

Diriger et structurer des réunions

Auteure: Verena Hefti, conseillère, auteure d'ouvrages spécialisés

Éléments contribuant à la réussite d'une réunion

Les participant-es sont informé-es au préalable des sujets et des objectifs de la réunion ainsi que du cadre temporel prévu pour les différents points à l'ordre du jour.

- Chaque point à l'ordre du jour est structuré et traité comme prévu lors de la réunion.
- Pour les objets importants, l'on peut recourir à des méthodes permettant la participation de toutes les personnes présentes.
- Les résultats sont formulés clairement et inscrits dans le procès-verbal.

La préparation: élément capital de réunions efficaces et stimulantes

Créez des conditions favorisant une discussion active:

- *Évaluez correctement le niveau d'information des participant-es*
En tant que président-e, vous disposez en général davantage d'informations. Réfléchissez à ce qui doit être communiqué au préalable et quelles informations vous pouvez communiquer en début de séance. Ne noyez pas les participant-es dans une surabondance de documents écrits.
- *Formulez précisément l'ordre du jour*
Indiquez non seulement le thème de chaque point à l'ordre du jour, mais aussi son objectif et le temps qui lui est imparti. Les participant-es peuvent ainsi imaginer de quoi il en retourne et suivre des premières pistes de réflexion.

Voici un mauvais exemple:

2.	Excursion de l'association
----	----------------------------

Et en voici un bon:

2.	Excursion de l'association: collecte d'idées, choix de deux variantes, planification des points à éclaircir	15 min
----	--	-----------

- *Veillez à une ambiance agréable*
Réservez une salle assez grande, facile à aérer et avec une lumière agréable. Mettez des boissons à disposition des participant-es.

Structurez les points à l'ordre du jour

Chaque point traité passe par différentes phases:

- Information
- Formation de l'opinion
- Décisions
- Planification de la mise en œuvre

Lors d'une réunion, tous les objets ne traversent pas forcément toutes ces étapes. C'est pourquoi il faut définir, avant chaque réunion, la phase dans laquelle se trouve l'objet. Faites la différence entre les objets purement informatifs, ceux qui ne nécessitent pas (encore) une prise de décision ou une planification de leur mise en œuvre.

Ces différentes phases sont indiquées dans l'ordre du jour, pour que les participant-es sachent de quoi il s'agit.

Phase d'information

- **Objectif:** tous les participant-es disposent d'un niveau d'information leur permettant de se forger une opinion et de prendre des décisions relatives à l'objet.
- **Formes:** selon la situation, les informations sont communiquées lors de la réunion, en recourant éventuellement à des moyens visuels, ou au préalable, pour que les participant-es puissent poser leurs questions pendant la réunion.
- **Tâches de la direction:** s'assurer que tous les participant-es se sentent suffisamment bien informé-es. Il est recommandé de résumer brièvement les points principaux. Il est important de veiller à ce qu'il n'y ait pas de discussion à ce moment-là, le cas échéant, référez-vous à la phase de formation de l'opinion prévue à cet effet.
- **Danger:** surestimer le niveau d'information des participant-es ou leur capacité à intégrer rapidement un nombre important d'informations. Il arrive souvent qu'il y ait de longues discussions sans que la direction n'intervienne.

Phase de formation de l'opinion

- **Objectif:** à la fin de cette phase, il est clair qui partage quelle opinion et pourquoi. Les avantages et les inconvénients sont abordés et les répercussions des décisions sont connues. Tout le monde se sent pris au sérieux.
- **Formes:** la formation de l'opinion se fait souvent par le biais d'une discussion en assemblée plénière. Lors de grands groupes, cette façon de procéder manque souvent d'efficacité. Permettre des discussions à deux ou en petits groupes pour que chacun-e puisse s'exprimer. Il existe également des méthodes créatives. Les faits importants peuvent p. ex. être notés sur un tableau de conférence pour montrer que tous les arguments sont pris en compte.
- **Tâches de la direction:** elle choisit les méthodes appropriées et se charge de la modération de la discussion. Elle encourage à exprimer des opinions provisoires ou qui n'ont pas été mûrement réfléchies; Il est possible de changer d'avis au cours de la discussion. Elle évite une évaluation trop précoce avec des phrases du type «Quoi qu'il en soit, c'est beaucoup trop cher», «Ça a déjà été tenté il y a des années.», etc. Elle ne répète pas les déclarations formulées clairement: «Si je comprends bien, cela signifie

que...». Il est capital de résumer la discussion régulièrement et en fin de consultation pour créer de la clarté.

- **Dangers:** exprimer uniquement des avis qui ont été pris au préalable et ne pas avoir un processus de formation de l'opinion. Entrer dans une communication du «oui, mais», étouffer ou dénigrer certaines opinions. L'autocensure empêche d'exprimer des opinions qui sortent des sentiers battus. Le temps imparti est trop court.

Phase de prise de décision

- **Objectif:** décision relative à l'opinion soutenue par le groupe, aux arguments avancés et aux objectifs et solutions présentés.
- **De façon générale:** il vaut la peine de ne pas prendre de décisions majoritaires trop tôt. Les minorités soulignent souvent des aspects importants qui permettent, si l'on en tient compte, d'aboutir à de meilleures solutions. Les personnes qui ne se sentent pas prises au sérieux ont tendance à moins s'engager par la suite ou à se placer en perpétuelle opposition.
- **Tâches de la direction:** les décisions sont reformulées clairement pour éviter tout malentendu et avoir un véritable consensus. Le cas échéant, l'on procède à un vote. La direction doit être consciente d'éventuelles directives relatives à la capacité de statuer, etc.
- **Danger:** décisions trop hâtives ou manquant de clarté.

Phase de mise en œuvre

- **Objectifs:** on sait qui fait quoi jusqu'à quand.
- **Principes de base:** certaines bonnes décisions échouent parce qu'aucun-e responsable n'a été désigné-e pour leur mise en œuvre et que les étapes nécessaires et le calendrier n'ont pas été définis. En fonction des objets, il se peut que les étapes de planification nécessitent d'autres décisions.
- **Tâches de la direction:** fixer des accords contraignants et veiller à ce qu'ils soient inscrits dans le procès-verbal.
- **Danger:** ne pas fixer de calendrier contraignant.

Modérer une discussion s'apprend

En tant que président-e, vous devriez avoir des notions de modération de discussion. Il ne s'agit pas de s'imposer à la force de ses arguments, mais de créer une ambiance agréable, où tout le monde se sent à l'aise. Il est également important de mettre fin à des comportements inappropriés de certain-es participant-es sans ridiculiser qui que ce soit. Voici quelques conseils:

- **Clarifier les formulations difficilement compréhensibles:** essayer de comprendre ce qu'a voulu dire la personne qui a pris la parole et reformuler avec vos propres mots: «Si j'ai bien compris, tu aimerais/penses/crains...». Cela demande une confirmation ou une précision de l'idée.
- **Veiller au maintien d'un fil rouge:** si les participant-es ne tiennent pas compte de ce qui est dit et passent du coq à l'âne, vous leur dites: «J'aimerais que nous discussions tout d'abord de la position de X, mais prends note du point que vous avez mentionné pour que nous puissions y revenir par la suite.»
- **Rectifications:** parlez en «je», vous exprimez ce qui vous a marqué-e, quelles conséquences sont, à votre avis, à envisager, l'impression que cela éveille en vous, la façon dont vous désirez continuer, p. ex. «Je remarque que la discussion se déroule principalement entre vous, Maia et Erwin. Je crains que d'autres vues ne puissent pas être exprimées suffisamment. J'aimerais donc vous suggérer d'écouter un certain temps les positions des autres personnes.»
- **Résumer:** prenez quelques notes concernant les points que vous désirez retenir dans votre résumé intermédiaire ou final, ou inscrivez les mots-clés sur un tableau de conférence.

Important

Si vous êtes responsable d'un des objets discutés ou êtes fortement impliqué-e, demandez à une autre personne de se charger de la modération de la discussion. Cela devrait être planifié avant la réunion. Il n'est pas possible de modérer la discussion de façon indépendante et neutre tout en s'impliquant dans le débat.

De bonnes réunions sont des réunions vivantes et dynamiques

Il ne faut pas forcément rester assis pendant une réunion. N'hésitez pas, surtout pour les points principaux de l'ordre du jour, à faire bouger les participant-es, cela stimule la réflexion. Voici quelques idées:

- **Le mode «cocktail»:** tout le monde est debout, des groupes de 2 à 3 personnes échangent sur un sujet, puis les participant-es se déplacent et forment d'autres groupes. Pour finir, l'on rassemble les points principaux.
- **Le mode «promenade»:** demandez aux participant-es de faire une promenade à deux et donnez-leur p. ex. la tâche de rassembler des idées. Chaque binôme doit revenir avec au moins deux idées.
- **Tour de salle thématique:** sur les feuilles d'un tableau de conférence, notez des questions, thèses ou propositions en rapport avec un sujet et déposez-les sur diverses tables de la salle. Les participant-es se promènent seul-es ou en groupes, discutent de ce qui est écrit sur le tableau et ajoutent leur avis, p. ex. avantages et inconvénients d'une solution, idées supplémentaires, etc.
- **Échanges rapides:** permettez à chacun-e de s'exprimer et facilitez la prise de parole: en groupes de deux, les participant-es discutent 2 minutes d'un aspect, puis vous pouvez changer les binômes.

Faites une pause de temps à autre

Il vaut la peine de faire une pause, en particulier lors de réunions de longue durée. Les conversations qui les ponctuent sont souvent très importantes. De nouvelles idées peuvent germer au fil d'une discussion informelle et des positions arrêtées peuvent évoluer.

Informez et demandez des retours

Si vous avez envie de tenter quelque chose de nouveau, dites-le aux membres de votre comité: «Dans une fiche pratique de vitamine B, j'ai lu qu'on pouvait discuter en faisant une promenade plutôt qu'en restant assis. J'aimerais bien tenter l'expérience et recueillir vos impressions par la suite, pour savoir si cela vous a plu.»

Il est important de rediscuter de temps à autre de la culture des réunions (durée, déroulement, régularité, culture de la discussion, etc.). Ce sujet peut être abordé en fin de réunion ou p. ex. dans le cadre d'une retraite.