

SENS - PROCESSUS - CONTENU

Définitions

Processus

C'est le comment.

Contenu

C'est le quoi.

Sens

C'est le pourquoi

Cette trilogie est un guide fort précieux pour conduire toute action. Leur mise en cohérence va orchestrer le déroulement et l'harmonie d'une réunion. Cela clarifie également la répartition des rôles au sein d'une réunion : l'animateur est essentiellement garant du processus et est attentif au sens, les participants apportent du contenu¹.

Processus

Comment convient-il de s'y prendre ? Quelle méthode adopter ? Quels sont les rôles ? Qui décide ? Comment nous organiser ? qu'attendez-vous de moi ?

- C'est le déroulement d'une séance. C'est le chemin, la relation entre les acteurs, les règles du jeu, la façon retenue pour parvenir au résultat, le déroulement d'une réunion,
- Le processus est garant des frontières. Il positionne le curseur de la différenciation acceptable pour continuer à travailler ensemble.
- Il est difficile de traiter le contenu si le processus n'est pas pris en compte. Prendre le temps du processus. Il doit être clair.
- Le processus permet de réguler le groupe, gérer les frustrations, les conflits...

Sens

Quels sont les enjeux ? De quoi s'agit-il ? Pourquoi en est-on arrivé là ? Quelles sont nos finalités ? Qu'est ce qui est important ? Qu'est ce qui est urgent ?

Il est constitué des objectifs, valeurs et expériences que la fonction à mettre en œuvre. Plusieurs aspects :

- Direction : «dans quel sens allons-nous» (les objectifs de l'entreprise)
- Expérience : «quel sens cela a de me dire cela», notion de construction (la motivation en entreprise)
- Signification : «le sens d'une phrase» (les valeurs de l'entreprise)
- Existentiels : les valeurs qui font ma vie, ce qui fait que ma vie vaut la peine d'être vécue,
- Spirituels : le sens de la vie, ce qui fait que mon existence est fondée sur une identité qui dépasse ma propre personne (transcendance de mon existence),

La notion de sens passe par la perception individuelle. Accéder au sens et partager ce que l'on voit fait appel à un processus. Il s'agit de construire une cohérence personnelle à partir d'éléments fragmentés constitutifs de notre vie. Pour accéder au sens à plusieurs, la construction doit se faire en interactions avec les autres, sachant que chacun n'a qu'un angle de vision par rapport à la vision globale.

Contenu

Que faisons-nous ? Que décidons-nous ? Où, quand, qui fait quoi ?

C'est l'activité du groupe. Le contenu, c'est des résultats à atteindre, livrables, opérations, activités, conseil, apports théoriques, informations à échanger, décisions à prendre, avoir, avoirs...

Exemple d'interactions entre sens, processus et contenu

Même si tout est clair en amont, des imprévus et des moments d'incertitude sont inévitables. Ainsi, il est courant qu'une discussion animée et pertinente déborde du temps imparti. Le dilemme entre s'interrompre ou continuer (au risque de ne pas boucler l'ordre du jour ou ne pas finir à l'heure) engendre de la frustration. Des discussions s'ensuivent entre les détracteurs qui préfèrent privilégier l'échange en cours et ceux qui veulent traiter tous les points prévus ; entre ceux prêts à finir plus tard et ceux qui ont d'autres impératifs ou qui n'apprécient pas les débordements d'horaires. Un phénomène chronophage qui accentue le problème initial, à moins que quelqu'un (l'animateur) ne tranche, ce qui peut faire redoubler le sentiment de frustration par la sensation d'une prise de pouvoir. Dans les situations porteuses d'enjeux, la frustration se transforme en colère, des désaccords sur le choix effectué dégénèrent en conflit larvé ou exprimé. Mais la plupart du temps, le dépassement d'horaires n'est pas concerté et certains regardent leur montre avec impatience, sans plus aucune disponibilité d'écoute à ce qui se dit. À la fin de la réunion, les personnes découvrent avec désappointement que les points de l'ordre du jour n'ont pas tous été abordés.

Pour sortir de l'impasse (s'en tenir au processus convenu ou approfondir le contenu ?), la solution est d'explicitier ce qui se passe et de revenir sur le sens : quelles sont nos priorités, qu'est-ce qui est déterminant, quels sont les enjeux... Puis de proposer aux participants de choisir ensemble la meilleure option.

A quoi ça sert ?

- C'est le préalable à toute intervention.
- Permet de veiller au respect du contrat et des frontières.
- Mettre en perspectives enjeux et contenus

1. Béatrice Poncin, *Plaisir d'être en réunion*, Éditions du Croquant. 2010.