

la Cemathèque

un nouvel éclairage
sur la mobilité



Une réunion ? Et si on en parlait ...

Introduction

Les styles de conduite de réunion

Les trois fonctions d'une réunion

Un problème d'attitude

Quelques éléments de base
à connaître pour être plus efficace

En guise de conclusion

Ouvrages de référence

Mobilisons-nous pour une meilleure
communication



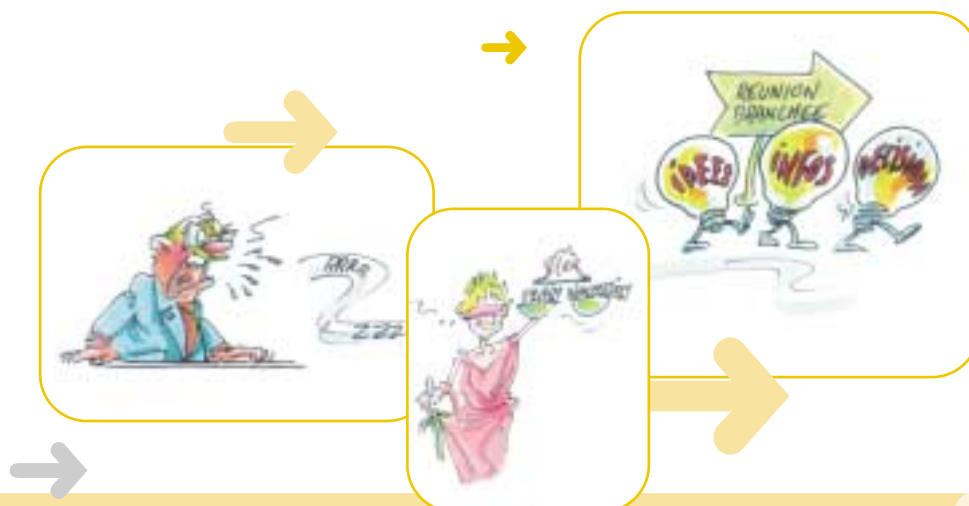
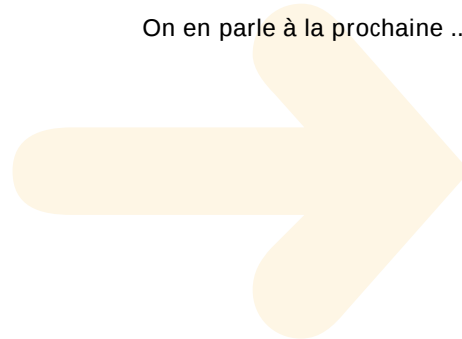
ALORS QUOI ...

Pierre CHASTELLAIN, Transitec – chef de projet, chargé du Cours CeM

En plus des performances à accomplir tout au long du parcours du combattant (diagnostic, contraintes, objectifs, concept, outils.... vous vous souvenez ?), en plus d'avoir une parfaite maîtrise des calculs de capacité d'un giratoire, en plus de pouvoir sans problème passer de la quantité à la qualité, en plus d'arriver à trouver le plus de variantes possibles et, cerise sur le gâteau, en plus d'être capable de piloter un hélicoptère, ... il faudrait maintenant que le CeM sache conduire une réunion ?!!!

C'est vrai, cela fait beaucoup de choses, mais gageons que vous saurez relever ce nouveau défi et vous plonger dans ces pages, avec la passion qui vous permettra d'élargir encore votre champ de vision et de renforcer l'efficacité de vos actions !

On en parle à la prochaine ... réunion ?



La CeMathèque est une collection de dossiers thématiques publiés par le réseau des conseillers en mobilité.

L'objectif de cette collection est d'apporter un éclairage nouveau sur la mobilité des personnes et des biens. Pour ce faire, un nouveau sujet est abordé régulièrement dans le respect des valeurs de la fonction de conseiller en mobilité à savoir la transversalité, le pragmatisme et l'intermodalité.

TABLE DES MATIÈRES

QUELLES DIRECTIVES POUR MIEUX PRÉPARER, GÉRER ET SUIVRE UNE RÉUNION ?

INTRODUCTION	4
1. LES STYLES DE CONDUITE DE RÉUNION	5
1.1 LE STYLE DIRECTIF	5
1.2 LE STYLE COOPÉRATIF	5
1.3 LE STYLE NON-DIRECTIF	6
2. LES TROIS FONCTIONS D'UNE RÉUNION	7
2.1 LA FONCTION DE PRODUCTION	7
2.2 LA FONCTION DE FACILITATION	7
2.3 LA FONCTION D'ÉLUCIDATION	12
3. UN PROBLÈME D'ATTITUDE	12
4. QUELQUES ÉLÉMENTS DE BASE À CONNAÎTRE POUR ÊTRE PLUS EFFICACE	14
4.1 CE QUI SE PASSE DANS UN GROUPE	14
4.2 LES CINQ DIMENSIONS D'UNE BONNE COMMUNICATION	14
4.3 POUR PRÉPARER UNE RÉUNION DE NÉGOCIATION	14
4.4 POUR BIEN GÉRER LES CONFLITS	14
4.5 POUR S'EXERCER ET ANTICIPER L'INCIDENT	15
5. EN GUISE DE CONCLUSION	16
6. OUVRAGES DE RÉFÉRENCE	16
MOBILISONS-NOUS POUR UNE MEILLEURE COMMUNICATION	17



Quelles directives pour mieux préparer, gérer et suivre une réunion ?

"Le conducteur de réunion, ou animateur de réunion, est littéralement celui qui fait passer le groupe de l'inanimé (la passivité) à l'animé (l'activité)" ⁽¹⁾. Nous examinerons donc ici les réunions où le groupe est lui-même productif et où le rôle de l'animateur est de permettre au groupe d'atteindre ses propres objectifs.

Ceci définit en même temps l'étendue des groupes dont nous parlerons: pour que l'ensemble des participants puissent être actifs en interagissant et pour que le conducteur de réunion puisse tout percevoir, le groupe ne doit pas être trop important. L'optimum se situe autour de 12 personnes. Nous envisagerons donc ici des réunions ne groupant pas plus de 20 personnes. Au-delà, le conducteur de réunion pourra appliquer une méthode d'animation de grands groupes.

Un groupe en discussion fonctionne à trois niveaux d'activité :

- le niveau du **contenu** : les informations, les idées, les décisions, en rapport avec le thème et l'objectif ;
- le niveau de la **procédure** : la manière dont le groupe s'organise, procède pour traiter le contenu ;
- le niveau **affectif** : les sentiments éprouvés dans la relation à autrui au cours de la discussion.

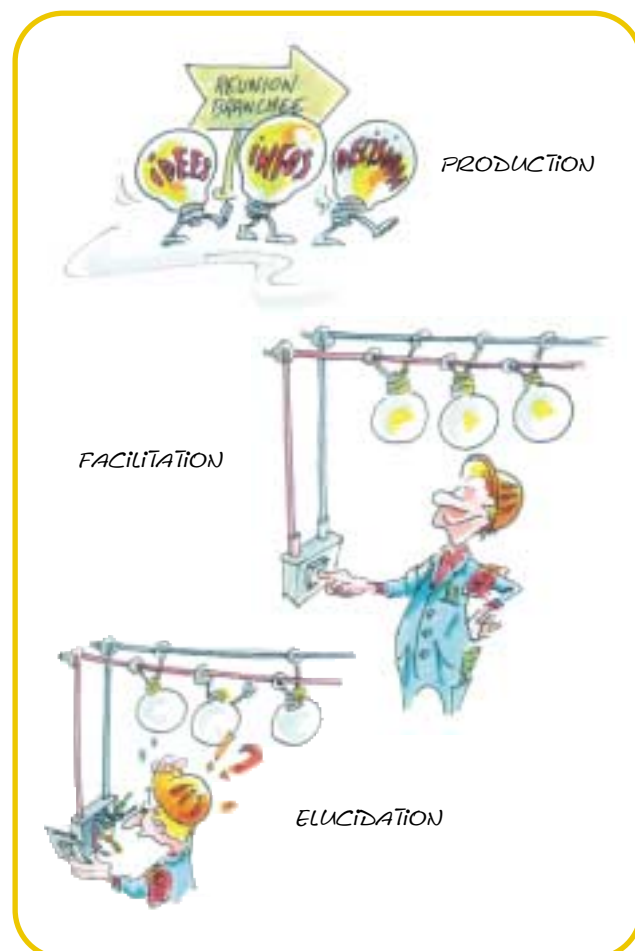
À ces trois niveaux correspondent trois fonctions qui s'organisent autour du but à atteindre à l'issue de la discussion :

- la fonction de **production** – Informations, opinions, suggestions, solutions ;
- la fonction de **facilitation** (de la production) – organisation et stimulation ;
- la fonction **d'élucidation** (des processus relationnels) – analyse des phénomènes affectifs, notamment lorsqu'ils entravent la marche du groupe vers ses buts.

C'est dans les attitudes à l'égard de la production, de la facilitation et de l'élucidation qu'apparaît la distinction la plus fondamentale entre les différents styles de conduite de réunion.

Ainsi la réponse à la triple question: qui remplit quelles fonctions et comment, permettra soit de porter un diagnostic sur le style d'animation pratiquée, soit, pour le conducteur de réunion, de choisir son mode d'intervention en fonction de l'objectif de la réunion, de son thème, de l'institution organisatrice, des individus réunis et de sa personnalité propre.

Les trois fonctions peuvent être assumées par le groupe seul, comme dans la réunion conversationnelle, ou par l'animateur seul, comme dans une réunion de transmission d'ordre. C'est entre ces deux extrêmes que se situent les différents styles de conduite de réunion.



⁽¹⁾ extrait de "Pour conduire une réunion" d'Agnès SOREZ (Ed. Hatier)

1. Les styles de conduite de réunion

La classification la plus généralement admise distingue :

- le style **directif**,
- le style **coopératif**,
- le style **non-directif**.

Cette première classification sommaire doit être nuancée par une différenciation entre des interventions sur le fond ou sur la forme de la discussion. Le fond de la discussion, ce sont les idées, les critiques, les évaluations, les prises de positions, les suggestions, les solutions. La forme, c'est tout le reste, tout le processus qui permet au fond de surgir.

Ainsi, le conducteur de réunion qui intervient à la fois sur le fond et sur la forme émet personnellement des idées, des critiques, des jugements, des suggestions, il propose des solutions: il s'implique personnellement dans la discussion. Le conducteur de réunion qui n'intervient que sur la forme ne s'implique pas personnellement dans le contenu de la discussion. Il permet simplement aux autres d'intervenir sur le fond avec plus d'efficacité.

Aussi peut-on distinguer :

1.1 Le style directif

Le style directif total (sur le fond et sur la forme ⁽²⁾)

Intervention sur la production en s'impliquant personnellement.

Intervention sur la facilitation.

En imposant l'objectif, la problématique du thème, la méthode de travail, le plan.

En organisant la discussion dans une structure centralisée autour du conducteur de réunion.

Pas d'intervention sur l'élucidation, les relations entre les membres du groupe étant d'ailleurs ici quasiment inexistantes.

⁽²⁾ À la limite, ce n'est pas véritablement une conduite de réunion.

⁽³⁾ Avec difficulté, puisque l'animateur est lui-même impliqué dans les échanges.



Le style directif sur la procédure (sur la forme)

Pas d'intervention sur la production, sauf pour fournir des informations ou des définitions.

Intervention sur la facilitation.

En imposant l'objectif, la problématique du thème, la méthode de travail, le plan.

En organisant la discussion dans une structure centralisée.

Pas d'intervention sur l'élucidation, les relations entre les membres du groupe étant quasiment inexistantes.

1.2 Le style coopératif

Le style coopératif total (sur le fond et sur la forme)

Intervention sur la production en s'impliquant personnellement.

Intervention sur la facilitation.

En coopérant avec le groupe pour déterminer l'objectif, la problématique du thème, la méthode de travail, le plan.

En organisant la discussion dans une structure décentralisée pour favoriser les échanges entre les membres du groupe.

Intervention sur l'élucidation.

En donnant des interprétations sur les processus relationnels ⁽³⁾ ou en incitant le groupe à cette opération.



Le style coopératif sur la procédure (sur la forme)

Pas d'intervention sur la production sauf pour fournir des informations ou des définitions.
Intervention sur la facilitation.
En aidant le groupe à choisir lui-même l'objectif, la problématique du thème, la méthode de travail, le plan.

En organisation la discussion dans une structure décentralisée pour favoriser les échanges.
Intervention sur l'élucidation.
En aidant le groupe à analyser lui-même ses relations internes.

1.3 Le style non-directif

Le style non-directif

Pas d'intervention sur la production, ni sur la facilitation.
Intervention sur l'élucidation.
Le style non-directif ne peut s'appliquer à des discussions centrées uniquement sur le problème. La notion de non-directivité a été développée, dans le champ de la psychologie, par Karl Rogers. La méthode non-directive est appliquée en psychothérapie, dans l'aide psychologique, en psychothérapie de groupe et dans la formation de groupes aux problèmes des groupes. Elle s'appuie sur une théorie de la personnalité et requiert des attitudes d'écoute totale, de compréhension empathique ⁽⁴⁾ dans la relation à autrui. Ces attitudes se traduisent au niveau de la méthode par le reflet-élucidation.

Ces styles sont présentés dans le tableau suivant où l'on voit que la fonction principale du conducteur de réunion est la fonction de facilitation. Ce qui différencie les styles, c'est la manière dont elle est remplie.

	Fonction	Directif total	Directif sur la procédure	Coopératif	Coopératif sur la procédure	Non-directif
Interventions sur le fond	Production	oui	non	oui	non	non
	Facilitation	oui	oui	oui	oui	non
Interventions sur la forme	Elucidation	non	non	oui	oui	oui

Figure : grille d'analyse des styles de conduite de réunion

⁽⁴⁾ Compréhension d'autrui totale, intérieure, profonde. Il s'agit de sentir le monde intérieur de l'autre comme s'il était le nôtre mais sans se substituer à l'autre (sans projection et sans identification).

2. Les trois fonctions d'une réunion

2.1. La fonction de production

Il est naturellement impossible de présenter les interventions de production puisqu'elles sont constituées par des idées personnelles. C'est pourquoi nous allons maintenant décrire en détail comment la fonction de facilitation peut être assumée, et décrire seulement succinctement la fonction d'élucidation.

2.2. La fonction de facilitation

Cette fonction est remplie selon deux axes :

- celui du contenu de la discussion ;
- celui des participants à la discussion.

2.2.1. Fonction de l'animateur par rapport au contenu (au début de la discussion)



• Exposer clairement le sujet.

Les répétitions ne sont pas inutiles, car il y a souvent des personnes inattentives ou qui n'ont pas compris. Il est préférable d'expliquer de nouveau le sujet sous une autre forme, avec d'autres mots, en adaptant son langage au groupe.

L'exposition du sujet doit être dynamique, c'est-à-dire susciter la réflexion par la mise en place d'une problématique générale.



• Rappeler l'objectif.

L'objectif est le plus souvent préalable à la réunion. Pour que le groupe sache pourquoi il discute, il est indispensable de le rappeler clairement - avec une répétition - et de bien faire comprendre la différence entre le sujet et l'objectif (s'informer, échanger, prendre une décision, préparer une action, par exemple).

Il est préférable de ne poursuivre qu'un objectif à la fois. On est parfois tenté au cours de la réunion de changer d'objectif, mais il faut alors le faire explicitement.

• Choisir une méthode de discussion et un plan de travail.

On ne procède pas de la même façon dans les différents styles de conduite de réunion.

L'animateur directif choisit lui-même une méthode et un plan qu'il impose au groupe. Il court le risque de voir ce plan remis plus tard en question car il ne correspond pas au plan optimum pour le groupe.



L'animateur coopératif total propose une méthode et un plan au groupe pour le négocier ou coopère avec le groupe pour choisir la méthode et le plan définitifs.

L'animateur coopératif sur la procédure aide le groupe à choisir lui-même méthode et plan.

Les deux styles coopératifs sont plus longs au début mais la discussion part sur de meilleures bases et le groupe sera moins tenté de revenir sur un plan qu'il s'est lui-même choisi.

Les écueils sont ici l'improvisation et le formalisme excessif.

• Faire démarrer la discussion.

On peut répéter le sujet, le plan, aborder le premier point ou poser une question d'amorçage et surtout attendre. Les deux écueils principaux sont de parler trop longtemps, ce qui enferme dans une relation à sens unique, et de ne pas attendre assez longtemps, de rompre le silence qui permet aux participants de réfléchir et crée une légère tension qui les incitera à parler.

2.2.2. Fonction de l'animateur par rapport au contenu (au cours de la discussion)

• Faire respecter l'objectif, le sujet, le plan de travail ou l'ordre du jour.

La difficulté est de ne pas tomber dans l'autoritarisme et le formalisme par peur de se laisser dépasser par la discussion ou dans le laisser faire par peur de se faire agresser par le groupe.

Le problème est de savoir établir un équilibre entre la progression logique et la nécessité des digressions et de la souplesse.

L'animateur directif opte pour le respect de la progression logique. Il impose au groupe de revenir au point de l'ordre du jour.

L'animateur coopératif est plus souple. Il permet de légères digressions (parfois utiles pour la réflexion et pour la création d'un climat de coopération).

Pour faire respecter l'objectif, il demande quel objectif le groupe est en train de poursuivre ou rappelle l'objectif ; pour faire respecter le plan de travail, il situe ses reformulations et ses synthèses dans le cadre du plan de la discussion.

Il peut rappeler quel est le point traité ou éventuellement vérifier s'il y a toujours accord sur le plan ou la méthode de discussion.

• Faire le point par rapport à l'objectif général.

Il s'agit de vérifier que l'on poursuit toujours le même objectif: ceci permet d'éviter les digressions, de donner confiance au groupe en lui faisant prendre conscience de sa progression, de relancer la discussion. Lorsque le groupe a perdu son objectif, il faut porter un diagnostic sur l'objectif implicitement poursuivi et trouver le bon moment pour faire le point.



• **Faire le point par rapport au plan.**

Chacun peut alors se situer, et la discussion peut repartir sur des bases solides. La difficulté est de savoir doser ces interventions et de les faire au bon moment, le risque étant de tomber dans le formalisme, ou dans le laisser faire.

• **Formuler des synthèses partielles.**

Les synthèses partielles doivent résumer l'ensemble des opinions émises, prendre acte des désaccords, souligner les accords et les positions acquises, mentionner les décisions. C'est peut-être l'opération la plus fondamentale. Elle permet aux inattentifs ou à ceux qui n'avaient pas compris de se réintégrer dans la discussion. Certaines idées, mêmes importantes, ne sont pas prises en compte par le groupe: elle permet au groupe de les comprendre, tout en redonnant confiance à ceux qui les avaient émises.

Elle permet d'intégrer dans la mémoire du groupe les résultats acquis et d'éviter les retours en arrière. Il est difficile de faire des synthèses à cause des baisses de l'attention, des difficultés de la mémorisation et du "manque d'esprit de synthèse". Mais on peut s'y exercer avec des reformulations systématiques et suppléer au manque de mémoire par la prise de notes. Les écueils sont dans le formalisme et surtout le manque d'objectivité, volontaire ou involontaire.

Le manque d'objectivité volontaire renvoie à la manipulation: pour influencer le groupe sans qu'il s'en rende compte, on ne reprend que quelques éléments dans ses synthèses. La manipulation risque d'être découverte par le groupe qui réagit - à juste titre - avec violence ; elle est toujours confusément sentie, elle perturbe la discussion, elle est contraire à l'objectif du conducteur de réunion.

Le manque d'objectivité involontaire provient des lacunes de la mémoire mais aussi de toutes les difficultés de la communication, en particulier de la projection, du filtre, de la scotomisation ⁽⁵⁾, du halo.



LES JEUX SONT FAITS,
L'ANIMATEUR VA MAINTENANT
RASSEMBLER LES IDÉES ...



• **Relancer la discussion.**

Le point par rapport à l'objectif, au plan, les synthèses partielles sont déjà des moyens de relancer la discussion. L'animateur a encore deux ressources : la reformulation et les questions.

La reformulation consiste à renvoyer au groupe ce qui vient d'être dit, en retenant l'essentiel et la signification profonde de ce qui a été dit.

Les questions peuvent être des questions-reformulation ou de "vraies questions".

⁽⁵⁾ Processus selon lequel on "oublie" tout ce qui gêne.



L'animateur coopératif sur la procédure utilise des questions-reformulation :

- la **question-miroir** consiste à renvoyer à l'ensemble du groupe une question posée à l'animateur ;
- la **question-relais** consiste à renvoyer à un participant une question posée à l'animateur ;
- la **question-écho** consiste à renvoyer la question à celui qui la pose ;
- la **question-relance** consiste à rappeler une question posée antérieurement et laissée sans réponse ;
- la **question-test** consiste à faire définir un mot ou un concept pour vérifier que tout le monde l'emploie dans le même sens.

On voit que dans la reformulation et dans l'ensemble de ces questions les idées émanent en réalité du groupe, l'animateur les renvoyant de diverses façons : l'animateur intervient au niveau même de la pensée du groupe.

L'animateur coopératif total utilise les questions-miroirs et de "vraies" questions générales ou partielles posées à l'ensemble du groupe ou à un participant. Il intervient alors en fonction de sa problématique personnelle.

L'animateur directif total pose de "vraies" questions en fonction du schéma de discussion qu'il s'est fixé et de ses propres idées.

L'animateur directif sur la procédure utilise plutôt de "vraies" questions mais recourt aussi aux questions-reformulation.

L'animateur coopératif sur la procédure utilise les questions-miroirs. Il se situe au niveau du groupe.

2.2.3. Fonction de l'animateur par rapport aux participants.

- Définir les rôles.

L'animateur doit définir les rôles de chacun et le sien en particulier pour permettre aux autres d'ajuster leurs attentes. Ce faisant, il définit aussi les zones de liberté réciproque. Dans la pratique, ceci revient à définir son style d'animation.



- Maintenir la discipline et la parole.

Il arrive que tout le monde parle à la fois, qu'il y ait des bavards et des silencieux.

Il s'agit de trouver un équilibre dans les prises de parole en fonction des objectifs et des ressources de chacun.

On peut choisir de donner préférentiellement la parole à ceux qui paraissent devoir faire le plus progresser la discussion, à ceux qui ne la demandent pas souvent ou à ceux qui manifestent par quelques gestes, mimiques ou attitudes qu'ils voudraient parler, sans oser s'imposer.

Face à un bavard, on peut résumer, puis rappeler l'horaire et la nécessité d'expression de tous et demander d'être bref; en dernier recours, on peut couper la parole en résumant l'intervention et donner la parole à quelqu'un d'autre (et non au groupe dans l'anonymat car le bavard risquerait de la reprendre).

L'animateur directif opte pour une méthode forte, l'animateur coopératif pour une méthode douce.

Face au silence prolongé d'un participant, on peut renouveler régulièrement l'appel à la participation et éventuellement, si la participation verbale de cette personne est indispensable, organiser un tour de table sur un point particulier. Cela lui permettra de saisir l'occasion pour parler à son tour.

- Tenir compte des particularités et des ressources de chacun.

Tout le monde n'a pas la même façon de réagir à la situation de groupe. Il faut donc créer un climat suffisamment permissif pour que chacun puisse intervenir selon son propre style de participation.

L'animateur directif, surtout centré sur les problèmes de contenu et organisant la discussion dans une structure centralisée et rigide, n'y parvient généralement pas.

- Equilibrer les moments de discussion et de réflexion.

La réflexion est nécessaire à la progression. Or, la plupart du temps, participants et animateurs ont peur du silence et se mettent à parler pour "meubler le silence".

Il faut donc créer des moments de silence non angoissants. On peut utiliser le tableau, faire des pauses ou proposer un moment de réflexion pendant lequel chacun écrira ses idées principales.





2.3. La fonction d'élucidation

L'animateur peut recourir à cette fonction quand les interventions sur la facilitation ne suffisent plus pour permettre au travail de progresser. C'est sans doute que le groupe est "bloqué" par un phénomène affectif.

Il faut donc catalyser l'analyse des processus relationnels pour surmonter, par exemple, des oppositions de clans, des rivalités personnelles, de prestige ou de pouvoir, des oppositions de sexe ou un climat dépressif ou apathique.

Cette fonction est particulièrement difficile à assumer: il faut sentir quand et pourquoi le groupe est bloqué, trouver les moyens d'amener le groupe à la prise de conscience des processus relationnels.

3. Un problème d'attitude

Fort de la connaissance de ces méthodes, chacun choisira son propre style de conduite de réunion.

Une des distinctions entre les styles d'animation se situe au niveau de l'attitude face aux trois fonctions de production, de facilitation, d'élucidation, ce qui renvoie à des attitudes plus générales face à la situation de groupe et face à autrui.

Les attitudes, du point de vue des relations interpersonnelles, sont "les prédispositions permanentes à agir d'une certaine manière vis-à-vis d'autrui, à l'intérieur d'un groupe restreint"⁽⁶⁾.

Les attitudes ne sont pas innées, mais acquises, plus ou moins durables et susceptibles de changement sous l'effet d'influences extérieures. Les attitudes nécessaires à un conducteur de réunion sont rarement naturelles, mais on peut les acquérir.

Les attitudes dans sa relation à autrui dans un groupe de travail peuvent être la suggestion, l'enquête, l'évaluation, le soutien, l'interprétation et la compréhension.



- **La suggestion** consiste à indiquer à autrui ou au groupe ce qu'il devrait faire. Elle renforce la dépendance du groupe à l'égard de l'animateur; elle risque de prendre valeur de contrainte si le conducteur de la réunion est en même temps le chef institutionnel du groupe.
- **L'enquête** consiste à demander un complément sur les informations, les opinions, les évaluations, les suggestions du groupe ou des participants. L'enquête se traduit dans la conduite de réunion par de "vraies" questions plus ou moins adaptées à la discussion, plus ou moins plaquées.
- **L'évaluation** consiste à porter un jugement de valeur en fonction de son propre cadre de référence. D'une manière plus ou moins délicate, plus ou moins carrée, on juge ce que dit ou ce que fait le groupe. Cette attitude renforce la dépendance de l'animateur et la peur du jugement d'autrui. Elle aboutit à faire naître chez les membres du groupe des attitudes de retrait ou de rébellion. Elle est un obstacle à la créativité du groupe.
- **Le soutien** consiste à rassurer autrui en lui indiquant que le problème qui le préoccupe n'est pas grave et en lui disant ce qu'il faut ressentir face au problème évoqué. Ce soutien risque d'augmenter la dépendance affective à l'égard de l'animateur car le groupe attendra d'être rassuré à chaque moment difficile.

⁽⁶⁾ D. Anzieu et J.Y. Martin "La dynamique des groupes restreints".

- **L'interprétation** consiste à traduire les idées exprimées par autrui en dévoilant ce qui était sous-jacent, caché, comme les causes profondes, les motivations inavouées, les raisons inaperçues. Dans la conduite des réunions, l'interprétation cherche à clarifier ce qui n'est pas perçu.

Toutes ces attitudes sont l'expression d'une attitude implicite commune. Tout se passe comme si l'on ne faisait confiance ni aux personnes, ni au groupe, comme si l'on pensait que l'on pouvait mieux que les autres résoudre les problèmes, niant par là leur autonomie.

Ainsi l'enquête consiste implicitement à faire comprendre que les points traités ne sont pas les points les plus importants et à indiquer quels points il faudrait examiner pour résoudre le problème.

Ainsi la suggestion consiste implicitement à penser que les solutions trouvées ne sont pas les meilleures et à dire quelles solutions il faudrait adopter.

Ainsi l'évaluation consiste implicitement à indiquer comment le groupe devrait penser ou agir.

Ainsi le soutien consiste implicitement à dire que le sentiment éprouvé n'est pas justifié, que le problème n'est pas aussi sérieux qu'on le pense et à indiquer comment on devrait ressentir la situation.

La **compréhension**, au contraire, est l'expression du respect total de l'autre et du groupe.

La compréhension consiste à réexprimer la totalité de ce qui se passe chez autrui en respectant la manière dont il sent ce qu'il vit. Dans la conduite de réunion, elle permet de formuler les synthèses partielles, de suivre le groupe pas à pas en sentant ce qu'il ressent, de relancer la discussion par la reformulation, de tenir compte des particularités de chacun. C'est dire que la compréhension est l'attitude qui permet d'assumer la fonction de facilitation.

Cette attitude, opposée en cela à toutes les autres, n'ajoute rien au contenu de la conscience d'autrui. Elle correspond à l'empathie de l'attitude non-directive: "la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui et de participer à son expérience dans toute la mesure où la communication verbale et non verbale le permet". (K. Rogers).

Ainsi retrouvons-nous le style non-directif et s'il est – à notre sens – à proscrire dans la conduite des réunions à thème, on ne peut paradoxalement conduire correctement une réunion qu'avec une attitude de compréhension empathique caractéristique du style non-directif.

La compréhension empathique n'est pas naturelle. L'expérience montre que les attitudes habituelles sont en premier lieu l'enquête et l'évaluation, la suggestion et le soutien, puis l'interprétation.

On accède à la compréhension par la conscience permanente de ses réactions personnelles, ce qui réduit les difficultés de la communication et protège contre les risques de la manipulation.

Être conducteur de réunion, cela signifie d'abord être présent aux autres et au groupe, savoir écouter, être disponible, accepter d'être ce que l'on est et de travailler avec ce que l'on est, accepter de changer de statut et de rôle, respecter les groupes et les individus.

Alors on cède à la compréhension qui permet d'assumer la facilitation, fonction principale du conducteur de réunion.

"JEEÛUU VOUS AI COMPRIS ..."





4. Quelques éléments de base à connaître pour être plus efficace

4.1. Ce qui se passe dans un groupe

- Le groupe vit à deux niveaux : un niveau manifeste, rationnel, conscient, celui du travail effectué, de la tâche et un niveau implicite, irrationnel, inconscient, généralement dominé par l'imaginaire et l'affectivité.
- Des affinités se développent et s'installent.
- Tout travail de réunion passe par la communication.
- Les participants sont soumis aux normes du groupe.
- Chacun joue un rôle et attend des autres qu'ils jouent un rôle.
- Des interactions traversent et dynamisent le groupe.
- Des phénomènes de leadership sont présents.
- La pression du groupe est formée de trois conduites : cohésion, conformisme et déviance.
- Un groupe est plus ou moins résistant au changement.
- Les processus de la prise de décision sont dominés par l'existence de conflits.

4.2. Les cinq dimensions d'une bonne communication

- confiance en soi : être présent, à l'aise dans le face à face, maîtriser ses émotions ;
- clarté d'expression : phrases simples, voix claire
- capacité à gérer son agressivité : être assertif ;
- pouvoir dire "non", mieux dire "oui" ;
- expression de soi : parler vrai, avec authenticité ;
- capacité d'écoute : entendre le vécu derrière le message.

4.3. Pour préparer une réunion de négociation

Pour chacun des participants, imaginer préalablement :

- Quel est son objectif (ce qui apparaît, qui est explicite) ?

- Quel est son enjeu (ce qui est caché, souvent lié à une reconnaissance de soi, à la valorisation) ?
- Quelles sont ses ressources (ce qui peut être utile pour faire passer son avis, avoir du pouvoir) ?
- Quelles sont ses contraintes (les obstacles, les freins pour atteindre l'objectif) ?
- Quels sont ses comportements habituels ?

4.4 Pour bien gérer les conflits

Poser un regard positif sur le conflit

Les conflits sont à la base de l'évolution des systèmes vivants. Plus précisément, le conflit est un appel à un nouvel équilibre qui lui-même porte les germes d'autres déséquilibres et conflits à venir et ainsi de suite. L'ordre, accompagné de désordre, constitue l'essence de la vie.

Le monde des hommes est évolutif par essence. Il ne peut y avoir de règles absolues qui établissent une fois pour toutes des réactions harmonieuses. Les rapports humains sont changeants et évoluent. Ils sont sans cesse à négocier.

Mais notre vision dualiste du monde nous conditionne à croire qu'il est impossible de résoudre un conflit sans qu'obligatoirement l'un gagne et l'autre perde. Il semble toujours y avoir un vainqueur et un vaincu, comme il faut qu'il y ait un coupable et une victime.

Notre rigidité, qui se renforce lorsque nous nous sentons menacés, produit des comportements stéréotypés, des conduites répétitives qui nous enferment dans des cercles vicieux nous empêchant de dépasser le conflit.





Résoudre le conflit demande de faire preuve de souplesse, d'acquérir la capacité à sortir de la logique linéaire qui veut qu'un conflit n'ait qu'un seul coupable et une seule cause. Il faut pour cela utiliser notre autonomie et notre créativité.

Résoudre le conflit de manière positive implique une série d'éléments : vouloir maintenir une relation avec l'autre, considérer qu'il est plus facile a priori d'agir sur soi que d'agir sur l'autre, créditer l'autre d'une intention positive, transformer le conflit qui nous oppose en un problème qui nous est donné à résoudre.

Une volonté de refuser d'écraser l'autre

Dans la même logique, la gestion positive des conflits implique la recherche d'un équilibre entre mon **pouvoir** et celui de l'autre. Il s'agit à la fois de refuser de faire violence à l'autre et de se faire violence à soi-même. Un slogan expressif résume bien cette position "**Ni paillasson, ni hérisson**". Cette attitude implique de pouvoir identifier, reconnaître ses propres **valeurs** et **besoins** et repérer et accepter ceux de l'autre.

Les outils utilisés seront ceux de la communication : écoute et affirmation en sont les articulations. Il faudra décomposer les points de vue, les perceptions, les avis des parties pour les ramener à leurs fondements et découvrir les sentiments et émotions qui se cachent derrière les discours rationnels. L'objectif est ici de développer des attitudes de coopération plus que de compétition, de **transformer les adversaires en partenaires**.

4.5. Pour s'exercer et anticiper l'incident

Que faire si :

- quelqu'un vous interpelle en réunion pour remettre en cause votre compétence ?
- quelqu'un vous interpelle en réunion pour proposer une autre méthode de débat et souhaite que chaque participant puisse préalablement donner son avis ?
- quelqu'un agresse verbalement un autre participant ?
- quelqu'un chahute, fait du bruit, perturbe le débat ?
- quelqu'un se lève et sort en contestant la manière dont la réunion se déroule ?
- quelqu'un intervient comme expert universitaire en matière de mobilité et monopolise la parole ?
- quelqu'un interrompt sans arrêt les autres pour renchérir, ajouter son avis, compléter ?
- quelqu'un vous interrompt pour contester votre légitimité ?
- plusieurs personnes distribuent des tracts mettant en cause la légitimité de la réunion ?
- deux personnes en viennent aux mains ?
- un des organisateurs vous informe qu'il vient de recevoir un coup de fil d'alerte à la bombe ?
- la salle est manifestement trop petite pour accueillir les trop nombreuses personnes qui se présentent et les places assises manquent ?
- le représentant politique local fait un long discours très peu objectif et très orienté en sa faveur ; de nombreux remous traversent l'assemblée ?
- malgré une bonne présence, la plupart des participants sont muets et ne réagissent pas ?



5. En guise de conclusion

Les réponses aux questions qui précèdent ne sont pas simples. Il ne s'agit pas de "trucs" à appliquer pour que "ça marche" et que les tensions et difficultés disparaissent.

L'objectif est plutôt que chacun qui est amené à animer un débat ou une réunion puisse s'y préparer, notamment en visualisant les situations et en imaginant ses réactions personnelles. Le principe est qu'une réflexion préalable permet de mobiliser ses propres énergies pour faire face aux embûches éventuelles et d'éviter d'être pris au dépourvu. Le maître mot sera de garder son calme, car le calme est contagieux.

Ainsi, il peut être normal que quelqu'un vous interpelle, voire vous conteste personnellement en réunion. Prendre acte de son avis, l'écouter paisiblement et posément tout en restant "à son poste" est l'attitude la meilleure. Comme animateur de réunion, c'est vous qui êtes le garant du partage de la parole, c'est vous qui êtes mandaté pour aider le groupe présent à bien fonctionner, c'est votre rôle et vous le remplissez.

Lorsque d'une manière ou d'une autre, quelqu'un ou quelques-uns perturbent la réunion, il faut retenir que vous avez aussi à assumer la police des débats et à faire régner une certaine discipline. Si le rappel à l'ordre ferme et poli ne suffit pas et si la situation se dégrade, les conditions d'un bon débat ne sont plus remplies; il faudra prendre à témoin l'assemblée et déclarer que vous vous trouvez malheureusement dans l'obligation de lever la séance.

Hormis les actes de sabotage qui vont empêcher le travail, les participants à la réunion doivent être regardés comme des personnes qui souhaitent coopérer. Faites donc appel au groupe pour vous aider, questionner les personnes, refléter leur avis, favoriser les suggestions, écouter leurs difficultés, n'ayez pas peur de vous montrer humain, c'est-à-dire capable de vous tromper, et de pratiquer, si c'est votre style, l'humour complice.

La réunion doit être utile et agréable !



6. Ouvrages de référence

- D. ANZIEU et J.Y. MARTIN, "La dynamique des groupes restreints", P.U.F., Paris, 1982
- J.H.GAGNON, "L'art de bien négocier", Agence d'Arc inc. (Les Editions), Montréal, 1987
- R. MOYSON, "Communiquer dans l'entreprise et dans la vie", Editions De Boeck, Bruxelles, 1997
- R. MUCCHIELLI, "La conduite des réunions", ESF éditeur, Paris, 1994
- B. POULET, "La conduite de réunion", Ed. Demos, Paris, 1999

Mobilisons-nous pour une meilleure communication

Le rôle du CeM est multiple. Il organise des réunions, des séances d'informations, il collecte, met en forme et répercute de l'information, il fait le lien entre divers intervenants.

Bref, sa fonction l'amène rapidement à devenir un homme orchestre de la communication.

Toutes les situations ne sont cependant pas aisées à gérer et il est parfois bien utile de pouvoir recourir aux outils de la communication.

Mais ouvrons plutôt cette boîte de Pandore...

Le CeM réunit ...

Ayant pour objectif d'assurer la communication entre les différents acteurs de la mobilité, le CeM doit souvent avoir recours à la "réunion".

Pour que celle-ci soit efficace, il faut qu'elle soit bien préparée au niveau matériel et technique.

Faisons ensemble ce petit test...

- Avez-vous convoqué les participants ?
☐ oui ☐ non
- Votre convocation reprend-elle bien: l'objet de la réunion et l'ordre du jour, le plan d'accès, la date, l'horaire, la liste des participants ?
☐ oui ☐ non
- Tous les participants sont-ils bien compétents et/ou concernés ?
☐ oui ☐ non

- Le responsable-animateur de la réunion implique-t-il successivement tous les membres du groupe ?
☐ oui ☐ non
- Le rapporteur n'est pas animateur. A-t-il été désigné comme secrétaire de séance avant la réunion ?
☐ oui ☐ non
- L'équipement matériel a-t-il été vérifié (tableaux, nombre de places, café) ?
☐ oui ☐ non
- La disposition des tables facilite-t-elle les échanges ?
☐ oui ☐ non
- Les participants ont-ils en commun un code de conduite ?
☐ oui ☐ non
- Le compte rendu de la réunion a-t-il été rédigé et transmis ?
☐ oui ☐ non
- Le suivi de la réunion est-il prévu et géré ?
☐ oui ☐ non

Alors ? Vous aviez pensé à tout ? Peut-être vous demandez-vous ce qu'on peut bien mettre dans une charte de comportement en réunion ?

À titre d'exemple, voici le "code de conduite" élaboré par les membres du service IBM.

Code de conduite (société IBM)

- | | |
|--|--|
| 1. Prendre ses dispositions pour être à l'heure | 10. Oublier ses intérêts personnels, exposer les cas généraux |
| 2. Ne pas fumer | 11. Ne pas interpréter, ne pas se moquer |
| 3. Ne pas se laisser déranger | 12. Savoir entendre et écouter |
| 4. Ne pas quitter la réunion | 13. Se contrôler : ne pas interrompre, laisser parler |
| 5. Changer d'animateur | 14. Poser des questions clairement |
| 6. Respecter la durée de la réunion | 15. Respecter le code au maximum |
| 7. Annuler la réunion si le nombre d'absents est supérieur à trois | 16. Pénaliser les "indisciplines" : maintien de la cagnotte (5 francs la pénalité) |
| 8. Ne pas faire de mini-réunions ou apartés | |
| 9. Demander la parole | |



Le CeM gère ...

Bien sûr, même si tout a été prévu, cela ne garantit pas nécessairement le calme intégral dans votre réunion. De plus, les sujets que vous gérez et les enjeux multiples qu'ils supposent laissent augurer l'émergence de situations difficiles à négocier. Si tel est le cas, que faire ? Sans prétendre qu' "il suffit de" ... voici quelques conseils qui peuvent être utiles.

- Ecoutez les mécontents et ne les interrompez pas, cela reviendrait à jeter de l'huile sur le feu. Mais ne les encouragez pas non plus par des "oui".
- Vérifiez en même temps l'exactitude des faits avancés par votre correspondant.
- Posez des questions précises dont les réponses vous permettront de mieux cerner le problème.
- Prenez la parole avec calme et sérénité et soyez agréable.
- Reformulez la réclamation en choisissant des mots qui atténueront un peu la gravité de la situation, mais ne cherchez pas d'excuses, ne dites jamais "non" sans raison.
- Ne rejetez jamais la faute sur quelqu'un d'autre
- N'essayez pas de minimiser l'affaire.
- Relevez les éléments positifs donnés par l'interlocuteur.
- Ne faites jamais de promesses impossible à tenir.
- Tenez-vous toujours fermement à la solution proposée et si aucune solution ne peut être envisagée, énoncez votre regret et ne dites plus rien.
- Désarmez le mécontent en parlant d'emblée de son problème et en lui proposant des solutions.
- Evitez qu'il ne se compare à d'autres : un cas n'est pas l'autre.
- Assurez-vous qu'il ait bien obtenu une réponse satisfaisante.
- Concluez et prenez congé aimablement.

REMERCIEMENTS

Un grand merci aux rédacteurs de cette Cemathèque :

- **Mr. François Bazier**
Ministère de la Région wallonne, Secrétariat général – Direction de la formation
- **Mme. Emmanuelle Rappe**
Ministère de la Région wallonne, Secrétariat général – Direction de la formation

RÉALISATION



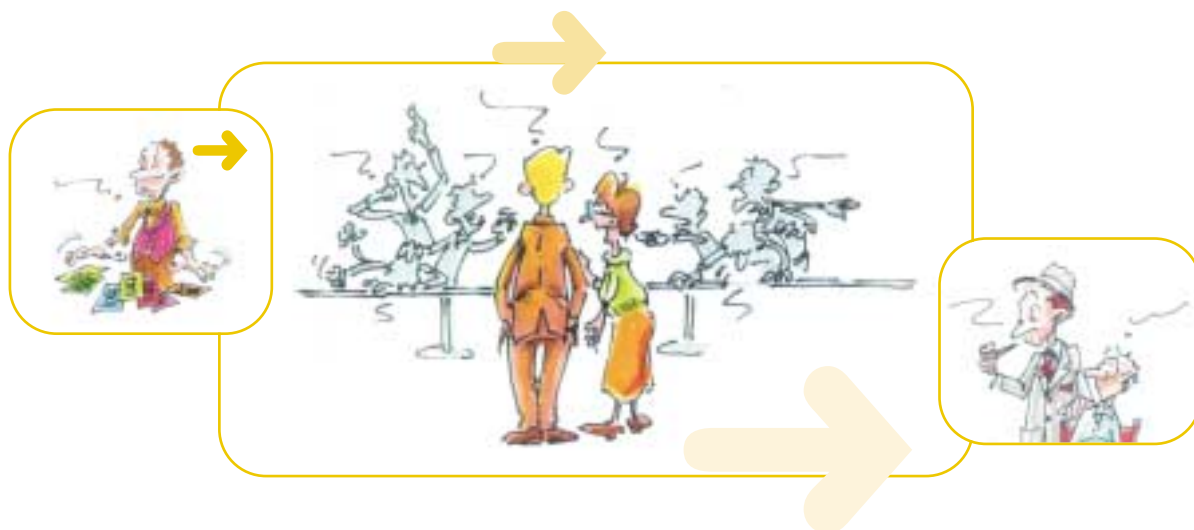
Dossier supervisé par **Pierre Chastellain**
Transitec Ingénieurs-Conseils

- **Graphisme, illustrations**
Institut wallon, 5000 Namur



- **Éditeur responsable**
Ir. Jacques Diez
Ministère wallon de l'Équipement et des Transports
Boulevard du Nord, 8
B5000 namur

- **Impression**
MET D.434
Tél. : 081 72 39 40





DÉJÀ PARU DANS CETTE COLLECTION

1. Le conseiller en mobilité : contexte, rôle et outils
2. Les pièges de la mise en œuvre des plans communaux de mobilité
3. La gestion de la demande de mobilité
4. La mobilité et l'aménagement du territoire
5. Mobilité, consommation d'énergie et pollution de l'air : quels enjeux pour demain ?
6. Tous en piste pour le vélo !

Réseau des CeM

Véronique André – Gestionnaire
D.311 – Direction des Etudes et de la Programmation
Boulevard du Nord 8
B5000 NAMUR
Tél.: 081 77 31 26 Fax : 081 77 38 22
E-mail : reseau-cem@met.wallonie.be
Site : <http://cem.mobilite.wallonie.be>

Centre de documentation et de diffusion en mobilité

Delphine Rossomme et Brigitte Ernon – Gestionnaires
D.311 – Direction des Etudes et de la Programmation
Boulevard du Nord 8
B5000 NAMUR
Tél.: 081 77 31 25 Fax : 081 77 38 22
E-mail : centre-doc-mobilite@met.wallonie.be
Site : <http://documentation.mobilite.wallonie.be>

