

Béatrice Poncin

# Plaisir d'être en réunion

Animer et participer

comment

DESSINS DE  
FRANK DOMINÉ

éditions du croquant



Cet ouvrage est le premier d'une nouvelle collection, « Comment ». Elle balaiera, par de petits ouvrages accessibles, agrémentés de schémas, de différents niveaux de lecture, de dessins humoristiques, toutes les formes d'action issues du monde de l'économie sociale.

Conçus comme de petits guides pratiques, ces ouvrages seront écrits par des auteurs qui ont expérimenté les méthodes exposées. L'idée est de sédimenter les connaissances accumulées et de proposer des méthodes pour aider les acteurs à monter et réussir leurs projets.

Ce qui distingue cette collection des ouvrages de management, c'est essentiellement l'intention : faire ensemble, coopérer et permettre à chacun d'être pleinement participant.

Les prochaines thématiques abordées : décider collectivement, les outils collaboratifs, monter un projet, les seuils de développement d'une organisation, s'organiser en réseau, créer un événement...

Du même auteur :

*Trajectoires indicibles. Oxalis, la pluriactivité solidaire*, 2002

*Salarié sans patron ?*, 2004.

Comité éditorial de la collection « Comment » :  
Alexis Cukier, Chantal Gazzola, Alain Oriot.

Correction : Carol Duheyon

Éditions du Croquant  
Broissieux • 73340 Bellecombe-en-Bauges  
[www.editionsducroquant.org](http://www.editionsducroquant.org)

Diffusion-distribution : La CDE-SODIS  
© Éditions du Croquant, septembre 2010  
ISBN : 978-2-914968-78-2  
Dépôt légal : septembre 2010

# Avertissement

Les réunions concernent autant les femmes que les hommes et j'aurais souhaité le manifester par l'emploi d'un vocabulaire signifiant l'égalité des genres. Pour autant, je ne peux alourdir la lecture par des « .e », « participant.e » ou des « .trice », « animateur.trice », mais, bien évidemment, l'ensemble des propos de cet ouvrage inclut autant les femmes que les hommes.

# Remerciements

Ce livre existe grâce à tous ceux avec qui j'ai expérimenté des vies de groupe et des réunions, et grâce à la formation de coaching avec Fabien Berthelot et Philippe Rogier de Didascalis. Je leur suis reconnaissante pour tout ce qu'ils m'ont apporté.

Il s'est enrichi de la pertinence des regards attentionnés et des préconisations de Laetitia Chalandon, Alain Oriot, Paul Hallé, Mélanie Chalandon, Alexis Cukier, Carol Duheyon, Philippe Rogier, Françoise Keller, Gérard Collignon, Chantal Gazzola, Jean-Luc Chautagnat, Anne-Laure Desgris et Adèle Peron.

Je les remercie de tout cœur pour leur soutien et pour la perspicacité de leurs remarques qui m'ont aidée à ajuster au mieux mon propos.

# Sommaire

## 7 Introduction

## 9 L'intention

- 11 Les types de réunion
- 11 Les types de participants
- 11 Les objectifs
- 14 La trilogie sens-  
processus-contenu
- 15 L'ordre du jour
  - 15 La communication de l'ordre  
du jour à l'avance
  - 16 La présentation  
et validation de l'ordre  
du jour en début de réunion
  - 17 La coconstruction  
de l'ordre du jour
  - 18 L'ordonnancement  
des sujets
  - 18 Le temps imparti
  - 20 La trame de déroulement  
d'une réunion

## 21 Les participants

- 21 La place des hommes  
et des femmes
- 22 Une coresponsabilité
  - 24 Les positions de vie
  - 25 Les signes  
de reconnaissance
  - 27 Les motivations
  - 29 Les processus  
d'appropriation
  - 30 Les modes  
de communication
  - 32 Les interférences de modes  
de perception de la réalité
  - 34 La confiance

## 35 Des rôles à tenir

- 36 L'animateur
- 41 Le secrétaire
- 42 Le rapporteur
- 43 Les personnes ressources
- 43 Le garant du temps
- 44 Le coordinateur

## 45 La vie du groupe

- 45 Entrer en relation
- 49 Entrer en réunion
  - 49 La place de l'animateur
  - 49 L'inclusion – Le contrôle –  
L'ouverture
  - 52 Le partage  
de représentations

## 54 Des préventions et résolutions de problèmes

## 56 Les frontières du groupe

- 56 Les entrées et sorties  
des membres
- 57 Les absences
- 58 Les retards
- 59 Les pressions et la cohésion
- 61 Les dysfonctionnements

## 62 La parole

- 63 La circulation de la parole
- 65 L'équité du temps de parole
- 67 Le cadre de référence
- 68 Le système des croyances

## 69 La communication

- 70 La Communication  
NonViolente
- 74 L'écoute empathique –  
La reformulation
- 76 Le silence
- 77 Le langage non verbal

- 77 **La créativité**
- 78 **La place des émotions**
- 81 La colère
- 81 La peur
- 82 La tristesse
- 82 La joie
- 82 **L'énergie du groupe**
- 84 **Les prises de pouvoir**
- 86 **La confrontation et la régulation**
- 87 **La gestion des conflits**
- 90 **Sortir de réunion**
- 90 La conclusion
- 90 La déclusion
- 91 Le bilan
- 92 Lever la séance
- 92 Le compte-rendu
- 93 La préparation de la suite

## 95 **Les modalités pratiques**

- 95 **Des méthodes**
- 95 Les outils d'animation
- 95 Des groupes à géométrie variable
- 96 **La gestion du temps**
- 96 Une concertation
- 96 La variation des moments de concentration
- 97 La gestion du temps
- 97 Les pauses sont l'hygiène du groupe
- 98 Le choix de « la bonne date »
- 100 **Les lieux et les espaces**
- 102 **La logistique**
- 103 Inventaire

- 103 **Les spécificités des réunions à distance**
- 104 Les diverses formes
- 104 Les limites
- 104 Des modalités spécifiques

## 106 **Annexes, outils et mémos**

- 108 **Les questions à se poser pour adapter les modalités de la réunion**
- 108 **Un récapitulatif des tâches de l'animateur**
- 111 **Mémo du déroulement « idéal » d'une réunion**
- 112 **Partage de représentation**
- 112 **Modes d'intervention possibles pour gérer des conflits**
- 114 **Idées de formes de bilan**
- 115 **Choisir un outil pédagogique**
- 116 **Outils d'animation**

## 125 **Pour aller plus loin**

- 125 Publications
- 125 Fiches pratiques
- 125 Sites Internet

## 126 **La démarche de l'auteur**

Lorsque des personnes veulent faire des choses ensemble, elles ont besoin de se réunir. Certaines considèrent qu'être en réunion ou animer une réunion ne nécessite aucune aptitude particulière. Il semble tellement simple de se retrouver dans un temps donné, dans un lieu déterminé pour travailler à un but commun. Or, par manque de méthodes et de connaissances de la vie d'un collectif, nombre de ces personnes ont enterré des projets. Tout un chacun fait l'expérience qu'il n'est pas si facile de « faire ensemble », que cela ne va pas de soi. Certains sont déçus ou épuisés à force de réunions stériles qui deviennent des lieux où l'on s'ennuie, d'où l'on sort frustré. Or, une réunion porte l'enjeu du respect des individus, d'un collectif, d'un projet, d'une action et d'une vision politiques. Pour ces raisons, elle est précieuse, tel un bien commun.

Ce livre propose d'appréhender pourquoi et comment prendre soin des personnes et du groupe pour mener à bien un projet ou une action. Il donne des points de repères, propose des pistes de solutions à des situations courantes. Il apporte un changement de regard sur la réunion, montrant que l'opérationnel va de pair avec la dimension humaine.

Dans une réunion, je rencontre l'autre, je prends le risque de ma parole, je me confronte à ce que je suis, à mes émotions et à celles des autres. Je peux alors éprouver de la colère si quelqu'un prend le pouvoir ou si je ne peux pas m'exprimer, de la tristesse de ne pas être comprise, de la peur de devoir parler en public, de la joie profonde à sentir l'énergie porteuse du groupe. Ces émotions coexistent et colorent les réunions<sup>1</sup>. Certaines me laissent un goût amer ou la sensation d'une perte de temps tandis que d'autres sont une stimulation de ma pensée et de ma créativité avec la jubilation d'être pleinement vivante et en lien avec les autres.

Chaque participant porte la responsabilité de la réussite d'une réunion qui est dépendante d'innombrables facteurs. Lieu de partage d'intérêts communs, espace privilégié de liens, une réunion est un système d'interactions entre des personnes tournées vers un objectif, impliquées dans la recherche de solutions, dont l'émergence transforme le regard qu'elles portent sur l'objet, et ce, dans un processus en mouvement. Une réunion peut se concevoir selon une logique de cible (être centré sur un objectif à atteindre) ; pour ma part, je la considère selon une approche systémique (un système vivant dont le changement est permanent) et d'émergence de créations. Les participants doivent gérer

---

1. Pour autant, la réunion n'est pas un lieu de thérapie individuelle ou collective !

ensemble le désordre sans se laisser prendre par lui. La réunion est efficace lorsque l'objectif fixé est atteint et que chaque personne se sent heureuse du travail accompli avec la sensation d'avoir appris de nouvelles choses, d'avoir contribué au travail collectif.

Espace pour libérer son potentiel, la réunion est en soi apprenante. Elle est un lieu d'inventivité, de créativité, de régulation et de convivialité offrant de belles opportunités de découvertes et de rencontres. Chacun et chacune révèle ses compétences qui sont mises en lumière par l'ouverture aux autres.

Ce livre contribue à la transmission d'expériences et d'outils pour tous ceux et toutes celles qui ont besoin de se réunir, qui ont envie de mieux agir en commun et d'exercer leur capacité à décider collectivement par des processus porteurs de sens. Il a pour intention de stimuler l'intelligence collective de tout groupe en action. Que leur énergie soit mise au service de la coconstruction de leurs idées, projets, actions et qu'ils puissent s'enrichir de réunions vivantes et dynamisantes.

Tout d'abord est l'intention, ce qui fonde la motivation. Elle est abordée dans le premier chapitre qui pose le cadre (pourquoi sommes-nous là ?) et la façon de penser un ordre du jour (que faisons-nous ensemble ?). Partant d'une démarche centrée sur la personne, le deuxième chapitre est consacré aux participants et aux rôles qu'ils peuvent se répartir dans un esprit de coresponsabilité. Une réunion est un espace privilégié de la vie d'un groupe et le troisième chapitre montre tout ce qui se joue entre le moment où les individus forment un groupe, entrent en réunion et le moment où ils se quittent. Le quatrième chapitre apporte des éléments organisationnels incontournables. En complément, dans les annexes, sont donnés des idées de méthodes d'animation et des mémos.

Chaque élément constitutif de la réussite d'une réunion est interdépendant et se consulte au fil des besoins. À chacun de prendre ce qui lui semble accessible. Au-delà, chaque personne et chaque groupe trouvera ses propres ressources créatives. Nous sommes tous capables de participer et d'animer une réunion. Nous apprenons par « essais-erreurs » et rien ne remplace cette forme d'apprentissage.

#### L'intelligence collective

C'est un processus dynamique d'enrichissement mutuel. Chacun contribue à la mise en synergie de sa vision avec celles des autres pour l'élaboration d'une pensée ou d'une décision plus aboutie, plus satisfaisante. Elle suppose que certaines conditions soient réunies.

- Laisser libre cours à la créativité ; aux pensées apparemment désordonnées ; au brainstorming.
- Être dans une écoute réciproque : accepter tout ce qui se dit ; prendre le temps de méditer l'idée énoncée par un autre sans a priori ; être attentif aux pensées qui sortent de l'ordinaire, ou celles qui ont été prononcées de manière inaperçue car elles sont souvent fort pertinentes ; lâcher prise avec son ego (vouloir avoir raison et s'accrocher à son idée).
- Être conscient des enjeux émotionnels ; permettre leur expression pour que le non-dit ne nuise pas à la réflexion ; veiller à une certaine distanciation de la réflexion pour un meilleur recul sur la situation.

C'est l'intention qui donne le *la*, la tonalité de ce qui va se passer. Il n'y a pas une seule sorte de réunion. Ce terme générique ne suffit pas à nommer la multitude de formes, de situations et d'imaginaires relatifs aux réunions :

*Je suis convoqué à brûle-pourpoint à une courte réunion par mon responsable hiérarchique qui me fait part de ses consignes : j'écoute, j'intègre, et, éventuellement, s'il me le demande, je donne mon avis.*

*Une association de quartier organise une fête locale : l'ambiance est chaleureuse, les idées fusent et je fais part des miennes au milieu du brouhaha dans une réunion pas très efficace mais tellement sympa.*

*Je suis membre d'un conseil d'administration qui se réunit régulièrement autour d'un ordre du jour très chargé dont je ne saisis pas tous les contenus : je fais preuve d'écoute attentive, je donne parfois timidement mon avis si le président me donne la parole, je lève la main pour voter sans être sûre d'avoir tout compris, mais je ne vais pas retarder l'assemblée et je me joins à la majorité.*

*Avec de jeunes parents de la commune, nous nous réunissons pour parler des modes de garde des enfants : après un état des lieux des manques, un brainstorming d'idées de solutions et une vague prise de conscience que nos besoins sont variés, l'engagement est pris de créer ensemble un projet, d'autres rencontres sont programmées, des tâches sont réparties.*

*Par la suite, notre groupe présente son projet lors d'une réunion avec diverses institutions : nous expliquons et défendons nos idées, chaque acteur a sa propre connaissance du sujet, les intérêts et les résistances des uns et des autres nous échappent, nous comprenons à demi-mot les enjeux, la tension est perceptible, nous repérons des alliés, nous glanons des conseils, nous savons intuitivement que rien ne se décidera ce jour-là.*

*Je travaille au sein d'une équipe qui a l'habitude de s'auto-organiser et nous devons résoudre un problème précis : la discussion commence à tourner en rond jusqu'à ce que l'on s'aperçoive que ce problème en cache un autre et qu'il faut aller*





*au cœur du sujet au risque de se laisser déborder et d'affronter des choses déplaisantes.*

Situations hétéroclites et diverses, je suis toujours le même, mais pas tout à fait dans la même attitude. Ce qui est commun à chacune de ces réunions est le fait d'être plusieurs personnes autour d'un ou plusieurs sujets à traiter. Mais, pour chacune d'entre elles, je suis venu avec des motivations différentes et j'ai adopté une posture ad hoc, car je savais, de manière implicite, que l'intention qui nous réunissait induisait les modalités de notre fonctionnement.

Aussi, si je participe ou si j'anime une réunion, la première chose à clarifier est l'intention qui anime le groupe. Pourquoi cette réunion a-t-elle lieu : donner et recevoir de l'information ? Discuter et négocier ? Se concerter et organiser ? Créer et construire ? Évaluer et prendre des décisions ? Un mixte de tout cela ? À partir de là, d'autres paramètres sont à prendre en compte : pourquoi les personnes sont-elles là ? Sont-elles centrées sur l'activité (le pourquoi elles se réunissent), sur le fonctionnement relationnel (ce qui se passe entre les participants, les enjeux affectifs...) ou sur des besoins personnels (être écouté, faire valoir ses opinions, s'épanouir, dominer, être en lien, défendre ses intérêts...). Comment va-t-on fonctionner ensemble ? Y a-t-il un animateur ? Un chef ? Des consignes...

Les modalités d'une réunion dépendent de ce que l'on veut faire ensemble (du type de réunion), des participants et du mode d'organisation du groupe. Ainsi, donner des consignes relève d'une réunion brève qui n'est pas un lieu de concertation, sauf si une ouverture est faite en ce sens. En ce cas, la durée et les modalités de la réunion s'en trouveront modifiées (passage de la transmission d'information à une animation propice à la coconstruction). *Si la réunion de préparation d'une fête est structurée et rigide, sans convivialité, il est probable qu'elle n'attirera pas beaucoup de volontaires, à l'encontre de son intention de mobiliser de nombreuses personnes dans une bonne ambiance. Il sera difficile d'instaurer des changements radicaux dans un conseil d'administration qui est un lieu de décision formel, mais de petites choses, par petites touches, peuvent aider à une meilleure implication de ses membres. Le désir de monter un projet va s'accompagner de tout un processus d'écoute des besoins, de construction des idées, de partage de connaissances et de compétences, d'organisation, etc. Mais ce sera aussi une occasion de tisser des liens sur le quartier si, au-delà de son caractère opérationnel, des temps sont réservés pour des échanges informels. Aller au cœur du sujet pour résoudre un problème, voire un conflit, fait changer de niveau pour intégrer des processus de régulation de la parole, d'accueil des émotions, etc.*

Tout ce qui est proposé dans ce livre est à adapter aux diverses circonstances<sup>2</sup> et intentions, sans quoi il est fort probable que les participants seront confrontés à des malaises, des dysfonctionnements, des incompréhensions. La clarification des intentions permet de donner du sens à ce qui se fait et à dépasser les éventuelles difficultés.

### Les types de réunion

Je distingue quatre types de réunion : informative, organisationnelle, créative, décisionnelle (voir le *tableau 1* page suivante). L'objet de ce livre concerne plus particulièrement les réunions où les participants sont impliqués de manière active, c'est-à-dire les réunions de type organisationnelles, créatives et décisionnelles<sup>3</sup>. Les réunions informatives font appel à des méthodes de communication et de prise de parole en public (conférence, par exemple) ou encore d'outils technologiques d'information et communication à distance (mail, visioconférence, etc.).

### Les types de participants

Les propos et préconisations de cet ouvrage sont fonction des circonstances et du type de participants. Il existe de nombreuses situations qui se combinent : les personnes se rencontrent-elles pour la première fois ou ont-elles l'habitude de travailler ensemble ? Sont-elles à parité ou non (en termes de statut, fonction...) ? Partagent-elles une même culture (par exemple : celle de la coopération et de la concertation ou celle qui consiste à donner et recevoir des ordres) ? Découvrent-elles l'objet de la réunion ou sont-elles plus ou moins informées ? Sont-elles parties prenantes de l'organisation de cette réunion ou dépendantes d'un animateur ou d'un chef ? Elles sont aussi plus ou moins compétentes par rapport à l'objet de la réunion, plus ou moins motivées, etc.

Prendre en compte ces paramètres contribue à choisir les modalités adaptées pour établir de bonnes relations entre les membres du groupe, définir les contenus, faciliter le partage de la parole, susciter l'intelligence collective et favoriser la coresponsabilité.

### Les objectifs

La déclinaison et la formalisation des objectifs d'une réunion aident à construire au mieux l'ordre du jour. Les objectifs se dessinent au regard de l'intention de la réunion (le pourquoi), des finalités (vers quoi on tend, quelles priorités on se donne) et des enjeux (ce que l'on en attend).

---

2. Cf. en annexe « Questions à se poser pour adapter les modalités de la réunion ».

3. Les réunions de nature décisionnelle ont des spécificités et seront plus particulièrement abordées dans un ouvrage dédié à la prise de décision collective (à paraître).

Tableau 1

Type de réunions	Informative	Organisationnelle	Créative	Décisionnelle
Intention	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner et recevoir de l'information</li> <li>- Délivrer un message</li> <li>- Répondre aux questions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résoudre un problème</li> <li>- Répondre à un point précis</li> <li>- Rechercher un accord (négociation)</li> <li>- Mettre en place une action</li> <li>- Se coordonner</li> <li>- Préparer une décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Émettre et partager des idées, des opinions</li> <li>- Se concerter</li> <li>- Innover</li> <li>- Coconstruire un projet, une action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discuter, débattre</li> <li>- Évaluer</li> <li>- Décider</li> <li>- Valider la décision</li> </ul>
Centrée sur	L'information	La tâche Le résultat	Le potentiel des personnes	L'aboutissement Le résultat
Rôles à répartir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orateur</li> <li>- Distributeur de parole ou passeur de micro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animateur</li> <li>- Secrétaire</li> <li>- Rapporteur</li> <li>- Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animateur</li> <li>- Secrétaire</li> <li>- Rapporteur</li> <li>- Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animateur</li> <li>- Secrétaire</li> <li>- Rapporteur</li> </ul>
Posture des personnes	Passive	Implication active ou réactive	Implication créative et participative	Implication fortement active et participative
Modes de relations	Descendant	Descendant et ascendant	Ascendant Transverse	Transverse Participatif
Place de l'information	Émission Réception	Partage	Émergente	Appropriée par les personnes
Composition du groupe	Pas de taille maximum	Les personnes concernées par l'organisation	Diversité 3 à 12 personnes	Les personnes concernées par la décision
Modalités	Réunion physique ou virtuelle	De préférence en réunion physique	En réunion physique	
		Si groupe de grande taille (+ de 15 personnes) : faire des petits groupes et organiser le retour en grand groupe		
Limites ou risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statique</li> <li>- Pas d'échanges véritables</li> <li>- Ne permet pas de vérifier si l'information est bien comprise ou acceptée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispersion si l'objectif n'est pas clair ou la problématique insuffisamment formalisée</li> <li>- Nécessité que les participants comprennent les enjeux</li> <li>- Limitée à l'opérationnel entre personnes concernées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peur du chaos que cela peut engendrer</li> <li>- Le manque d'ouverture peut générer des conflits</li> <li>- Nécessité de partager a minima un cadre de référence (ne serait-ce que le temps de la réunion)</li> <li>- Sentiment de non-aboutissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité que les participants comprennent et se saisissent des enjeux.</li> <li>- Limitée à l'opérationnel entre personnes concernées.</li> <li>- Accepter de reporter une décision pas mûre.</li> <li>- Processus long.</li> <li>- Choisir le moment adéquat.</li> </ul>

Partagés avec l'ensemble du groupe, ils prennent forme à travers un ordre du jour précis. Chacun sait ainsi pourquoi il est présent. On dit d'un objectif qu'il doit être spécifique, mesurable, dans l'action, réaliste et temporalisé. Il est *spécifique* pour centrer l'attention et permettre à chacun de se situer dans l'action « à quoi sert ce que l'on dit et ce que l'on fait, ou à quel moment on se disperse » (un objectif s'exprime par un verbe à l'infinitif car il nomme une action). Il est *mesurable* via des indicateurs pour savoir jusqu'où on va. C'est en se mettant d'accord sur ceux-ci que l'on mesure si les objectifs sont clairs et convergents. Chaque objectif se décline en plusieurs types d'actions qui décrivent comment on va faire, ce que l'on met en œuvre. En se posant la question du *réalisme* de l'objectif, on définit les conditions favorables et on vérifie qu'il est faisable, accessible y compris dans le *temps* et les délais impartis. Avec tous ces éléments, il devient possible de séquencer l'ordre du jour « *on va faire cela pour tel objectif, avec telle méthode, dans tel timing jusqu'à ce que l'on obtienne cela* ». L'intention s'incarne dans l'action. Le « on » représente ici l'animateur ou les personnes chargées de l'organisation de la réunion ou encore l'ensemble des participants.

**Intention – Finalité**  
**Objectif – Enjeu**  
 Employés pour signifier ce vers quoi on veut aller, ils n'ont pourtant pas la même signification. Je donne ici les définitions telles que je les utilise dans cet ouvrage.  
**L'intention** : « Qu'est-ce qui m'anime, pourquoi je désire agir ainsi ? » C'est la motivation, l'impulsion, la raison d'être. Elle donne le ton. Elle oriente l'énergie pour transformer les pensées en actes. Sans l'action, l'intention reste pensée, rêve, idée.

**La finalité** : « Vers quoi je tends ?, Qu'est-ce que je veux accomplir ? ». Elle donne le sens, la direction à prendre. Elle se décline en objectifs, qui sont comme des étapes jalonnant le parcours.  
**L'enjeu** : c'est ce que l'on peut gagner ou perdre. Ce que l'on envisage ou ce que l'on recherche à travers une action. C'est ce que l'on met « en jeu ».  
**L'objectif** : il sous-tend une opération stratégique. Il est assorti d'indicateurs pour en mesurer les résultats.



Tableau 2

Exemple de déclinaison d'objectifs (ce qui est décrit est indicatif et non exhaustif !)  
 La finalité est de créer un mode de garde léger et réaliste, adapté aux besoins de chacun.  
 L'intention est de coconstruire ensemble un projet inédit. Avec cela, les objectifs sont les suivants :

Objectifs spécifiques	Mesure	Actions	Réalisme	Temps Délais
1 - Définir les besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque personne s'est exprimée</li> <li>- Une liste de besoins est établie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps d'expression individuelle à partir de questions ciblées</li> <li>- Mise en commun</li> <li>- Repérage de ce qui est convergent et divergent.</li> <li>- etc.</li> </ul>	Nécessité d'un cadre favorable à l'écoute. Se donner le temps nécessaire. Approbations de chacun.	Prise de parole de 15 mn par personne + compilation et tri d'une demi-heure, avant telle date.
2 - Se projeter pour ouvrir les imaginaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un dessin, des textes produits</li> <li>- L'intensité des échanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un partage de représentation du mode de garde idéal</li> <li>- Le jeu « autour d'un mot » ou le jeu « du blason » (voir Outils et mémos)</li> </ul>	Nécessité d'un cadre favorable à la confiance et la créativité. Pas de pressions Travail en groupes de 3 à 5	Une ou plusieurs réunions selon les disponibilités

### La trilogie sens-processus-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 dégènèrent 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 déter-

minant, quels sont les enjeux... Puis de proposer aux participants de choisir ensemble la meilleure option.

Ainsi, les intentions qui président à l'organisation d'une réunion induisent le choix du processus, du contenu et du sens. Cette trilogie est un guide fort précieux pour conduire toute action. Leur mise en cohérence va orchestrer le déroulement et l'harmonie de la réunion. Cela clarifie également la répartition des rôles : l'animateur est essentiellement garant du processus ; les personnes ressources et les participants apportent du contenu ; le groupe ou l'animateur sont attentifs au sens.

### L'ordre du jour<sup>4</sup>

L'ordre du jour est la manifestation tangible de ce qui est fait ensemble. Il donne les contenus et le processus. C'est le point d'orgue visible qui structure, qui rassemble ou qui ouvre le débat. Il cristallise l'attention. Sa construction et son appropriation par tous sont des éléments majeurs pour la réussite de la réunion.

La communication de l'ordre du jour à l'avance

*Membre du bureau d'une association, qui ne communiquait l'ordre du jour qu'au démarrage de la réunion, je ne pouvais que difficilement participer, n'ayant pas une connaissance suffisante des sujets. Je m'exprimais « à chaud », ce qui, outre l'effet inconfortable pour moi, n'apportait pas forcément un regard très pertinent. Devant cet état de fait, le président invoquait le manque de temps ou l'impossibilité d'anticiper des points d'ordre du jour d'actualité ou d'urgence. Certes, mais dans ces conditions, il est difficile de travailler en commun et de prendre du recul sur les problématiques (ce qui est l'un des rôles fondamentaux de la réunion). Je me sentais « potiche » d'un simulacre de concertation puisque les conditions de celle-ci n'étaient pas réunies.*

#### Le processus

*C'est le comment.*

Quelle méthode adopter ? Quels sont les rôles ? Qui décide ? Comment nous organiser ? C'est le déroulement de la séance. C'est le chemin, la relation entre les acteurs, les règles et les horaires, la façon de parvenir au résultat.

#### Le contenu

*C'est le quoi.*

Que faisons-nous ? Que décidons-nous ? Où, quand ? C'est l'activité du groupe. Ce sont des résultats à atteindre, les activités, les informations, les décisions...

#### Le sens

*C'est le pourquoi.*

Quels sont les enjeux ? De quoi s'agit-il ? Pourquoi en est-on arrivés là ? Quelles sont nos finalités ? Qu'est-ce qui est important ? C'est tout autant :

- la direction : « dans quel sens allons-nous ? » ;
- l'expérience : « quel sens cela a ? » ;
- la signification : « le sens d'une phrase » (les valeurs).

4. En annexe page 106, le tableau « Les points de vigilance et d'attention concernant l'ordre du jour ».

En fait, le temps investi à construire l'ordre du jour, et donc à préparer une réunion est bénéfique pour le déroulement et la qualité des échanges. Chacun peut se projeter en amont et n'est ainsi pas pris au dépourvu : se documenter, « se mettre en condition » (selon les points plus ou moins sensibles à aborder), voire s'interroger sur la pertinence de sa présence (gérer ses propres priorités). C'est aussi un vecteur de coresponsabilité : je viens en connaissance de cause, je ne subis pas la réunion, je peux apporter ma contribution.

Retenir une date de réunion et recevoir l'ordre du jour au moins trois semaines à l'avance est une bonne mesure pour des conditions favorables à la participation, à moduler selon les besoins du groupe. Une autre formule est de faire une réunion spécifique courte (par téléphone si les personnes sont éloignées) avant ladite réunion pour coconstruire l'ordre du jour : décider des priorités, préciser qui anime quelle séance, convenir du temps disponible, etc.

*La présentation et validation de l'ordre du jour en début de réunion*

Le maître de l'ordre du jour a un certain pouvoir sur le groupe. En effet, c'est lui qui décide ce qui va être traité et comment cela va être traité (rapidement ou en prenant le temps ; avec une décision à la clef ou pas ; à une heure où plus personne

n'est attentif ou lorsque l'attention est soutenue et la critique possible, etc.). S'il est indispensable que quelqu'un prenne la responsabilité de la préparation de la réunion, cela devient dommageable si c'est un enjeu de pouvoir. Situant mon propos pour la pratique de réunions participatives, les préconisations que j'apporte visent à éviter tout dérapage de ce genre. Bien entendu, si l'intention de la personne est de prendre le pouvoir et si le groupe en est complice par sa passivité, il faudra d'abord agir au niveau de l'intentionnalité et des attitudes avant même de chercher à revoir les processus.

Ainsi, en début de réunion, il incombe à la personne porteuse de l'ordre du jour de le soumet-



tre aux participants, pour avoir leur approbation ou pour l'enrichir de points non prévus initialement, ou encore pour changer l'ordre des priorités. Elle décline les contenus des sujets à traiter en précisant l'intention et les modalités de travail qui leur sont associés. Par exemple : sur tel sujet, il s'agit d'informer par un exposé de 10 minutes fait par untel, en grand groupe ; sur tel autre de s'approprier les enjeux en petits groupes ; tel autre de prendre une décision avec l'utilisation de méthodes ludiques pour favoriser la participation de tous...

La coconstruction de l'ordre du jour

Lorsque la réunion n'a pas été préparée ou si c'est la première rencontre, chacun a un imaginaire sur la raison de cette rencontre. La discussion part tous azimuts ou se construit à partir de celui qui parle en premier. Il est alors impossible de réguler quoi que ce soit car les objectifs ne sont pas clairs. Je m'aperçois même assez souvent que personne ne se préoccupe de savoir à quelle heure finit la réunion ou, si le contenu est défini, ne vérifie si cela « tient dans le temps ».

Construire ensemble l'ordre du jour est un temps de travail à part entière très structurant qui oblige à clarifier les contenus et les priorités. Les participants réussiront d'autant mieux cet exercice s'ils prennent le temps, au préalable, de partager leurs représentations sur la finalité et sur les objectifs envisagés. Ce sera un gain de temps et d'énergie non négligeable pour la suite du travail.

Pour des réunions de longue durée, la coconstruction de l'ordre du jour est un exercice fondateur pour la façon d'être ensemble. En outre, cela décuple l'implication des membres. Le temps et l'énergie consacrés à cet exercice sont optimisés car sens, contenu et processus sont validés par tous (à condition de veiller à ce que le groupe ne « tourne pas en rond » et ne soit pas en train d'éviter de se mettre à l'action).

Comment construire un ordre du jour ?

À éviter

Démarrer « bille en tête » et ajouter au fur et à mesure des sujets éventuels qui « sortent du chapeau ».

Mieux

Informer au préalable de l'ordre du jour et prévoir un « point divers » ouvert aux suggestions et besoins. Définir et annoncer les objectifs et contenus en début de réunion. Montrer où sont les enjeux. Laisser la possibilité d'ajouter des sujets, accepter d'en changer et/ou d'en changer l'ordre. Afficher l'ordre du jour pour cocher au fur et à mesure ce qui est fait. Vérifier la cohérence avec le sens de la réunion et l'appropriation par les participants.

Encore mieux

Pour des réunions qui se succèdent : établir en fin de réunion les grandes lignes de la réunion suivante et définir qui sera le prochain animateur ou ceux qui seront chargés de la préparation. Au moins trois semaines avant la réunion, la personne désignée ajoute les points d'actualité qu'elle aura pu recueillir auprès des participants. Elle envoie sa *proposition* d'ordre du jour (points à aborder, priorités et timing) aux personnes concernées et demande leur accord ou suggestions. Au début de la réunion, elle vérifie l'approbation de l'ordre du jour et le remanie si besoin. Si personne n'est chargé de la préparation, l'ordre du jour est établi en concertation avec les participants dans un temps imparti.



## L'ordonnement des sujets

Bien souvent alignés les uns derrière les autres, sans aucun autre ordre que celui du cheminement de la pensée « *il faut parler de cela, ah oui et puis aussi de cela* », les sujets ne seront pas traités en fonction de leur importance ou du moment propice. Mettre des priorités est un exercice intéressant pour bien saisir les enjeux et la cohérence entre actions et finalité.

Outre les contenus intrinsèques à l'objectif de la réunion, s'ajoutent des points liés au processus (faire connaissance, partager des représentations, se mettre d'accord sur les règles de fonctionnement, coconstruire l'ordre du jour, se quitter, etc.).

### Le temps imparti

Définir la durée d'une réunion est fonction de la réponse à l'une ou l'autre de ces questions :

– De combien de temps disposons-nous ? Au vu de cette contrainte, il s'agit de « caser » tous les sujets les uns par rapport aux autres (et si le temps est restreint, sans doute de faire des choix). Par ailleurs, si le groupe dispose de moins de deux heures, par exemple, il est illusoire de vouloir faire une réunion participative car il faut du temps de mise en condition (sauf si les personnes sont aguerries à cette pratique) – il faut alors, soit revoir l'intentionnalité, soit changer le format. Si la réunion dure plusieurs jours, on parlera plutôt de « séminaire ».

– Quelle est la somme des temps impartis à chaque sujet ? Notre réunion va donc durer  $x$  heures. Si le total d'heures est trop important, soit on en programme une deuxième, soit on revoit le timing de chaque sujet.

Établir le temps pour chaque point est parfois difficile. Trop court, il

### Critères pour fixer des priorités

- Identifier des étapes dans la gestion de la complexité : pour aborder tel sujet, quel autre devons-nous traiter avant ?
- Prendre en compte les niveaux d'importance des sujets en fonction des conséquences et des résultats prévisibles : une action est prioritaire si elle contribue positivement à l'atteinte des objectifs et fait sens ; une action secondaire a des effets limités, voire pas d'effets par rapport aux objectifs. Le niveau d'importance prend aussi en compte l'instant présent (de quoi le groupe a-t-il le plus besoin ?).
- Croiser deux types de données : la nature de l'importance (forte ou moindre) et le temps de traitement (rapide ou long).
- Repérer ce qui est dépendant d'un délai (contrainte interne ou externe).
- Ce qui est de l'ordre de l'information rapide (sauf si l'on subodore que le sujet va susciter des réactions) peut aisément être placé en premier, le temps que le groupe « s'éveille » à sa participation active.
- Placer ensuite le sujet le plus important ou celui jugé le « plus gros » ou le plus urgent pour être sûr qu'il soit traité.
- Prévoir des alternances entre des points sensibles et des points supposés plus faciles, plus plaisants, plus motivants et des alternances entre des points supposés longs et des plus courts.
- Prendre en compte le temps imparti à chaque point pour un équilibre dans la journée, demi-journée ou soirée [cf. le tableau en annexe page 106 à propos du « moment opportun »].
- Et, après avoir pris en compte tout cela : accepter de s'adapter à l'énergie du groupe et au moment présent !

génère de la frustration mais il oblige à aller à l'essentiel. Trop long, il incite à se perdre dans les détails ou à tourner en rond, mais il apporte la satisfaction d'avoir « fait le tour du sujet ». Envisager le temps nécessaire pour chaque chose consiste à évaluer le niveau de complexité (au regard de l'intention et des enjeux) et à le mettre en corrélation avec le degré d'appropriation des sujets abordés par les personnes, tout en sachant que l'on peut avoir des surprises. Un sujet jugé simple par l'animateur peut s'avérer plus long que prévu s'il suscite des réactions insoupçonnées. Il faut alors pouvoir s'adapter en conséquence. Il est aussi des sujets « lourds » qui entraînent d'interminables discussions et de la saturation. Ils peuvent se découper en plusieurs « sous-séquences » en intercalant des pauses indispensables au bien-être du groupe.

Pour faire du temps un allié plutôt qu'une « prise de tête », celui qui a préparé la réunion vérifie avec les participants – au moment de la validation de l'ordre du jour – si le temps imparti prévu est correct. Cela

permet de se mettre d'accord sur le sens des priorités et renforce la coresponsabilité.

Si au cours de la réunion l'impatience se manifeste, lorsque, minute après minute, se jouent des prolongations au détriment des autres points de l'ordre du jour ou de l'engagement horaire, il est pertinent de s'arrêter, même si le sujet n'a pas abouti à une solution satisfaisante. Il suffit de prévoir de le remettre à plus tard après décantation. Le groupe se dégage ainsi de l'angoisse du temps, « finir à tout prix ». Il est alors intéressant de tirer des enseignements de la situation car ils sont précieux pour la suite du travail : que s'est-il passé, avons-nous mal évalué le temps nécessaire, avons-nous besoin de plus de maturation, y avait-il un manque d'informations préalable, une impossibilité de prendre une décision par manque d'appropriation, des conflits non résolus en amont qui ont fait blocage... ?



Les séquences de la réunion sont variables selon le nombre de participants, l'intention et l'ampleur du thème.

La trame de déroulement d'une réunion

Chaque fois que je suis chargée de l'animation d'une réunion, je remplis ce tableau (*tableau 3*). Il me sert de trame tout au long des travaux, quitte à réajuster en cours de route (un sujet par ligne). Il m'aide à veiller sur les horaires. Les détails sur l'ordre des choses à faire pour le démarrage de la réunion sont présentés en annexe dans « Outils et mémos » (déroulement type d'une réunion).

Tableau 3

Horaire	Timing	Objectifs	Contenus	Méthodes (outils)
x h à x h	x minutes	Pourquoi	Quoi	Comment

Comment mettre en œuvre l'intention d'une réunion ?

À éviter

Partir dans tous les sens, sans ordre du jour, laisser une personne prendre la main sur le groupe, rester dans la confusion.

Mieux

Se positionner en animateur avec la légitimité donnée par les participants. Clarifier son intention et l'intention de la réunion, cerner les enjeux, se connaître dans sa façon d'être en relation, savoir qui va participer, avoir une finalité claire, des objectifs cohérents et manier avec aisance « sens, processus et contenu ». Faire partager tout cela aux participants.

Encore mieux

Au démarrage, les participants partagent leurs représentations sur la finalité et les objectifs de la réunion, définissent les enjeux, se mettent d'accord sur une méthode, sur le temps imparti, dressent l'ordre du jour, nomment des garants du processus et du sens et s'écoulent mutuellement.

## La place des hommes et des femmes

Composées d'hommes et de femmes, les réunions sont colorées par la sensibilité de chacun, de chacune. J'ai été frappée de constater que les émotions avaient plus facilement leur place dans des réunions animées ou composées de femmes alors qu'elles étaient plus étranges ou dérangeantes dans le cas contraire. Ou encore, d'assister à des réunions avec une majorité d'hommes, où l'efficacité et l'action primaient sur la réflexion et la palabre. Je me garde de toute généralisation. Cependant, je constate l'importance de la diversité des postures, comportements et sensibilités dans une réunion.

Le respect de la parité commence par une attention aux modalités d'organisation de la réunion pour qu'elle puisse attirer autant les femmes que les hommes (mode de communication, choix des dates et horaires, forme et contenu de l'invitation...). J'ai remarqué que les femmes doivent souvent insister pour que les réunions ne se déroulent pas le soir à l'heure du couchage des enfants ou le mercredi. Ces demandes sont délicates car stigmatisantes pour elles comme si elles étaient seules concernées. J'entends, parfois, des formules du type : « Si aucune femme n'a d'enfants, la question du mercredi ne se pose pas, le choix de la date est libre »... L'intention est-elle d'aider chacun à concilier vie privée et vie sociale ou est-ce considéré comme une contrainte agaçante ?

Par ailleurs, j'ai observé que le rôle d'animateur est facilement incarné par un homme et celui de secrétaire par une femme, comme si les choses allaient de soi... Il n'est pas si anecdotique d'observer l'inégalité de la place des femmes à la tribune

### Témoignage

Je me suis retrouvée, dans ma vie professionnelle et militante, à des postes « honorifiques » qui m'ont laissée dubitative car incertaine d'avoir été choisie pour mes compétences, mes qualités ou pour atteindre un quota de parité un peu plus digne pour l'organisation. Quand bien même mes interlocuteurs (toujours des hommes, en l'occurrence), m'assuraient que non, je n'étais pas juste une justification d'une sorte d'obligation de penser « égalité des chances des hommes et des femmes », je restais sceptique car les comportements n'étaient pas très incluant (circulation de l'information, demande de mon avis inexistant). J'ai accepté de prendre ces rôles, en me disant que je contribuais ainsi à ce rééquilibrage de la place des hommes et des femmes dans la société civile. Mais je nourrissais une

ambivalence constituée d'un sentiment de dévouement car j'aurais parfois préféré ne pas me charger du travail supplémentaire et d'un sentiment d'avoir la chance de pouvoir accéder à des postes à responsabilités, parce que j'étais une femme, là où des hommes auraient pu les convoiter. J'en gardais une sorte de culpabilité jusqu'à ce qu'une amie, Anne-Laure, réagisse fortement à mes propos en me faisant remarquer que c'était un juste retour des choses, car les hommes s'étaient peu encombrés de ce type de ressentis pour prendre et conserver le pouvoir. Cela a été possible pour moi grâce à mon collègue et compagnon qui, non seulement a assumé sa part d'homme au foyer mais a aussi systématiquement renvoyé sur moi toutes sollicitations de représentation qui lui étaient faites pour Oxalis.

d'assemblées générales ou autres réunions officielles ou prestigieuses. Les femmes sont dévolues aux rôles d'accueil, d'organisation, de passage de micro et autres tâches indispensables pour la réussite d'une réunion – néanmoins quasiment invisibles et rarement mises en valeur – tandis que les hommes, à la place d'honneur, discourent et mènent les débats.

...pour  
la salle de réunion trouvez  
quelques plantes vertes... et  
puis une femme aussi...



### Une coresponsabilité

Une réunion se profile. Elle est spontanée ou prévue à l'avance, c'est la première d'une longue série prévisible, elle a été convoquée par un président ou par un animateur, elle concerne un petit groupe de personnes ou est élargie à qui veut bien participer... Autant de réunions, autant de configurations.

Je peux être un participant actif, motivé, porteur de cette réunion ou un participant curieux, passif, en attente, hésitant à m'engager. Quelle que soit ma posture, je suis coresponsable par le fait de ma présence.

Si j'arrive dans une réunion et que je ne connais personne, j'entre en relation par des propos de « convenance ». Je vois l'autre à travers sa fonction, son apparence physique et sociale. Je me fais une opinion sur lui. Ensuite, je vais faire un effort pour le considérer tel qu'il est dans toute sa globalité. Ce sera plus facile si les conditions de la réunion le permettent (des temps informels mais aussi des méthodes d'animation facilitant l'expression des ressentis, de la créativité, des partages de représentation).

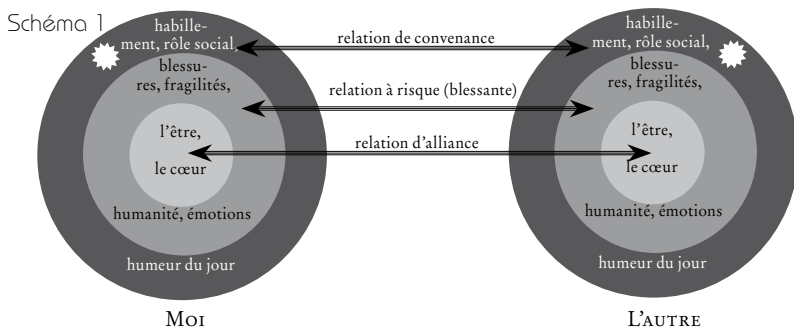
Si j'intériorise un rôle que j'investis telle une croisade (censeur, « veilleur de failles », capteur de ce que les autres ne voient pas, défenseur de la cause du plus faible, contradicteur...), je développe de la méfiance envers les compétences des uns ou les idées des autres, ce qui est dommageable à la coopération. Instaurer un climat de bienveillance dans le groupe, quitte à l'ériger en règle de fonctionnement, et la rappeler en interpellant avec tact la personne qui se manifeste ainsi est une manière simple de réguler ces phénomènes.

Si je suis sur la défensive ou si je suis blessée par des propos involontaires (ou volontaires), mes émotions me submergent vite (sauf si je sais les maîtriser) et je communique à partir de mes blessures. Je vais activer les fragilités de l'autre et la relation se détériore. *J'ai oublié des docu-*

ments importants pour la prise de décision et je me sens piteux. Pas de chance, quelqu'un me le fait remarquer. J'adopte une position d'attaque pour masquer ma culpabilité : « qu'est-ce qui te permet de me faire des remarques ?, T'avais qu'à y penser, toi aussi ! », ce à quoi l'autre peut répondre sur le même ton et la colère monte. Ou alors, je me justifie « oui, je suis désolé, mais, c'est parce que... » ce qui risque fort d'agacer « bon, on a assez perdu de temps comme ça ». Chacun des protagonistes se renfrogne et l'atmosphère devient lourde. Je vais devoir faire un effort pour accueillir cette émotion et celles de l'autre pour mieux m'en détacher et trouver une solution afin d'alléger l'ambiance du groupe.

En revanche, si je me sens en confiance, je vais exprimer mes émotions avec lucidité et authenticité pour instaurer un lien avec le cœur. « J'ai un peu peur de prendre la parole, aussi je vous remercie d'être indulgents. » C'est de cet endroit que je peux créer une alliance<sup>5</sup> pour une relation constructive. Je suis en capacité d'écouter l'autre et je sais que je serai écouté à mon tour. La création de cette alliance n'est pas spontanée. Elle dépend de l'état émotionnel des personnes, du chemin de connaissance d'elles-mêmes, de la culture de l'organisation, de la création de la confiance entre les participants, du climat de bienveillance, de l'autonomie de chacun, etc.

Ainsi, la réussite de la réunion commence par moi et ma relation à l'autre. Ce moi est composé de trois couches<sup>6</sup> : son apparence, ses émotions et son être profond. Plus je suis consciente de la couche que j'active en moi et que je regarde chez l'autre, mieux je peux comprendre ce qui se passe dans la relation.



5. Vincent Lenhardt définit l'alliance comme qualité de la relation entre des acteurs qui ont une finalité commune et qui acceptent de poursuivre le chemin sans remettre en cause cette relation, quel que soit le degré de frustration qu'ils seraient amenés à vivre. Elle repose sur une confiance mutuelle, sur des objectifs et une vision partagée. *Les responsables porteurs de sens*, Vincent Lenhardt, Insep consulting, 2002.

6. Selon John Pierrakos.