



au service des associations



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES



CULTURE
ÉDUCATION PERMANENTE



Wallonie



Service public
de Wallonie

Avec le soutien de la Wallonie et de la Fédération Wallonie Bruxelles

Introduction à la conduite de réunions

d'après les travaux de Roger MUCCHIELLI¹,

COMPAS, Georges TORCK, version 2, mai 2016

Ces outils, d'une utilisation plus traditionnelle dans le cadre du travail socioculturel, distinguent en matière de conduite de réunion :

- la réunion d'information descendante, dont l'utilité est particulièrement mise en évidence dans la phase de l'approche opérationnelle de la recherche-action ;
- la réunion d'information ascendante dont l'utilisation est constante dans ce cadre ;
- la réunion « brainstorming » utile dans la phase de mise au point des projets qui n'est pas développée ici ;
- la réunion « débat » nécessaire lors de chaque navette entre les chercheurs-animateurs et les acteur-ice-s, en particulier dans la phase de synthèse par sphère et intersphères ;
- La réunion de prise de décision qui demande la mobilisation des compétences reprises dans les quatre précédentes et dont la nécessité est de mise lors du choix des projets. Elle sera étudiée séparément.

Dans cette phase de la formation, nous nous centrons nos priorités sur les réunions d'information ascendante et descendante et sur la réunion-discussion.

¹ MUCCHELLI Roger, Séminaire à l'usage des psychologues, des animateurs et des responsables «La conduite des réunions», Librairies techniques, Entreprises moderne d'éditions & Ed. ESF, Paris, 1970.

La réunion d'information ascendante

Avec l'interview ou l'entretien individuel, la réunion d'information ascendante ou « l'interview de groupe » sont les outils importants de la recherche-action.

Sa spécificité réside dans l'approche collective de la recherche d'informations et des points de vue des acteur-ice-s. L'animateur-trice considère que les informations utiles sont disponibles auprès des membres du groupe ou d'une partie de celui-ci. Directement impliqué dans la situation insatisfaisante, il considère le groupe comme premier compétent sur le sujet. En même temps, la démarche permet à chacun-e de partager les informations disponibles dans le groupe. Conséquence directe, il renforce le groupe, en confiance, en compétence et en efficacité dans la poursuite de ses objectifs.

PRÉALABLES

Certains des éléments préalables sont inspirés de la réunion-discussion (voir ce point précis). D'autres sont spécifiques à l'interview ou à l'entretien (voir cette partie de la formation).

Cette réunion doit être convoquée clairement comme une réunion-discussion et pas comme une interview.

Le groupe doit être approché avant la réunion et l'animateur-trice doit être connu du groupe, la qualité des « confidences » obtenues est à cette condition.

Nous pouvons également parler « d'enquête » puisqu'il y a dans la démarche « quelque chose du travail du journaliste d'investigation ».

Des contacts informels sont à envisager, en participant par exemple à l'une ou l'autre activité du groupe rencontré (en spectateur). Cette première approche permet de repérer certains leaders, de prendre conscience des habitudes des membres, etc. Les notes sont importantes !

Chacun-e doit rester circonspect et ne pas apparaître comme inutilement curieux ou désobligeant. Restez neutre dans votre approche du vécu du groupe, n'apparaîsez pas comme « partie prenante du sujet ».

La peur d'être jugé est omniprésente. Votre point de vue n'intéresse pas le groupe, il est généralement interprété comme une idée préconçue. Ainsi, il conduit vos interlocuteurs à une moindre participation, voire au mutisme.

ANIMATION

L'objectif est de recueillir les informations disponibles auprès des membres du groupe et de permettre les échanges entre eux. Hors de tout questionnaire de type administratif, il est utile d'élucider ce qui est vécu au cours d'une période définie clairement sans qu'il y ait eu une réflexion préalable.

Il est nécessaire d'obtenir la participation active par une bonne préparation. De plus, l'interviewer s'efforce de clarifier progressivement les situations confuses vécues qui ne relèvent pas nécessairement de la conscience et du savoir du groupe.

PHASE D'INTRODUCTION PAR PRÉSENTATION DU THÈME

Quatre parties constituent l'introduction qui doit être toujours présente dans le travail de l'animateur-trice.

1. De manière neutre, l'animateur-trice présente positivement le thème. Son intérêt ne porte pas sur les personnes présentes.
2. Il s'agit de présenter des faits, de s'interdire tout jugement de valeur, et ses effets dans des domaines divers, excluant les personnes présentes.
3. Les personnes présentes sont considérées comme des témoins privilégiés dont le témoignage relève de leur point de vue personnel susceptible de clarifier le thème retenu.
4. L'animateur-trice se présente comme au service du groupe, en l'aidant à clarifier les contenus, tout en restant neutre sur le fond.

PHASE D'INTERVIEW

L'animation prolonge et confirme les attitudes de l'introduction.

1. Faire parler chacun-e en multipliant les appels à participation, relancer directement les silencieux, encourager les communications par ses attitudes corporelles.
2. Rester neutre en accueillant toutes les opinions en excluant tout jugement de valeur, toute attitude privilégiant l'un ou l'autre orateur-trice, manifester l'égalité des droits à la prise de parole et à ses contenus.
3. Empêcher toute inhibition d'un membre par un autre, notamment en relativisant toute affirmation péremptoire.
4. Éviter d'intervenir personnellement sur le fond et surveiller les interprétations personnelles lors de la reformulation ou les synthèses.

DÉGAGER ET CLARIFIER LES SENTIMENTS PRÉSENTS

Les points de vue individuels représentent des données connotées psychologiquement (sentiment, attitudes, motivations, perceptions...). L'objectif est d'atteindre progressivement un sentiment, d'abord confus, commun aux membres du groupe.

1. La reformulation de chaque opinion dans le sens d'une élucidation progressive. Technique complexe exigeant la formation et l'entraînement de l'animateur-trice, elle permet l'implication de tous et toutes dans le groupe, favorise la participation, permet de progresser vers la clarification du thème.
2. La mise en jeu des interactions dans le groupe (voir schéma) permet les échanges des informations complémentaires. Cette progression permet au groupe d'avancer vers la conscience partagée dont le signe unique est l'accord du groupe.

Pour y parvenir, l'animateur-trice :

- considère une opinion comme définitive quand le groupe donne son accord ;
 - provoque les compléments par des « appels à complément d'information » sur des aspects complémentaires ;
 - favorise les synthèses entre des opinions apparemment contradictoires sans recourir à des concessions artificielles sur le moment présent (maintenir le sens critique). Le maintien des contradictions est présenté comme « la réalité du groupe ».
3. La synthèse permanente poursuit un triple objectif : construire progressivement le point de vue du groupe, favorise les interactions et possède en soi une valeur pédagogique. Ainsi certains mots ou concepts, utilisés par l'un ou l'autre participant-e, peuvent faire l'objet d'une clarification, des synthèses partielles peuvent rythmer les débats, en utilisant le tableau par exemple, finaliser une synthèse globale recueillant l'accord du groupe. Dans ce dernier cas, répétons-le, l'accord peut porter sur certaines contradictions, présentées comme « le vécu du groupe ».

La réunion d'information descendante

Dans la réunion d'information descendante, les membres du groupe invitent ou sont invités par une (ou plusieurs) personne qui expose un contenu. Les situations notamment rencontrées pour ce type de réunion sont :

- les assemblées des membres à l'occasion d'un exposé par un-e invité-e ;
- le compte rendu par l'un des membres qui ont assisté à une activité extérieure ;
- le compte rendu des résultats d'une enquête au sein du groupe ou extérieurs à celui-ci (ne pas confondre avec le débat) ;
- l'exposé d'informations préalable à la conduite d'une action (briefing).

Cette réunion peut être organisée pour un nombre important de personnes. Cependant, les personnes qui y assistent sont impliquées dans le sujet traité, ce qui facilite leur implication dans son animation. Dans le cas contraire, l'animateur-trice doit adapter son approche du contenu par une présentation introductive présentant le sujet ou l'orateur.

ANIMATION

Plus le nombre de participant-e-s est important, plus l'animation peut poser des difficultés spécifiques. Les comportements « de foule » (effet de manipulation notamment) peuvent perturber l'assemblée. L'animateur-trice a un rôle important de régulation et de répartition de la prise de la parole.

L'animateur-trice peut avoir recours à des documents remis avant ou après l'exposé, utiliser des schémas ou des synthèses par affiche ou projection... Il ne faut pas craindre l'exposé de chiffres ou de données statistiques, à la condition que des documents les synthétisent.

Il est nécessaire d'éviter les longueurs et le recours à la synthèse peut-être utile en fin d'exposé (feedback). Cette phase est essentielle puisqu'elle est susceptible de faciliter le questionnement des membres du groupe. L'accueil de ces questions doit être bienveillant, l'animateur-trice peut reformuler utilement certaines qui se recourent. Ces questions peuvent être classées par thème, genre, chronologie des faits... Si une question est embarrassante (parce qu'elle surgit alors qu'elle n'était pas prévue), il est agréable de la signaler comme telle. Enfin, la séance est levée lorsque le niveau d'intercompréhension est agréable aux membres du groupe.

L'animateur-trice d'une réunion de ce type doit travailler en équipe. La préparation doit tenir compte du rôle à tenir, des techniques à maîtriser et des phénomènes psychologiques de l'auditoire.

La réunion-discussion

Si l'animateur-trice est perçu dans le cadre de la réunion-discussion comme un « modérateur » ou un « régulateur », c'est que si opère le choc des idées et des points de vue.

LA PRÉPARATION MATÉRIELLE

Le nombre optimal des participant-e-s est de minimum 5 jusqu'à 10 personnes, avec une marge de manœuvre portant jusqu'à un maximum de 15. À partir de 12 personnes, il est préférable de diviser le groupe en deux sous-groupes d'égale grandeur en prévoyant un rapport au grand groupe, avec une face de débat pour finaliser les points de vue et constater, si nécessaire, les contradictions.

Comme pour toute réunion, la salle, la disposition des tables et des chaises... doivent garantir le confort nécessaire à la bonne tenue de la réunion. Si les personnes ne se connaissent pas parfaitement, il est utile de prévoir des « nominettes » devant chacun-e.

Un tableau doit permettre de noter les contenus importants. Si possible, vous devez en posséder plusieurs (au moins deux). Le plan de la réunion doit être disponible en permanence au regard de l'assemblée. Un tableau permet de noter les idées mises en réserve pendant le débat et un second rend compte du cheminement des propositions.

LE CHOIX DU SUJET

Imposé par les circonstances ou répondants à l'intérêt du groupe. Les participant-e-s ou les invité-e-s le sont en fonction de leurs compétences, de leurs expériences, de leur intérêt pour le sujet, de leur désir d'apprendre, de leur capacité à participer et à faire progresser le groupe.

LA PRÉPARATION PAR L'ANIMATEUR-TRICE

La documentation nécessaire doit être réunie avant la réunion, qu'elle soit proposée par des membres du groupe, fournie par les participant-e-s ou par l'animateur-trice.

Dans son introduction, l'animateur-trice ne traite pas le sujet. Il le présente pour introduire la discussion en mettant en évidence les aspects ou les faits, retenu lors de la phase préparatoire, dont l'interprétation fait question.

En outre, il délimite clairement la marge de manœuvre du groupe : simple discussion préparatoire, droit de proposer des solutions, prise de décisions.

La présentation de cette préparation connaît quatre schémas distincts :

1. le schéma POUR — CONTRE — BILAN ou avantage — inconvénients - évaluation ;
2. le schéma SITUATION ACTUELLE — CAUSES ACTUELLEMENT CONNUES — SOLUTIONS, c'est-à-dire la description de ce qui ne va pas, la recherche des causes et les issues possibles ;
3. le schéma EUDES DES DIFFICULTÉS avec ses contraintes et ses variables, entre lesquelles se dessinent des solutions agréables ;
4. le schéma CONCILIATION D'OPINIONS DIFFÉRENTES.

LA PRÉPARATION DES PARTICIPANT-E-S

Comme pour les membres du groupe, l'invitation doit être lancée dans un délai raisonnable et des indications précieuses sur le lieu, le jour et l'heure.

L'information sur les objectifs et l'ordre du jour de la réunion doivent être clairement expliqués, voire déjà documentés. Cette dernière est une introduction à la présentation de l'animateur-trice.

Si un public plus large que le groupe et si des observateurs sont prévus, tous et tous doivent en être informé précisément.

ANIMATION ET DÉROULEMENT

Le plan comporte deux grandes phases, subdivisées en quatre sous-parties pour chacune :

1. *L'ouverture des débats par l'animateur-trice :*

- 1.1. **L'accueil**, la présentation et la qualification des participants est une phase remise ne place du groupe. Elle doit se faire dans le calme et facilite la création de l'ambiance studieuse du groupe. La technique souvent utilisée est le « tour de table », sans trop de formalisation, qui permet à chacun de donner son expérience du sujet.
- 1.2. **La présentation des objectifs** du groupe et de la réunion.
- 1.3. La définition du **rôle de l'animateur-trice** et la manière dont il-elle entend conduire les débats.
- 1.4. **Présentation du thème** de la discussion, selon le schéma choisi, en mettant à la disposition du groupe les informations et documentations préparées. Cette présentation doit être courte et précise, elle ne doit pas lasser le groupe tout en balisant clairement les limites du travail : 10 à 15 minutes d'information verbale, un peu plus longue s'il y a recours à des supports audiovisuels.

2. *Le déroulement de la discussion*

Conformément à ce que nous avons évoqué plus haut, l'animateur-trice n'intervient pas sur le fond. Il-Elle a la responsabilité de la production du groupe, de la participation de chacun-e et de la régulation générale dans la progression du groupe.

Le processus de co-construction tient compte du groupe, le plan émerge en aval du contenu naissant. D'après l'expérience, dans une première réunion, le plan n'émerge qu'après une vingtaine de minutes de discussion. L'animateur-trice ne doit pas se « jeter sur la première piste ou proposition venue » sous peine de générer des gênes, voire des blocages ultérieurs.

- 2.1. Phase 1 : échauffement et confrontation des points opinions, avec des confrontations entre les opinions divergentes que l'animateur-trice souligne clairement dans ses synthèses partielles ;
- 2.2. Phase 2 : élaboration en commun du plan de travail ;
- 2.3. Discussion réglée en suivant les points successifs du plan ;
- 2.4. synthèse finale avec l'accord du groupe sur son contenu.

LE RÔLE ET LES TECHNIQUES DE L'ANIMATEUR-TRICE

Outre les précisions déjà traitées dans le travail sur les autres types de réunion et valables dans la réunion-discussion, deux grandes opérations doivent être rappelées :

- la reformulation des opinions individuelles qui facilite l'expression « accueillante de l'animateur-trice, oblige chacun-e à écouter les idées émises, stimule les interactions ;
- la synthèse est conduite à tous les niveaux, lors d'une intervention un peu longue, entre deux ou plusieurs opinions complémentaires ou contradictoires par phase, partielle par point du plan, finale pour clôturer la réunion.

Un ensemble de procédés d'animation peuvent être envisagés, comme :

1. La question-test, pour fournir la définition d'un mot ou d'un concept que le groupe utilise visiblement dans une acception différente ou inconnue d'une partie du groupe ;
2. L'appel direct à la participation d'une personne désireuse d'intervenir ou d'une partie du groupe silencieux ;
3. La « question-écho » posée à l'animateur-trice et renvoyée au même participant afin d'obtenir son point de vue ;
4. La « question-relais » renvoyée cette fois à un autre membre du groupe afin de l'impliquer dans le processus ;
5. La « question-miroir » qui renvoie au groupe sous la même forme ;
6. La relance ou le rappel de la question restée sans réponse ;
7. Le « reflet-élucidation », ou l'analyse du sens d'une intervention au niveau du vécu du groupe, de son vécu, dans le moment présent, sur le plan affectif.

LES « GRANDES » DIFFICULTÉS

Outre les tensions négatives dont le traitement occupe le travail en dynamique des groupes, les difficultés les plus fréquentes sont :

- le silence prolongé d'un-e participant-e qui demande l'appel à participer et qui peut conduire l'animateur-trice à une interview du groupe sur cet aspect ;
- le bavardage intempérant de l'un des membres du groupe qui demande une réaction progressive allant de la synthèse, jusqu'à l'interpellation et en coupant la parole en la rendant à une personne silencieuse ;

- la prise de leadership (leadership) par un membre qui s'en sert d'autorité demande une intervention d'appel à la responsabilité du groupe et peut aller jusqu'à la conduite d'un interview du groupe sur cette question ;
- le déviant qui tente d'entraîner le groupe avec opiniâtreté vers un sujet qui n'est pas directement lié à l'ordre du jour ou au plan de travail. L'animatrice propose de « garder en réserve le sujet » afin de le traiter dans une réunion centrée sur ce « sujet de réserve ».
- Le saboteur systématique menace gravement la discussion, une fois cerné il exige de l'animatrice une démarche personnelle vers l'interlocuteur-trice concerné.
- Les fuites du groupe ou les conduites d'évitements motivées par la « peur de se mouiller » ou d'afficher un point de vue divergeant de la majorité, etc. e traitement en profondeur demande de décriper la situation, de conduire une interview de groupe sur la liste des risques et pas sur l'obstacle lui-même.
- Le silence du groupe ne doit être vaincu que par un membre du groupe.