

Mieux connaître ses besoins

Bienvenue dans ce troisième tome de notre série « *Être animateur* », dans lequel nous continuons à explorer la pratique du métier, en nous appuyant à la fois sur des exemples rencontrés sur le terrain et sur des cadres de référence théoriques qui nous semblent à même de soutenir nos efforts de compréhension. À chaque nouvel ouvrage, nous identifions des grands thèmes qui sont finalement plutôt concrets. Ces thèmes sont en fait comme des ensembles de questionnements que nous rencontrons sur le terrain. Par questionnement, nous entendons que mille et une questions sont posées et nous ne prétendons pas y répondre : tout au plus, notre intention est de vous apporter de quoi soutenir votre propre réflexion.

La première partie de ce troisième tome est concentrée autour des publics, et plus précisément sur la question de la relation aux publics. Nous affirmons qu'il y a une face personnelle en chaque animateur, et que cette face personnelle s'invite dans la pratique du métier. Les affects, les besoins personnels du professionnel se trouvent quelque part quand il exerce, ne restant pas au vestiaire quand il arrive contrairement à ce que l'on entend souvent. Nous évoquerons donc la question de l'attachement (« *Peut-on s'attacher aux enfants avec lesquels on travaille ?* »), des préférences (« *Ai-je le droit de préférer telle ou telle tranche d'âge ?* ») et nous insisterons particulièrement sur la notion de résonance. La résonance, c'est ce qui se passe en moi quand quelque chose de l'autre « *me parle* » à l'intérieur, me touche...

Dans la deuxième partie, nous laissons de la place à la rencontre de quelques éléments invisibles de la structure de l'équipe d'animation. Du conflit aux tabous en passant par la transmission de postes, nous partagerons nos observations sur ce qui nourrit et/ou fragilise les équipes, sur les symboles qui renforcent les cohésions. Nous essaierons pour démarrer cette deuxième partie de comprendre comment s'articulent l'individuel et le collectif au sein de l'équipe d'animation : comment un animateur peut se sentir libre de pratiquer son style tout en appartenant à une équipe structurée et contrainte ?

Dans la dernière partie, nous porterons le regard sur le professionnel et son vécu. Nous nommerons différents besoins que chaque professionnel doit satisfaire pour être en bonne santé. Nous verrons qu'être animateur, c'est aussi possiblement vivre des moments d'épuisement et/ou de saturation, et que, quand ces moments arrivent, il peut être utile de se poser pour en déceler les causes voire s'accorder la possibilité de changer. Ces moments sont en quelque sorte des demandes du corps ou du psychisme du professionnel pour obtenir du changement. Nous espérons que vous trouverez dans ces pages des éléments qui pourront vous aider si vous traversez ces moments difficiles.

Pascal Mullard

1 Être en relation avec les publics

p. 12 Quelles spécificités pour les équipes qui travaillent auprès des tout-petits ?

Animer, c'est s'engager dans un ensemble souvent complexe de relations : avec les collègues, les partenaires, les familles... et le public. Chaque public exige de l'animateur une « *réflexion d'avant action* ». Quand le public est composé d'enfants de 2 à 6 ans, quels sont les points de vigilance à observer ?

p. 18 L'animateur qui ne voulait pas changer de tranche d'âge...

Nous connaissons tous, dans l'animation, des « *spécialistes* » de telle ou telle tranche d'âge, de tel ou tel public. Si la spécialisation peut avoir des avantages, il arrive aussi qu'elle se retourne contre l'animateur ou l'organisation, en devenant une contrainte. Explorations...

p. 24 Quand l'animateur veut séduire son public d'ados

Être en contact avec un public et animer les groupes nécessitent une relation de qualité avec ce public. Tous les publics ne sont pas « *facilement* » en relation. Parfois, il faut « *aller les chercher* ». Qu'est-ce qui peut s'exprimer dans ce moment ? Sommes-nous toujours conscients des stratégies que nous employons pour construire l'alliance qui nous permettra de bien vivre ensemble ?

p. 30 Peut-on s'attacher aux enfants dont on s'occupe ?

Travailler dans l'animation, c'est pratiquer un métier relationnel. Or, la relation stimule des ressorts personnels, se manifestant notamment par l'apparition d'affects, d'émotions, de sentiments. Comment rester professionnel tout en étant traversé par tous ces mouvements ?

p. 36 Attention aux résonances entre animateurs et public

La vie personnelle des professionnels entre en résonance avec leur vie professionnelle, avec plus ou moins d'intensité, en fonction des époques, des publics et de la vie de chacun. Ces résonances peuvent autant faciliter qu'empêcher l'exercice de la fonction.

2 L'animateur, et son équipe

p. 46 Être libre... en équipe ?

Choisir l'animation, c'est souvent faire le choix de l'aventure humaine : accompagner, partager, coopérer... autant de processus à « *vivre avec* ». L'équipe d'animation, au service du collectif, est elle-même traversée d'une envie récurrente de faire avec et d'être soi-même... en même temps. Alors est-il possible d'être libre quand on travaille en équipe ?

p. 52 L'équipe et ses tabous

Dans toute équipe d'animation, il y a des sujets que l'on n'aborde pas. Nous contournerons consciencieusement les thèmes qui mettent mal à l'aise – la sexualité, l'argent, les opinions politiques, l'orientation religieuse –, dessinant ainsi une carte des tabous. Paradoxalement, ces évitements sont nécessaires : ils contribuent à donner à l'équipe une identité qui lui est propre.



p. 58

Équipe d'animation et alimentation : quels liens, quels enjeux ?

Quels sont les liens qui unissent la vie de l'équipe à l'alimentation ? L'alimentation est un des piliers de nos vies individuelles et collectives, personnelles et professionnelles. Nos manières de vivre l'alimentation disent quelque chose de ce que nous sommes, des professionnels et équipes que nous sommes.

p. 64

Transmettre un secteur d'activité à un collègue

La mobilité professionnelle crée des situations particulières (arrivées, départs...) que l'on peut considérer comme des phases où les enjeux sont à prendre en compte de manière spécifique. En tant qu'animateur, quels sont les enjeux que l'on peut identifier, et comment y répondre ?

p. 70

Conflits : y a-t-il un point de non-retour ?

Il arrive fréquemment qu'une tension durable opposant une ou plusieurs personnes aboutisse à cette conclusion : entre untel et untel, c'est terminé. On ne pourra plus jamais travailler ensemble. Nous nous posons donc cette question : dans les relations conflictuelles, existe-t-il un point de non-retour ?

3

Fatigues et motivation au travail

p. 80

Comment travailler la continuité quand on change souvent de groupe ?

Les changements au sein des organisations qui gèrent les accueils collectifs de mineurs sont généralement assez fréquents. Une des conséquences visibles est que des animateurs changent régulièrement de groupes d'enfants, ce qui les empêche parfois de développer une pratique stable et de ressentir du plaisir au niveau professionnel.

p. 86

Faire face à la lassitude professionnelle

La lassitude professionnelle n'est pas rare. On la rencontre régulièrement dans l'animation comme ailleurs, et elle peut s'exprimer de mille et une manières. Explorons ce qu'elle peut signifier et comment la vivre...

p. 92

Garder sa motivation malgré des horaires atypiques

L'animation est un métier avec souvent des emplois du temps dits « atypiques » : horaires décalés, journées découpées, séjours... Il n'est pas toujours aisé de maintenir sur le long terme une motivation quand son rythme est haché, irrégulier, voire chaotique. Faut-il s'adapter et si oui comment ?

p. 98

Quand le travail devient synonyme de saturation

Lorsqu'une personne se retrouve à travailler trop, pendant longtemps, elle peut inquiéter ou non ses proches qui s'en rendent plus ou moins compte. Mais comment sortir d'une dynamique qui semble mener droit à une fin dramatique ?

p. 104

Osez l'évolution professionnelle

Vous a-t-on déjà dit que vous pourriez évoluer vers davantage de responsabilités ? Avez-vous alors senti un mélange de peur et d'envie, qui aboutit au final à ne pas bouger ? Ce « blocage » sur le chemin de l'évolution professionnelle est plutôt courant. Essayons de contribuer à desserrer les nœuds qui parfois empêchent d'agir...

Ressources

	Synthèses	Bibliographies
1 ^{re} partie	p. 42	p. 43
2 ^e partie	p. 76	p. 77
3 ^e partie	p. 110	p. 111



Quand l'animateur veut séduire son public d'ados

Être en contact avec un public et animer les groupes nécessitent une relation de qualité avec ce public. Tous les publics ne sont pas « facilement » en relation. Parfois, il faut « aller les chercher ». Qu'est-ce qui peut s'exprimer dans ce moment ? Sommes-nous toujours conscients des stratégies que nous employons pour construire l'alliance qui nous permettra de bien vivre ensemble ?

Saïd a 22 ans. Il anime un Espace Jeunes. Il est très souriant, plutôt avenant. Pourtant, dès les premiers instants de la relation, vous pourriez être frappé par quelque chose de légèrement dissonant. Quelque chose de trop. Nous aurons avec Saïd l'occasion d'approfondir ce qui se passe pour lui dans cet espace de la relation où, ne connaissant pas l'autre, motivé par « être en lien », il développe des stratégies qu'on peut appeler de séduction. Ça nécessite pour lui

de développer un sixième sens de ce dont les autres ont besoin, afin de s'y adapter. Matthieu est le collègue de Saïd. Il n'a pas le même style ; il est plus discret. Cependant, un petit sourire malicieux révèle sa capacité à se rapprocher de vous et à créer quelque chose de personnel, une sorte de complicité qui ne s'appuie sur aucun passé commun. Il est facile de penser « *Matthieu, il sait faire avec les gens* ». De fait, dans l'équipe, on lui reconnaît facilement sa capacité à entrer en relation avec tous les jeunes. Il est le seul à pouvoir le faire avec tout le monde.

À LA RECHERCHE DE L'ALLIANCE

L'alliance est un terme plutôt professionnel qui renvoie à ce type de lien où la confiance mutuelle est installée, où la « *permission* » est donnée au professionnel par son « *public* » pour l'emmener dans ses activités, dans ses manières de faire. L'alliance est un mot qui tente de décrire cet élément indispensable sans lequel rien de profond n'est possible. Sans lequel le public ne se donne pas, ne s'abandonne pas.

Une des premières tâches de l'animateur est donc de créer les conditions pour qu'émerge cette alliance, pour qu'elle se manifeste. La plupart du temps, les professionnels le font spontanément, sans s'en rendre compte. Ceci est dit pour le pan professionnel. Il me semble qu'il est utile ici de nommer que, derrière le « *masque* » du professionnel vit le personnel. Les attentes et besoins, la plupart du temps inconscients, de la personne qui exerce son métier, en attente de quelque chose. J'ai vu de nombreux professionnels avoir réellement besoin des relations qu'ils vivent au travail. Je le dis sans aucun jugement. Nous sommes tous des humains et la relation fait partie de nos vies. Simplement, je tiens à différencier la nécessité professionnelle de créer une alliance et la nécessité pour certains de vivre des alliances personnelles au travail, en particulier entre les animateurs et leur public.

Une des choses qui fondent donc les stratégies de séduction entre l'animateur et son public, c'est probablement cette recherche d'alliance, qui se fonde à la fois sur une nécessité professionnelle et sur une attente personnelle inconsciente.



mentionnons plus haut, les résonances qu'elle identifie. Parce qu'elle les identifie, elle peut les nommer, notamment devant ses collègues. Dès lors, certains « *dégainent* » : « *Voilà, tu préfères cet enfant parce que tu te laisses influencer par ton histoire et tes problèmes.* » Il n'est pas toujours facile, pour un professionnel levant le voile sur la conscience qu'il a des complexités relationnelles, d'être compris par ses collègues qui, eux, n'ont pas toujours fait ce travail d'identification. Comme nous l'évoquions plus haut, les résonances sont inévitables dans ce métier d'animation, comme dans tant d'autres métiers de la relation. Elles sont plus ou moins claires, plus ou moins fortes. Parfois d'ailleurs, « *ça ne résonne pas* ». Mais une des compétences qui permet au professionnel de faire un bond en avant sur la qualité de son travail est bien celle d'identifier ces résonances. Aurore fait ce travail. Elle sait qu'elle est « *touchée* » par cet enfant de manière profonde, pour un ensemble de raisons qu'elle peut nommer.

Il reste néanmoins une part de mystère, qu'elle accepte. Alors la grande question que posent certains de ses collègues est la suivante : « *Aurore peut-elle se donner le droit de préférer cet enfant ?* » Or cette question n'est pas vraiment juste. Elle n'aide pas Aurore. Elle n'a pas choisi ce qu'elle ressent. Nos sentiments émergent en nous, on ne les choisit pas. Ce que l'on choisit, en revanche, c'est ce que l'on en fait. Et c'est à cet endroit que la personne – Aurore ou Émilie – devient professionnelle. Pour savoir ce qu'elle va en faire, nous savons désormais qu'elle doit commencer par prendre le temps d'identifier les résonances. Prenons quelques exemples concrets. Elle pourrait dire : « *Comme la petite fille que j'étais, cet enfant est à la fois très curieux et très craintif.* » Elle pourrait dire aussi : « *Il est rejeté par les autres parce qu'il parle mal le français. Quand j'étais petite, je me sentais souvent différente, et j'ai eu du mal à m'intégrer à l'école.* » Ou encore : « *Il est le troisième de la fratrie, comme moi.* » On a compris. La résonance, c'est quelque chose de l'autre qui va me « *faire penser* » – dans un mode possiblement non conscient – à quelque chose de moi. Le jeu des résonances est comme un jeu de miroirs : plus ou moins juste, plus ou moins complexe. Ce que directeurs et animateurs ont tous à faire en tant que professionnels de la relation, c'est de prendre conscience que ses résonances – ou leur absence – sont une partie du moteur qui nourrit la relation. Tout ce que nous sommes en train de dire nous amène à accepter la présence de ces affects, de ces élans. Pour autant, nous n'en sommes pas à « *accepter n'importe quoi* ». Les affects sont là, nourrissent la relation, mais ne la dirigent pas. Émilie se sent très proche de la petite fille et en revanche, très loin d'une autre, qu'elle ne « *calcule pas* », selon ses dires. Pour autant, elle

À faire / À ne pas faire

🚫 Éviter...

- De nier l'existence des sentiments.

- De foncer tête baissée dans des « *belles histoires de cœur* » parce qu'elles sont nourissantes.

- De laisser s'instaurer des favoritismes.

... mais plutôt 🟢

- Les accueillir pour mieux les comprendre.

- Mettre de la conscience et s'appuyer sur les élans spontanés pour nourrir des alliances utiles à l'enfant.

- Veiller, tout en acceptant certaines différences, à l'égalité de traitement au sein du groupe.



Conflits : y a-t-il un point de non-retour ?

Il arrive fréquemment qu'une tension durable opposant une ou plusieurs personnes aboutisse à cette conclusion : entre untel et untel, c'est terminé. On ne pourra plus jamais travailler ensemble. Nous nous posons donc cette question : dans les relations conflictuelles, existe-t-il un point de non-retour ?

Une des composantes d'un conflit, qui peut être aussi un de ses effets, est le sentiment d'être face à une personne avec laquelle on ne peut pas discuter. Être face à un mur... comme si face à la situation de rencontre, aucune option connue ne pouvait contribuer à trouver un accord. En tant que consultant, je rencontre des personnes qui se trouvent dans des situations de communication difficile, et mon rôle est d'accompagner un processus qui va permettre de retrouver le fil d'une communication saine et constructive. La

la plupart du temps, même si la situation peut être complexe, un chemin se dessine, comme sortant du brouillard, avec des virages plus ou moins serrés, des passages complexes et glissants...

Mais il m'est arrivé à plusieurs reprises de me poser cette question : et si, cette fois, les choses étaient allées trop loin ? Et s'il n'y avait pas de solution autre que... le départ de l'une ou de l'autre des personnes ? C'est une question que j'ai toujours regardé comme un symptôme : si elle est là c'est que la situation est grave. Qu'est-ce que la présence de cette question a à m'apprendre à propos de la situation que je rencontre ?

Aujourd'hui, je vais donc partager avec vous certains éléments de ma réflexion et de ma pratique, en espérant être utile à votre propre réflexion. Pour démarrer : toute idée est une représentation. La réalité est au-delà de ce que nous pouvons percevoir, toute perception s'organise à partir de filtres. Ces filtres peuvent être tout à fait personnels et individuels, et trouver leur origine dans l'histoire de chacun. Ils peuvent être aussi culturels.

POSITION DE VIE ET MÉCONNAISSANCES

Un exemple : Patrick est animateur dans une MJC. Depuis toujours, il dit de lui-même qu'il est un militant. Quand il développe, il exprime sa vision du monde : un monde malade et déséquilibré, dans lequel une partie de la population en affame une autre, volontairement. Il n'a pas d'espoir, il pense que tout est joué depuis longtemps et pour longtemps. Quand je le rencontre, il est en conflit ouvert et plutôt dur avec le directeur de la MJC. Il m'explique qu'à l'arrivée de ce nouveau directeur, il a tout de suite compris. Il devrait se battre... comme toujours.

En y regardant de plus près, j'ai vu qu'il interprétait tout ce qu'il ne comprenait pas à partir de sa vision du monde. Plutôt que demander au directeur pourquoi il prenait telle ou telle décision, il avait la réponse : « *C'est un directeur. Il est là pour protéger le pouvoir.* » Le pouvoir de qui, le pouvoir de quoi... Patrick n'est pas très bavard, il y a pour lui comme une évidence qu'il n'est pas nécessaire de discuter. Ceci est un exemple de filtre individuel. En Analyse transactionnelle (AT), on parle de position de vie (ici une position « *OK / non OK* » = je suis bon / tu n'es pas bon) ; cette position de vie est

Vie professionnelle et thérapie

La vie professionnelle est un espace où il est souvent souhaitable de s'engager dans un travail d'analyse des processus. Ce travail impliquant personnellement peut être assimilé à de la thérapie. En particulier, les fonctions de directeur et d'animateur nécessitent une réelle connaissance de soi, et une conscience de ce qui est engagé de notre propre histoire dans les relations d'aujourd'hui. Alors, il convient de mettre en cadre. La limite que je pose aujourd'hui est la suivante : la thérapie concerne le travail sur le passé de la personne, l'histoire de son développement au sein de sa famille, sa vie familiale et sa vie de couple. Ces sujets sont donc bannis du travail d'analyse qui peut s'effectuer dans le cadre professionnel, et réservés à un espace thérapeutique extra professionnel que peut ou non ouvrir chaque personne. En revanche, approfondir le travail de conscience (qui je suis, quelles sont mes valeurs, quelles sont mes croyances...) est essentiel au développement professionnel et ceci n'est pas de la thérapie. La question qui me reste aujourd'hui est « *jusqu'où un employeur peut-il demander à un salarié de se livrer à ce type d'introspection* ». Réflexion à poursuivre...



Garder sa motivation malgré des horaires atypiques

L'animation est un métier qui peut nécessiter des emplois du temps dits « atypiques » : horaires décalés, journées découpées, séjours... Il n'est pas toujours aisé de maintenir sur le long terme une motivation quand son rythme est haché, irrégulier, voire chaotique. Faut-il s'adapter et si oui comment ?

Jennifer est animatrice depuis quelques années dans une collectivité qui lui propose un contrat de travail quasiment à temps plein. La particularité de ce temps de travail est qu'il est découpé : Jennifer travaille par « tranches ». Entre deux tranches, elle a du temps libre, pendant lequel, dit-elle, elle a à peine le temps de faire quelque chose. Sa collègue Cindy, qui habite assez loin, ne peut même pas rentrer chez elle entre deux séquences de travail. Alors elle reste au bureau. « *Je ne suis pas payée mais au moins je ne dépense pas d'argent* »,

affirme-t-elle, tout en disant qu'elle n'est pas là pour réellement travailler. Même si elle peut s'avancer sur certaines choses, elle n'a pas vocation à passer ses temps de pause au travail.

SUBIR OU LE FAUX CHOIX

Jennifer semble lassée de cette situation. Il s'est installé un rythme dans lequel elle se fatigue, ayant du mal à trouver comment se ressourcer. Si on lui demande de développer, on pourrait percevoir dans son discours quelque chose qui ressemble à de la plainte, qui pourrait aller jusqu'à reprocher aux autres (son employeur en particulier) le fait qu'elle ne peut s'épanouir dans ce travail.

Elle n'a pas l'air heureuse, finalement. S'en rend-elle compte ? Elle répond que oui. Mais elle répond aussi qu'elle n'a pas eu le choix. Elle cherche du travail « *dans le coin* », et ici il n'y a pas grand-chose. L'animation est un métier qui lui plaît, elle voulait travailler avec les enfants. On comprend que le socle de l'engagement de Jennifer n'est pas assez solide. Elle retrouve ses valeurs et ses intérêts dans ce poste, mais les conditions ne sont pas idéales par rapport à sa vie personnelle. Elle a donc pris cet emploi en pensant dès le départ que ce n'était pas du tout idéal. Quant à Cindy, elle pointe clairement que ce travail n'est pour elle pas un vrai travail. Elle sent sa motivation s'éteindre, et elle ne sait pas comment faire pour retrouver de l'énergie.

LE TEMPS

« *Le temps, c'est de l'argent* », entend-on encore souvent, dans une vision assez caricaturale et légèrement utilitariste. Cette vision a plutôt tendance à accentuer la pression sur la personne, stimulant et

soulignant parfois lourdement la question suivante : ai-je un bon usage de mon temps, ou même, ai-je un usage efficace de mon temps, voire... suffisamment rationnel économiquement ?

Tâchons de soutenir le mouvement de prise de distance, ou d'analyse, en ajoutant... et si le temps, c'était... de la reconnaissance ? C'est du moins dans ce sens-là que vise l'Analyse transactionnelle, quand elle parle de structuration du temps, en lien avec à la fois notre besoin fondamental de structure et celui de reconnaissance. Le temps est vu ici comme une valeur finie (par exemple une heure, une journée, une semaine), qui peut se « *découper* » en tranches au sein desquelles une certaine ambiance va se développer ;

À faire / À ne pas faire

🚫 Éviter...

- De développer une idée fixe à propos de « *ça ne va pas* ».
- De mettre de côté, de manière durable, des activités et temps personnels qui sont importants pour soi.
- De « *remplir* » ou laisser se remplir toute la journée de temps d'activités.
- De subir en s'installant dans une position de « *sans pouvoir* ».

... mais plutôt 🟢

- Se donner du temps pour explorer comment ça peut marcher.
- Poser le problème avant qu'il n'explose.
- S'imposer des temps de repos et/ou de ressourcement.
- Partager avec d'autres personnes de manière à nourrir une position espérante et positive.