon efficace de faire face à un Grincheux est de l'aider à prendre une attitude visant à résoudre les problèmes dont il se plaint. La première étape consiste à écouter ses griefs, ensuite, de reconnaître ce qu'il dit en le lui répétant, et il se peut que vous ayez à l'interrompre pour ce faire. Utilisez des exemples précis pour éviter des mots comme « jamais » et « toujours » – ses deux mots favoris. Par exemple, faites-lui préciser le jour et l'heure où se sont déroulées les situations qui le contrarient. Ne donnez pas raison au Grincheux, il y a une différence entre reconnaître et être d'accord. Être d'accord avec le Grincheux reviendrait à admettre que vous êtes en partie responsable des problèmes. Vous confirmeriez à ses yeux le fait qu'il est sans reproche et que la responsabilité vous revient.

Maintenant, passez vite à la recherche d'une solution. Questionnez le Grincheux pour déterminer la source réelle du problème. Si certaines questions restent sans réponse, suggérez au Grincheux de faire une petite enquête. Il est possible qu'un complément d'information contribue à l'apaiser ou, au contraire, à mettre au jour un problème réel que vous pourrez régler ensemble. Finalement, aidez le Grincheux à voir l'autre côté de la médaille.

Lors d'une réunion, le Grincheux peut en arriver à monopoliser la discussion parce qu'il a une critique à faire sur chaque point à l'ordre du jour. Essayez d'éviter cette situation. En tant que président ou présidente, expliquez au groupe que le temps est compté et qu'il faut épuiser l'ordre du jour dans les délais prévus. Demandez à d'autres membres de l'organisation de répondre aux plaintes. Si le Grincheux se plaint d'une politique de l'organisation, signalez que cette politique ne peut être modifiée au cours de la réunion actuelle, mais que vous seriez heureux d'en discuter avec lui, en privé, plus tard.

f. Les taciturnes

Ces personnes réagissent par le mutisme total aux questions que vous avez posées, aux déclarations controversées que vous avez faites et, d'ailleurs, à toute situation qui n'est pas de leur goût. Lorsque vous insistez pour obtenir une réponse, au mieux elles marmonnent quelques mots, « oui » ou « non », mais plus souvent, elles ne desserrent pas les dents.

Il est difficile de discerner un Taciturne d'une personne seulement réservée, bien que cette dernière n'esquive pas en général les questions directes comme le fait le premier. Par exemple, vous avez demandé à un collègue de ne pas stationner sa voiture aussi près de la vôtre dans l'aire de stationnement de la compagnie. Si c'est un Taciturne, il ne bronchera pas. Si c'est une personne réservée, elle vous répondra au moins quelque chose.

Lorsque vous avez affaire à un Taciturne, ce qui vous gêne le plus est de ne pas savoir ce que signifie le silence ou le refus de répondre. Par conséquent, la meilleure tactique est de l'amener à parler. Pour y arriver, posez des questions à développement – auxquelles une réponse par « oui » ou « non » ne suffit pas. Des questions comme « Qu'en penses-tu? » ou « Qu'en dis-tu? » sont de bonnes entrées en matière. Après les questions, invitez le Taciturne à répondre en lui adressant un regard amical, sans parler. Pour éviter de faire vous-même les frais de la conservation, soyez direct et lancez quelque chose comme « j'aurais aimé que tu dises quelque chose, Jean. Peut-on savoir pourquoi tu n'as rien dit? » (une autre question à développement). Si cela ne donne toujours rien, après l'avoir invité de

nouveau par un regard amical, commencez à exprimer vos pensées, vos observations ou vos idées sur le sujet et une fois encore, terminez par une question à développement. À ce stade, préparez-vous à entendre quelque chose comme « Puis-je m'en aller maintenant ? » de la part d'un Taciturne particulièrement réfractaire. « Pas tout de suite, j'ai encore autre chose à te demander » constitue une bonne réponse. Si vous en êtes rendu aussi loin avec un Taciturne, et que vous n'avez encore rien obtenu, les questions ou les affirmations qui suivent peuvent le pousser à s'ouvrir.

« Qu'est-ce qui ne va pas ? »

« Tu as l'air contrarié ? »

« Dis-nous ce qui te tracasse en ce moment, comme cela te passe par la tête. »

Si votre Taciturne se décide de parler, accordez-lui toute votre attention.

Un Taciturne réagit au cours d'une réunion de la même façon que lorsqu'il est en face d'une seule personne. Il s'assoira en regardant fixement le plancher ou le mur et ne dira pas un mot. (Dans le cadre d'une réunion, n'y prêtez pas attention, mais si cela dure, faites quelque chose.) Ayez une conversation en aparté avec le Taciturne comme nous le suggérons ci-dessus. Ensuite, évoquez pendant la réunion une de ses idées pour le mettre en confiance et le faire parler. Proposez au Taciturne de faire partie d'un comité de votre organisation et demandez-lui de présenter un rapport à une prochaine réunion. Une autre technique consiste à prendre en note quelque chose que le Taciturne a dit et de s'y référer plus tard au cours de la réunion, pour l'aider une fois de plus à sortir de son mutisme.

g. Les « Super-sympas »

En quoi est-ce si difficile de travailler avec quelqu'un qui est toujours aimable et appuie vos idées et vos projets ? En rien, jusqu'à ce que vous lui demandiez de se rendre utile.

Une personne « Super-sympa » veut être aimée et acceptée de tout le monde et pour y arriver, elle est ouverte, sociable et se montre sous son meilleur jour. Cependant, le danger ici, c'est qu'elle est d'accord avec vous sur une chose et ensuite sera d'accord avec quelqu'un d'autre sur des idées contraires. De plus, elle se portera volontaire pour toutes sortes de travaux, mais n'en mènera aucun à terme.

Lorsqu'on fait face à un « Super-sympa », il est important de le mettre en confiance pour qu'il ne craigne pas d'être en désaccord avec vous – faites-lui comprendre que vous serez toujours son ami même s'il ne se porte pas volontaire pour telle ou telle activité. Dites-lui sans détour que vous l'appréciez en tant que personne et posez-lui des questions ou faites des commentaires sur sa famille, ses loisirs ou sa tenue vestimentaire. Ne laissez pas le « Super-sympa » prendre des engagements irréalistes. Demandez-lui s'il aura des problèmes à remplir telle ou telle obligation. Dernière recommandation mais non la moindre, en ce qui concerne le « Super-sympa », soyez attentif à ses boutades parce que c'est souvent sur le ton de la plaisanterie qu'il dit ce qu'il pense ou ressent vraiment.

Au cours d'une réunion, le « Super-sympa » peut entraver la progression du groupe dans son ensemble parce qu'il accepte toutes sortes de responsabilités. Remerciez-le de se porter volontaire, mais faites observer qu'il en a déjà beaucoup à faire. Proposez que d'autres membres du groupe partagent la charge. Rappelez-vous que le « Super-sympa » a un grand besoin d'être accepté. Aussi, ne le rabrouez pas devant le groupe, veillez seulement à le tenir en bride.

h. Les négatifs

Les Négatifs ou les Rabat-joie sont souvent des personnes de très grand talent. Mais elles sont convaincues qu'un projet qui ne leur est pas confié échouera. Vous entendrez probablement les Négatifs dire des choses comme « On a déjà essayé ça et ça n'a pas fonctionné. Pourquoi est-ce que ça fonctionnerait cette fois-ci ? » Le Négatif a le don de décourager tout le monde s'il est question d'entreprendre un projet. Au lieu d'aller à une réunion pour en revenir avec un plan d'action, le Négatif

s'emploie à semer le défaitisme et l'impuissance. Et plus vous essayez de résoudre un problème ou d'améliorer une situation, plus il devient négatif.

Le Négatif est persuadé que les gens au pouvoir se moquent de lui ou qu'ils ne pensent qu'à leurs intérêts. Il finit par croire mordicus à ses propos négatifs.

Lorsque vous faites face à un Négatif, n'essayez pas de lui dire qu'il a tort d'être pessimiste. Soulignez plutôt les succès obtenus par le passé dans des situations semblables. Si vous étudiez une nouvelle idée ou un nouveau projet, signalez immédiatement vous-même les inconvénients possibles. Ensuite, invitez le Négatif à participer à la discussion que vous dirigez. S'il semble impossible de lui faire partager votre point de vue, vous devrez peut-être agir seul et vous contentez de lui annoncer vos intentions.

Au cours d'une réunion, il est très important de repérer les membres du groupe qui se laissent influencer par le Négatif. Ne laissez pas celui-ci dominer la discussion en critiquant tous vos plans et toutes vos idées. Demandez plutôt aux autres de donner leurs avis sur les problèmes éventuels. Choisissez des gens dans le groupe que vous savez réalistes et objectifs. Et si quelque chose a mal tourné, demandez comment l'erreur peut être évitée à l'avenir plutôt que de la ressasser.

i. Les « Je-sais-tout »

Les « Je-sais-tout » se croient supérieurs aux autres et le montrent en étant pompeux et condescendants. Il y a deux types de « Je-sais-tout ».

- Le Bulldozer

Le Bulldozer est généralement quelqu'un de très calé dans son domaine mais qui est incapable de travailler ou de s'arranger avec les autres. Il est convaincu que plus il en sait, meilleur il est. Il pense aussi qu'il est maître de son destin. Par conséquent, il n'a rien à faire des idées et des connaissances des autres.

Pour faire face à un Bulldozer, vous devez lui faire examiner des choix sans mettre directement sa compétence en cause, afin qu'il ne se croie pas la cible d'une attaque personnelle. La première étape est d'effectuer des recherches – armez-vous de faits précis avant de présenter votre plan au Bulldozer. Écoutez-le attentivement, puis paraphrasez ce qu'il a dit pour montrer que vous comprenez le sujet. Ensuite, présentez les différentes solutions possibles sur le mode interrogatif, introduisez-les par des phrases comme « Je me rends compte que ce n'est peut-être ce que nous ferons dans un an, mais pourrions-nous réfléchir à ... ? »

Lorsqu'on fait face à un Bulldozer, on a tendance à copier son attitude. Si vous pensez que vous êtes de compétence égale, hésitez à vous engager dans une bataille, seul à seul. Prenez garde à votre propre côté « Bulldozer ».

Ne vous attaquez pas de front à un Bulldozer au cours d'une réunion. Adoptez plutôt certaines techniques décrites ci-dessus. Si votre Bulldozer tente de prendre le contrôle de la réunion, reconnaissez sa compétence, demandez ensuite l'avis des autres. Rappelez que le principe de base de l'organisation est la démocratie qui donne le droit à chaque membre d'émettre son opinion.

- Le Frimeur

Le Frimeur, comme le Bulldozer, attend des autres respect et admiration pour ses compétences, mais il jette seulement de la poudre aux yeux – il n'est pas du tout expert dans son domaine. Souvent, il ne se rend pas compte qu'il discute de choses qu'il ne connaît pas bien. Le Frimeur est généralement assez curieux et sait recueillir efficacement de l'information. Mais c'est une qualité qui devient un défaut lorsque l'information qu'il vous rapporte ne présente que la moitié de l'histoire.

Pour faire face à un Frimeur, énoncez les faits tels qu'ils sont, aussi clairement que possible, tels que vous les percevez. Offrez-lui une porte de sortie. À un moment donné de la conversation, il se rendra compte que

vous connaissez très bien votre dossier et il « se dégonflera ». Évitez-lui d'être gêné.

De tous les gens difficiles décrits jusqu'ici, le Frimeur est celui qui vous occasionnera le moins de soucis. Il est facilement repéré par la plupart des membres du groupe qui le traiteront comme un mal inévitable. Le Frimeur se vexe si on le rabroue devant le groupe. Si son comportement devient difficile à supporter, prenez-le à part après la réunion et dites-lui les choses comme elles sont.

j. Les indécis

Les Indécis, ceux qui tergiversent, sont à leur manière très utiles. Cependant, comme ils remettent à plus tard leurs décisions, ce n'est pas toujours du goût de tout le monde. Là où le bât blesse, c'est que leurs atermoiements peuvent triompher – la plupart des décisions différées finissent par perdre leur importance. Pour les Indécis, ne pas prendre de décision devient un compromis entre être honnête et éviter de blesser quelqu'un.

Face à un Indécis, essayez de l'aider à vous dire pourquoi il trouve si difficile de prendre une décision. Quelles réserves éprouve-t-il devant le projet, quels conflits perçoit-il? Soyez attentif à ses hésitations ou à ses omissions qui peuvent vous mettre sur la piste de certains problèmes. Une fois que les problèmes sont mis au jour, aidez l'Indécis à les résoudre. Si vous êtes le problème, reconnaissez les difficultés qui se sont posées éventuellement par le passé, établissez les faits les entourant et demandez-lui de vous aider. Si vous ne faites pas partie du problème, aidez l'Indécis à considérer les faits objectivement. Aidez-le à ranger les solutions possibles par ordre de priorité. Une fois la décision prise, accordez votre appui.

Il se peut que de nombreuses réunions se passent avant que l'Indécis participe à la prise de décision du groupe. Il arrive souvent que l'Indécis appuie intérieurement, et parfois ouvertement, tout ce que tout le monde dit. Ce comportement peut être très irritant. Pour y mettre fin, vous devrez

peut-être parler seul à seul avec l'Indécis, en l'absence du groupe. Une autre tactique est de donner à l'Indécis un travail qui l'obligera à prendre une décision. Vous pourriez par exemple lui demander de coordonner l'organisation d'un petit kiosque. Il devra donc prendre des décisions sur les dimensions du kiosque, son contenu et son emplacement exact.

k. Autres comportements difficiles au cours de réunions

- La personne qui n'en finit pas de parler

Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles les gens parlent trop. La meilleure façon de régler ce problème est d'attendre que la personne qui parle s'arrête pour inspirer, de la remercier pour sa contribution, de ramener le groupe au sujet en cours et de continuer la réunion. Voici d'autres possibilités :

- Demandez à la personne qui parle de prendre des notes ;
- Proposez que tous aient la chance d'exprimer leur opinion sur le sujet ;
- Donnez vous-même un bon exemple en ne monopolisant pas le temps de discussion.

- La personne qui parle à côté du sujet

Cette personne est mal informée ou ne comprend pas le sujet. Il est important d'agir avec tact. Aidez la personne à partager ses idées en les remaniant de façon plus compréhensible. Référez-vous à l'ordre du jour pour montrer qu'elle est « un peu » en dehors du sujet.

Conflit de personnalités

Lorsque des membres de votre groupe se querellent, cela peut finir par diviser tout le groupe. Faites ressortir les points sur lesquels ils se rejoignent et attirez leur attention sur les faits objectifs. Posez des questions précises sur le sujet débattu et encouragez d'autres membres du groupe à participer à la discussion pour détourner l'intérêt des querelleurs.

Si rien n'y fait, dites à ceux-ci de laisser leurs rivalités personnelles en dehors de la discussion.

La présente fiche technique vous a décrit les types de personnes difficiles et les attitudes à adopter pour faire face à leurs différents comportements. Ce genre de connaissances peut vous servir à faciliter les rapports au sein de votre organisation, dans votre milieu de travail et dans votre vie familiale. Un bon chef est celui qui sait reconnaître les comportements indésirables et y réagir efficacement pour le bien de toutes les personnes concernées.

Bibliographie

- ALINSKY, S., *Manuel de l'animateur social*, Paris, Editions du Seuil, 1976.
- ALUNNI, D. et al., *L'Animation culturelle : entretiens avec Jacques Douai, Jean Nazet, Guy Rétoré*, Paris, Éditions ouvrières, 1964.
- ASCHER, F., *La société hypermoderne*, La Tour d'Aigues, L'aube, 1998.
- AUGUSTIN J.-P. (dir.), *Vers les métiers de l'animation et du sport : la transition professionnelle*, Observatoire national des métiers de l'animation et du sport, Paris, La Documentation française, 2006.
- AUGUSTIN, J.P. et DUBET, F., « L'espace urbain et les fonctions sociales de l'animation », *Les Cahiers de l'animation*, 7 (1975), pp.19-36
- AUGUSTIN, J.P. et ION, J., « Les équipements de jeunes : la fin des illusions », *Les Cahiers de l'animation*, 61-62 (1987), pp.183-200.
- AUGUSTIN, J.P. et ION, J., *Des loisirs et des jeunes, cent ans de groupements éducatifs et sportifs*, Paris, Les éditions ouvrières, 1993.
- AUGUSTIN, J.-P. et GILLET, J.-C., *L'animation professionnelle, histoire, acteurs, enjeux*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- BELLANGER, J., *Des réunions de travail plus efficaces*, Ed. d'Organisation, Paris, 1973.
- BELLEVILLE P., *Animation : pour quelle vie sociale ?*, Paris, Tema Éditions, 1974.
- BESNARD, P., *Animateur socioculturel, fonctions, formation, profession*, Paris, ESF, 1980.
- BESNARD, P., *L'animation socioculturelle*, Paris, Presses Universitaires de France, 1985.

- Bramson, R.M., *Coping with Difficult People*, New York/Garden City, Anchor Press/Doubleday, 1981.
- CACERES, B., *Allons au devant de la vie, la naissance du temps des loisirs en 1936*, Paris, François Maspéro, 1981.
- CACERES, B., *Histoire de l'éducation populaire*, Paris, Editions du Seuil, 1964.
- DEMORY, B., *Comment animer les réunions de travail en 60 questions*, Paris, Ed. Chotard, 1980.
- DOUARD O. (dir.), *Dire son métier. Les écrits des animateurs*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- DUMAZEDIER, J., *Révolution culturelle du temps libre 1968-1988*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1988.
- DUMAZEDIER, J., *Vers une civilisation du loisir ?*, Paris, Editions du Seuil, 1962.
- GAUDIBERT , P., *Action culturelle : intégration et/ou subversion*, Paris, Castermann , 1977.
- GILLET, J.-C., *Animation et animateurs : le sens de l'action*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- GILLET, J.-C., *L'Animation en questions*, Ramonville-Saint-Agne, Érès, 2006.
- GILLET, J.-C., *Animation et animateur, le sens de l'action*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- GILLET, J.-C., *Formation à l'animation, agir et savoir*, Paris, L'Harmattan, 1998.
- GILLET, J.-C., *L'animation dans tous ses états (ou presque)*, Paris, L'Harmattan, 2005.

- GILLET, J.-C., *L'animation professionnelle et volontaire dans 20 pays, tomes I et II*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- HUET, A., *L'action socioculturelle dans la ville*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- ION, J., *S'engager dans une société d'individus*, Paris, Armand Colin, 2012.
- ION, J., *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Toulouse, Privat, 1990.
- ION, J., TRICART, J.-P., *Les travailleurs sociaux, Paris, La Découverte, 1998.*
- LABOURIE, R., *Les institutions socioculturelles, les mots-clefs*, Paris, Presses Universitaires de France, 1978.
- LAFORTUNE, J.M., AUGUSTIN, J.P., GILLET, J.C. , « Vers un système d'animation socioculturel : défis actuels et synergies internationales », *Animation, territoires et pratiques socioculturelles*, 1(2010), pp.1-12.
- LEBEL, P., *L'animation des réunions*, Paris, Ed. d'Organisation, 1983.
- LIMBOS É., *L'Animateur socioculturel. Formation et autoformation. Méthodes et techniques*, Paris, Fleurus, 1971.
- MÈGE R., *L'Animateur de loisirs collectifs*, Paris, Éditions du Centurion « Bonne presse », 1961.
- MIGNON, J.-M., *Le Métier d'animateur*, La Découverte, Paris, 2005 (re édition 1999).
- PEYRE, M. et CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL, UNION SYNDICALE DES ASSOCIATIONS, ORGANISMES ET CENTRES CULTURELS, *Le Livre noir de l'animation socioculturelle*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- MIGNON, J.M., *Les métiers de l'animation*, Paris, Dunod, 2012.

- MIGNON, J.-M., *Le métier d'animateur*, Paris, La Découverte, 1999.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ, *L'animation socioculturelle*, Paris, La Documentation Française, 2000.
- MOULINIER, R., *L'animation dynamique des réunions*, Paris, Ed. d'Organisation, 1991.
- MUCCHIELLI, R., *La conduite de réunions*, Paris, Ed. ESF, 1987.
- PAQUOT, T., *L'espace public*, Paris, PUF PAQUOT T, 1999.
- PERELMAN, C. et OLBRECHTS-TYTECA, L., *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1970.
- PEYRE, M., *Le livre noir de l'animation socioculturelle*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- POUJOL G. et MIGNON J.-M., *Guide de l'animateur socioculturel*, Paris, Dunod, 2005.
- POUJOL G., *Le Métier d'animateur : entre la tâche professionnelle et l'action militante, l'animation et les animateurs d'aujourd'hui*, Toulouse, Privat, 1978.
- POUJOL, G., *Profession : animateur*, Toulouse, Privat, 1989.
- POUJOL, G., *Guide de l'animation socio-culturelle*, Paris, Dunod, 1996.
- RICHELLE, J.L., *Une ville socioculturelle ? Animation médiatrice et politique jeunesse à Bordeaux 1963-2008*, Bordeaux, Carrières sociales éditions, 2012.
- SECRETARIAT D'ÉTAT AUPRÈS DU PREMIER MINISTRE CHARGÉ DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS, *Les Professionnels de l'animation. Tome 1, Les Emplois et les pratiques professionnelles. Tome 2, Qualifications individuelles et itinéraires professionnels*, La Documentation française, Paris, 1987.

SIMONOT, M., *Les animateurs socioculturels, étude d'une aspiration à une activité sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 1974.

SISI KAYAN, «La prépondérance du pathos dans l'art discursif africain », in : OZANKOM, C. et SIEME LASOUL, JP. (Eds), *Une vie au service des jeunes. Mélanges offerts à Benoit Kabong Ben'avis à l'occasion de son jubilé d'or de vie sacerdotale et de ses 80 ans d'âge*, Kinshasa, Baobab, 2016, pp. 240-259.

SISI KAYAN, « Stratégie communicative des Eglises de réveil au Congo Kinshasa : un défi pour l'Eglise catholique », in : Tchonang, Gabriel et Cie (Eds), *Le pentecôtisme. Racines et extension Afrique/Amérique latine*, Paris, L'Harmattan, 2014, pp. 85-117.

SISI KAYAN, *La politesse-charité dans la régulation de l'interaction Occident-Autres cultures. Gestion des faces dans l'accueil des autres cultures en Occident et dans l'aide aux pauvres*, Paris, Edilivre, 2015.

SISI KAYAN, *Le journalisme citoyen en RD Congo à l'heure de la désintermédiation et de la post-vérité. Le sceptre d'un monde sans journaliste*, Editions Universitaires Européennes, 2017.

THÉRY, H. et GARRIGOU-LAGRANGE, M., *Équiper et animer la vie sociale*, Paris, Centurion, 1966.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. H., JACKSON, D. D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio, 1978.

Zemke, R, "Working with Jerks", *Training: The Magazine of Human Resource Development*, Minneapolis, Minnesota, Lakewood Publications Incorporated, 1987.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| PREALABLE : pour comprendre la communication sociale | 0 |
| INTRODUCTION..... | 10 |
| CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE..... | 12 |
| I.1. L'EMERGENCE D'UN PHENOMENE INTERNATIONAL | 12 |
| I.2. UNE ANIMATION ANCREES AUX PROBLEMATIQUES SPECIFIQUES (PAUVRETE, JUSTICE, DEMOCRATIE, INEGALITES)..... | 16 |
| I.3. UN ADJECTIF A L'ANIMATION (SOCIOCULTURELLE)..... | 18 |
| I.4. AU-DELA DES ACTIVITES (MOYENS)..... | 20 |
| I.5. L' ANIMATEUR SOCIOCULTUREL, MEDIATEUR ET SPECIALISTE DE LA SOCIETE/CULTURE | 22 |
| CHAPITRE 2 : L'ANIMATION SOCIOCULTURELLE :..... | 28 |
| II.1. DEFINITION | 28 |
| II.1.1. <i>Définition étymologique</i> | 28 |
| II.1.2. <i>Définition : La complexité d'un concept</i> | 28 |
| II.1.3. <i>Diverses dimensions de l'animation socioculturelle</i> | 34 |
| II.2. L'ANIMATION SOCIOCULTURELLE COMME PROCESSUS | 38 |
| II.3. CONCEPTS PERIPHERIQUES..... | 40 |
| II.3.1. <i>La culture</i> | 40 |
| II.3.2. <i>L'identité culturelle</i> | 42 |
| II.3.3. <i>Société (Sociale)</i> | 44 |
| II.2.4. <i>Socioculturel</i> | 46 |
| II.3. COMPRENDRE L'ANIMATION SOCIOCULTURELLE | 46 |
| II.3.1. <i>Des origines à nos jours</i> | 46 |
| II.3.2. <i>Caractéristiques de l'animation socioculturelle</i> | 48 |
| II.3.3. <i>Fondements et fonctions de l'animation socioculturelle</i> | 49 |
| Historiquement..... | 50 |
| Sociologiquement et culturellement | 53 |

| | |
|--|-----------|
| II.3.4. <i>Finalité</i> | 56 |
| II.3.5. <i>Champs</i> | 58 |
| II.4. METHODES EN ANIMATION SOCIOCULTURELLE..... | 61 |
| II.4.1. <i>Méthodes pédagogiques</i> | 62 |
| Méthode expositive, transmissive, passive ou magistrale..... | 63 |
| Méthode démonstrative..... | 63 |
| Méthode interrogative ou maïeutique | 63 |
| Méthode active ou de découverte..... | 64 |
| Méthode expérientielle | 64 |
| II.4.2. <i>Méthodes spécifiques à l'animation socioculturelle</i> | 64 |
| Les pédagogies ludiques | 67 |
| Les pédagogies participatives..... | 68 |
| L'animation non-directive des groupes..... | 69 |
| II.4.3. <i>La méthode propre à la DES : Voir, Juger, Agir</i> | 70 |
| CHAP.3 : LES ANIMATEURS SOCIOCULTURELS | 73 |
| III.1. DEFINITION..... | 73 |
| III.2. LES FONCTIONS DE L'ANIMATEUR SOCIOCULTUREL..... | 74 |
| III.3. PROFESSION..... | 76 |
| III.3.1. <i>Champs professionnels</i> | 76 |
| III.3.2. <i>Différents aspects de la professionnalité</i> | 77 |
| III.3.2.1. Responsabilité et entrepreneuriat | 77 |
| III.3.2.2. Leadership..... | 78 |
| III.3.2.3. Capacité de rassembler :..... | 78 |
| III.3.2.4. Les activités du manager..... | 78 |
| III.3.2.5. Compétences requises pour l'exercice de la profession | 81 |
| III.3.2.6. La prudence, vertu principal de l'animateur - manager (Pieper Josef)..... | 82 |
| III.3.2.7. En guise de conclusion : | 85 |

| | |
|---|------------|
| CHAP. 4 : ORGANISER UN EVENEMENT D'ANIMATION | 87 |
| IV.1. DECISION DU THEME DE L'EVENEMENT | 87 |
| IV.2. CHOIX DES LIEUX | 87 |
| IV.3. FINANCEMENT DES ÉVENEMENTS | 88 |
| IV.4. CREEZ UN PROGRAMME INTERESSANT | 90 |
| IV.5. PREPAREZ UNE LISTE DES PERSONNES INVITEES | 91 |
| IV.6. MARKETING ET PUBLICITE POUR L'EVENEMENT | 91 |
| IV.7. COLLABORATION AVEC LES MECENES | 92 |
| IV.8. GESTION DES PERSONNES ET COLLABORATION AVEC LES CONFERENCIERS | 93 |
| IV.9. LE JOUR « J » : PREPARATION, INSCRIPTION, PLACEMENT, RETOUR D'INFORMATIONS | 94 |
| IV.10. EXEMPLE : UN SEMINAIRE | 94 |
| CHAP. 5 : LA REUNION | 99 |
| V.1. SORTES DE REUNION | 100 |
| V.2. LES PHASES D'UNE REUNION | 101 |
| <i>V.2.1. Préparation</i> | 101 |
| <i>V.2.2. La gestion</i> | 104 |
| <i>V.2.3. Clôture</i> | 107 |
| V.3. SEPT CONSEILS POUR ORGANISER UNE REUNION EFFICACE | 108 |
| CHAP.6 : SAVOIR PARLER EN PUBLIC (PUBLIC SPEAKING) | 113 |
| VI. 1. LE DISCOURS EN PUBLIC : LOGOS, ETHOS, PATHOS | 113 |
| VI. 2. LE DISCOURS ORATOIRE | 122 |
| <i>VI.2.1. En résumé</i> | 122 |
| <i>VI.2.2. Les trois genres rhétoriques</i> | 124 |
| Le genre judiciaire | 124 |
| Le genre délibératif | 125 |
| Le genre démonstratif (ou épideictique) | 125 |

| | |
|--|------------|
| <i>VI.2.3. Les cinq opérations rhétoriques</i> | 126 |
| L'inventio ou la recherche des arguments | 126 |
| La dispositio ou le plan du discours | 129 |
| L'elocutio ou la recherche d'un style | 130 |
| Actio et memoria ou l'animation du discours | 131 |
| <i>VI.2.4. Focus sur l'exorde et la péroration</i> | 132 |
| <i>VI.2.5. Quelques conseils pratiques : Les qualités d'un bon orateur</i> | 133 |
| CHAP. 7 : GERER LES PRESENCES DIFFICILES | 139 |
| a. Les agressifs-hostiles..... | 141 |
| b. Le Batailleur | 141 |
| c. Le Sournois | 142 |
| d. Le Soupe-au-lait..... | 143 |
| e. Les grincheux | 144 |
| f. Les taciturnes | 145 |
| g. Les « Super-sympas » | 146 |
| h. Les négatifs..... | 147 |
| i. Les « Je-sais-tout »..... | 148 |
| - Le Bulldozer | 148 |
| - Le Frimeur | 149 |
| j. Les indécis | 150 |
| Autres comportements difficiles..... | 151 |
| - La personne qui n'en finit pas de parler..... | 151 |
| - La personne qui parle à côté du sujet..... | 151 |
| Conflit de personnalités..... | 151 |
| BIBLIOGRAPHIE | 153 |