



## Compte-rendu du webinaire n°3 – « Rôle de l'animateur et techniques d'animation »

**Date :** 23 juin 2025

**Organisateur :** Espace de réflexion éthique régional (ERER) Hauts-de-France

**Public :** Responsables ou membres d'une démarche éthique, personnes souhaitant mettre en place une démarche éthique

### ***Objectif du webinaire :***

Expliciter les fonctions de l'animateur dans une instance éthique et proposer quelques techniques d'animation.

## 1. Retours d'expérience

### A. Le comité de réflexion éthique de l'association La Vie Active

*Delphine Brard* – Directrice stratégie et communication, animatrice du comité de réflexion éthique

#### **La Vie Active :**

- Association du secteur social et médico-social
- 4000 salariés et 7 secteurs d'activités (enfance, handicap, travail, humanitaire...)

#### **Le comité de réflexion éthique de La Vie Active :**

- Création du comité éthique en 2018
- Appel à candidature avec l'objectif d'avoir des personnes de chaque secteur d'activité
- Composition : Une dizaine de personnes en 2018 avec des statuts très différents (dont psychologue, médecin, éducateur, directeur, 2 personnes extérieures, 1 personne qualifiée, 1 philosophe-urgentiste)

#### **Points d'attention sur le rôle de l'animateur :**

- ✓ **Un rôle de modérateur impartial :**

Rôle de l'animateur d'équilibrer les prises de parole (quitte à interrompre les membres monopolisant trop la parole).

Remarque : Delphine Brard appartient au siège de l'association donc elle ne fait partie d'aucun secteur d'activité et, de plus, en tant que directrice de la communication, elle ne

fait partie d'aucun groupe de métier. Ce qui lui confère une véritable neutralité en tant qu'animatrice du comité éthique. Un avantage non négligeable.

✓ **Le sentiment de légitimité : une question de temps.**

*« Je me souviens d'un membre qui, au bout de 2 réunions, me disait : je n'ai pas ma place. Mais en fait, à force de le rassurer, il a fini par prendre sa place. La légitimité s'installe au fur et à mesure. Certains ont plus l'habitude de s'exprimer. Certains ont été formés à l'éthique. Mais c'est important de rappeler que, même sans formation en éthique, on a sa place au comité éthique. C'est l'expérience des personnes qui compte, et pas le statut. Que vous soyez directeur ou dans la restauration, c'est votre réflexion qui importe. »*

Remarque : Delphine Brard a passé un Diplôme Universitaire (DU) d'éthique après 2-3 ans d'expérience en tant qu'animatrice du comité éthique.

✓ **L'importance de la convivialité :**

*« Notre comité se réunit 4 fois par an. Ce n'est pas beaucoup. Pour apprendre à se connaître, il y a d'autres lieux, quand on organise un colloque par exemple. Les personnes se voient sous un nouveau jour. Il y a aussi du covoiturage, notamment lorsque le comité éthique se déplace dans les établissements. Ou on se fait un restaurant avant. Les gens discutent. Ça permet au groupe de mieux se connaître et de se sentir légitime. »*

✓ **Sur l'aisance à l'oral vs. à l'écrit :**

*« Certains ont l'habitude de prendre la parole. D'autres, ce n'est pas leur truc. Il ne faut pas les forcer. Il y a d'autres façons de s'exprimer, notamment quand on envoie les comptes-rendus ou les avis et qu'il faut réagir. Certaines personnes vont être beaucoup plus à l'aise à l'écrit. Chacun sa façon de s'exprimer et d'être dans le comité ! »*

✓ **Sur le renouvellement des membres :**

Nouveaux appels à candidatures en fonction des départs (de l'association, à la retraite...) qui se font naturellement pour le moment ; projet de mettre en place un **renouvellement par tiers** tous les 4 ans, pour ne pas repartir de zéro en termes de savoir-faire et d'expérience.

*« L'animateur doit être présent aux entretiens s'il y a plusieurs candidats sur un même secteur, pour choisir la bonne personne. Parce qu'à partir du moment où un comité éthique commence à vivre, il y a un équilibre, une harmonie qui se fait dans le groupe, et c'est important de ne pas choisir une personne qui risquerait de casser cette harmonie. »*

- ✓ Plusieurs autres rôles simultanés en tant qu'animatrice : relecture/envoi des comptes-rendus (indépendamment du travail de « plume »), organisation des auditions/déplacements dans les établissements, organisation des colloques, organisation des courts-métrages et podcasts.

*« C'est très important d'avoir une plume, c'est-à-dire une personne dédiée pour faire les comptes-rendus. Parce qu'un compte-rendu tournant, le style sera forcément différent. »*

- ✓ Evolution du comité éthique depuis 2018 : beaucoup plus d'aller-vers les personnes accompagnées (le comité éthique se déplace dans les établissements pour faire des auditions en groupe).

*« A la base, on interrogeait surtout les professionnels du secteur. Aujourd'hui, ce serait une hérésie de sortir un avis sans qu'on ait demandé l'avis des personnes accompagnées. »*

## **B. Un retour d'expérience panoramique sanitaire/médico-social**

**Armand Dirand** – philosophe, conseiller/formateur en éthique, animateurs de plusieurs groupes éthiques

En préambule :

*« Pourquoi c'est difficile d'animer un débat éthique ? Qu'est-ce qui se joue dans cette animation ? C'est une démarche exigeante pour les participants. Ils sont souvent extrêmement motivés mais, en même temps, ce n'est pas exactement nos façons de réfléchir habituelles. Ce n'est pas complètement intuitif. »*

Les fonctions de l'animation :

✓ **Une fonction de régulation.**

L'animateur est garant de l'intégrité du cadre. Il est légitime à intervenir par rapport à ce cadre qu'il pose et fait vivre.

*« On donne le ton des échanges. On pose les règles du jeu. On rappelle les objectifs d'un débat éthique, en quoi il consiste par rapport à d'autres types de réunion. Rappeler ce qu'est l'éthique, de quoi cela se distingue. Soit avant le débat, soit pendant. »*

✓ **Une fonction de repérage et d'accompagnement.**

Être en posture d'animation permet d'observer les échanges avec une certaine distance, et de cartographier le débat. Ainsi, l'animateur peut proposer régulièrement des points d'étape pour éviter de perdre des participants et pour aider le groupe à se repérer.

C'est le groupe dans son ensemble, et non l'animateur, qui construit une réflexion. L'animateur est là pour accompagner le groupe dans sa propre réflexion, amener les membres à structurer leurs arguments et leurs positionnements, apporter un étayage sur la réflexion.

✓ **Une fonction de chef d'orchestre.**

L'animateur est là pour créer du dialogue, susciter la prise de parole. Mais il doit rester impartial au sens où il ne participe pas directement au débat. Cette neutralité est

essentielle puisque l'animateur se trouve dans une posture de pouvoir (il peut couper la parole, recadrer, etc.).

*« On a un rôle de chef d'orchestre avec la nuance que la partition, c'est le groupe qui va la construire. Le débat appartient au groupe. En tant qu'animateur, on développe la puissance d'agir du groupe, sa puissance de pouvoir réfléchir et débattre sur des sujets. »*

Être dans la caricature, faire le naïf ou se faire l'avocat du diable peuvent être des techniques pour susciter le débat quand les personnes ne parlent pas.

*« Par exemple, sur la liberté d'aller et venir, je fais le naïf en disant : 'bon, la personne a un accident, ça arrive tous les jours ! Est-ce que ça justifie une restriction de liberté ?' Cela oblige à expliciter ce qu'on cherche à défendre. Pour obliger les gens à aller au bout de leur pensée, je demande toujours : et pourquoi, et pourquoi, et pourquoi ? »*

### **Les dilemmes éthiques de l'animateur :**

La pratique de l'animation nécessite d'avoir sa propre boussole éthique, c'est-à-dire des valeurs qui vont guider l'attitude à adopter lors de l'animation du débat.

Dans certaines situations, l'animateur peut être confronté à des dilemmes. Par exemple, est-ce que l'animateur devrait privilégier la rigueur du questionnement éthique ou bien la qualité de la participation ? A partir de quel moment l'animateur doit-il intervenir pour tenter de recadrer le groupe, au risque de casser la dynamique de participation ?

*« Il faut qu'on ait un débat mais pas un débat creux, qui enfonce des portes ouvertes. En même temps, cela a-t-il du sens d'avoir un débat pertinent à trois, si le reste du groupe ne se sent pas légitime à participer ? (...) Est-ce que je privilégie ma relation au groupe, au risque de tomber dans une forme de complaisance ? Ou est-ce que j'essaie d'être exigeant vis-à-vis du groupe, sur ce qu'on attend de lui, dans le cadre d'une saisine par exemple ? »*

**Remarque :** Il y a une responsabilité partagée entre l'animateur et le groupe qui débat.

*« Les gens qui ne sont pas là pour débattre, ça va être difficile de les amener à débattre. Ce n'est pas toujours de la faute de l'animation ! Il y a une responsabilité partagée entre l'animation, le groupe et le dispositif. Il faut avoir de bonnes conditions (institutionnelles, organisationnelles, humaines) pour pouvoir débattre. »*

### **Le cadre méthodologique : un outil d'animation.**

*« Mon outil principal quand j'anime, c'est le cadre méthodologique à partir duquel je travaille. Ce cadre, ce n'est pas juste pour s'assurer qu'on est dans une réflexion éthique. C'est un référentiel partagé, un appui pour les échanges, un guide pour la personne qui anime. Je le pense vraiment comme un outil d'animation. »*

Le cadre méthodologique peut aider à recentrer les échanges si ces derniers s'éloignent trop des enjeux éthiques principaux. Ce faisant, il favorise aussi l'égalité dans les prises de parole puisque, quel que soit son niveau d'expertise, chaque participant est capable, avec ses mots, de défendre des valeurs. D'où l'importance de ne pas s'égarer dans de complexes débats d'experts mais de régulièrement recentrer les échanges, éventuellement en s'aidant d'un cadre méthodologique, en disant par exemple : dans cette situation, quelle valeur vous semble la plus importante à prioriser ?

*« Lorsque les personnes accompagnées ne savent plus quoi dire ou n'arrivent pas à intervenir ou ne comprennent plus le débat, c'est peut-être le signe qu'on n'est plus dans un débat éthique. »*

Il existe plusieurs cadres méthodologiques : le principisme, la méthode GIRAFE, la méthode des scénarios, etc. Il est important de connaître les avantages et les limites de chaque cadre pour ne pas s'enfermer dans un cadre méthodologique unique.

*« Le plus important, c'est surtout de ne pas se transformer en lecteur de trame d'animation. Si vous êtes rivés sur votre trame, ce ne sera ni efficace ni agréable. »*

**Remarque :** Delphine Brard précise qu'au départ, au sein de leur comité éthique, il n'avait pas de cadre méthodologique. Par la suite, ils en ont construit un ensemble. Elle rappelle l'importance, pour un groupe, de s'approprier un cadre en fonction de ses spécificités.

### **La place des expertises dans une instance éthique :**

Une expertise doit toujours être au service de la réflexion éthique, et non à la place de cette réflexion, dans la mesure où aucune expertise ne peut prétendre à elle seule savoir ce qu'il faut faire dans une situation.

*« Personne ne détient la solution, ni le juriste, ni le médecin, ni l'éducateur, ou n'importe quel corps de métier. Sauf qu'on est calibré de telle façon que, dès qu'on a un problème, on cherche une solution dans ce qu'on sait ou ce qu'on sait faire. Donc ce n'est pas étonnant que le juriste veuille regarder la situation sous l'angle de son expertise. Le médecin fera pareil, etc. Mais est-ce que le droit par exemple nous donne une réponse totalement satisfaisante dans une situation complexe ? Souvent, la loi laisse une marge de manœuvre, un espace qu'on peut investir par le questionnement. »*

Le rôle de l'animateur est de veiller à partager la parole, de telle façon que les experts ne la monopolisent pas. Il peut parfois être difficile, notamment pour les personnes accompagnées, d'oser prendre la parole à la suite du médecin ou du juriste.

*« En fait, tout le monde peut se retrouver en position d'expert dans le débat. Si on parle d'éthique, tout le monde a un point de vue. »*

## 2. Synthèse et mise en perspective – Points d'attention

***Intervention d'Anne-Caroline Clause-Verdreau*** – Médecin de santé publique, chargée de mission à l'Espace éthique régional des Hauts-de-France

**Veiller à mettre en place un cadre qui favorise la libération de la parole :**

- Favoriser le présentiel à la visio : un certain nombre d'échanges qui vont se faire, de manière informelle, pendant les pauses, et qui participent de la libération de la parole.
- Ne pas négliger la configuration de la salle (idéalement, pouvoir se mettre en cercle, pour horizontaliser les prises de parole).
- Rappeler le cadre des échanges, les principes qui guident ces échanges : principes de non-jugement, d'égalité de parole, etc.

- Rassurer les participants, en leur disant qu'à partir du moment où ils se posent des questions sur leurs pratiques, où ils se demandent comment faire pour bien faire, ils sont déjà en train de faire de l'éthique.

### **Un rôle de modérateur :**

- On compte sur lui pour équilibrer les échanges, notamment en évitant que certains monopolisent la parole.
- Avoir le souci de solliciter plus particulièrement celles et ceux qui ont moins l'habitude de prendre la parole.
- Jouer sur l'ordre des prises de parole (par exemple, faire parler les médecins en dernier, parce que, pour certains, c'est plus difficile de s'exprimer quand un médecin ou un chef de service s'est déjà exprimé).
- Faire des tours de table (quitte à dire « pour l'instant, je n'ai rien à dire, je passe mon tour ») +/- faire un tour de table à la fin aussi (dire avec quoi on repart, un message clef qui nous a été utile).

### **Un rôle d'accoucheur :**

- En particulier vis-à-vis des personnes qui ne se sentent pas légitimes, le rôle de l'animateur est d'essayer de les mettre en confiance.
- Pour cela, il s'agit de rappeler en introduction les grands principes guidant les échanges : principe de l'égalité de parole (la parole de l'un vaut la parole de l'autre), principe de non-jugement (l'instance éthique n'est pas un tribunal des pratiques), principe de confidentialité (dire que rien ne sortira des échanges sans que tout le monde soit d'accord est libérateur pour la parole).
- Laisser un petit temps pour la réflexion individuelle : que chacun puisse prendre un temps en amont des échanges pour réfléchir seul et noter ses idées (quand on est plus timide, avoir déjà écrit quelque chose peut aider à la prise de parole), distribuer des post-it et proposer à chaque participant de répondre à la question posée (typiquement dans un café éthique).

- Constituer des sous-groupes de discussion +/- un rapporteur par groupe pour ensuite faire une mise en commun.
- Utiliser des supports pour « briser la glace » : jeu de cartes ou quiz (QR code, à combiner avec des plateformes gratuites type Wooclap).

### **Amener les opinions minoritaires à s'exprimer :**

- Pas évident, pour un point de vue minoritaire, en termes de dynamique des forces dans un groupe, d'oser assumer son positionnement, quand une majorité pense autrement.
- Assumer qu'il y ait, au sein du groupe, entre les membres, des désaccords, des confrontations d'idées (tant que ces débats d'idées ne basculent pas dans la violence).
- A cet égard, opportun de rappeler qu'une réflexion éthique ne doit pas obligatoirement aboutir à un consensus : l'idée étant plutôt de se mettre d'accord sur les points de désaccords, de dissensus.
- Du coup, intéressant, en termes de tension éthique, de choisir des membres, au niveau de la composition du comité, avec des positions différentes voire radicalement opposées sur certains sujets, pour incarner la contradiction.
- Rôle de l'animateur : aller chercher là où ça résiste, là où ça frotte. Et peut-être rappeler aux participants qu'une réflexion éthique, elle est là pour déranger, au sens où elle peut nous amener à changer d'avis sur un sujet.
- Pour autant, éviter les débats polarisés, simplistes : pour ce faire, encourager un effort de documentation en amont des échanges pour préciser, nuancer ses positionnements.
- Se faire l'avocat du diable : c'est-à-dire proposer une idée contraire à celle de la majorité, une idée plus dissonante, moins politiquement correcte.

NB : ce rôle peut aussi être joué par quelqu'un d'autre : en l'occurrence, souvent, les personnes extérieures au secteur, vont peut-être plus

facilement mettre les pieds dans le plat et oser questionner certaines évidences.

- Attention, l'animateur n'est pas là pour donner son avis ; il doit rester neutre (il anime le débat mais n'y prend pas part).

### **Faire progresser la réflexion et formaliser des conclusions :**

- Aboutir à des messages, des notions éclairantes, et pas juste conclure que « c'est compliqué ».
- Un rôle de traducteur et d'interprète : clarifier le sens des mots et des concepts utilisés, reformuler certains propos pour éviter les malentendus, accompagner des prises de parole plus difficile (rôle d'accompagnant, idéalement distinct de l'animateur).
- Travail de synthèse des différentes options possibles, et reprendre pour chacune les avantages et les inconvénients (lorsque sentiment d'avoir fait le tour du sujet).
- Si les discussions finissent par tourner en rond : s'arranger pour que s'opère une prise de recul, un décalage par rapport aux discussions, notamment en allant chercher des supports (littéraire, audiovisuel...) qui vont aborder une problématique similaire, pour parvenir, via ces supports, à dire des choses qu'on n'aurait peut-être pas pu dire en ayant le nez dans le guidon.
- Réfléchir à une façon de capitaliser les réflexions (supports écrits, audiovisuels, etc.).

## **3. Ressources et liens utiles**

- Présentation d'Anne-Caroline Clause-Verdreau [[Documents à télécharger](#)]
- Contact ERER Hauts-de-France : [contact.erer@chu-lille.fr](mailto:contact.erer@chu-lille.fr)
- Formulaire d'adhésion à l'ERER Hauts-de-France [[ICI](#)]