



# Conduite de réunion : Quelques repères

GérardPIROTTON

Merci de citer la signature et les références : < [www.users.skynet.be/gerard.piroton](http://www.users.skynet.be/gerard.piroton) >

## AVERTISSEMENT

*Le texte ci-dessous est destiné à soutenir un cours et une formation.*

*Dès lors, des formulations synthétiques et peu nuancées peuvent y figurer, dans la mesure où le cours oral est précisément le lieu pour les compléments éventuels et les réponses à des questions de précision.*

*D'autre part, l'appropriation et la maîtrise de ces considérations théoriques ne peuvent être assurées par la seule lecture de tels documents, aussi brillantes soient les qualités rédactionnelles de l'auteur ou aussi perspicaces que soient les lecteurs et les lectrices.*

*Mais surtout, il s'agit bien là de compétences qui ne peuvent s'acquérir et se perfectionner... que dans la pratique !*

*Bonnes lectures.*

## Présentation des notes

Il ne s'agit pas d'un syllabus : les habiletés nécessaires à une bonne conduite de réunion ne s'apprennent pas dans des livres ni des notes. Elles s'acquièrent plutôt :

- Par une participation vigilante à des réunions, qui servent alors de bons ou
- mauvais exemples, et qui fournissent matière à réflexions ;
- Par l'observation des façons de faire d'animateurs ou animatrices de réunion dont on apprécie la façon de travailler ;
- Par la co-animation ou l'animation de réunions, pour autant que l'on exerce

aussi une auto-observation, ce que Schön appelle le « praticien réflexif ».<sup>1</sup>

Toutefois, cela n'empêche pas de se donner quelques repères généraux et de consulter de bons auteurs.

## Différents types de réunion

Les ouvrages qui traitent de la conduite de réunion abordent quasi tous ce point : il y a réunion... et réunion ! Plus, dans une même réunion, il peut même y en avoir plusieurs. Selon les objectifs et les contextes, on pourra par exemple identifier :

### Réunions d'information

Une réunion peut avoir pour but de :

- *Donner des informations.* Ici, on réunit les participants pour les informer. La question reste ouverte de savoir l'intérêt qu'ils/elles peuvent trouver à être informé-es. On se préoccupera aussi d'anticiper les réactions aux annonces qui vont être faites. On parlera ici d'*information descendante*.
- *Recueillir des informations.* Ici, on réunit les participants pour obtenir de leur part des informations diverses. La question reste ouverte de savoir l'intérêt qu'ils/elles peuvent trouver à fournir ces informations. On se préoccupera aussi d'anticiper les réactions : il faut sans doute clarifier les réponses à des questions, explicites ou implicites comme : Que va-t-il se passer ensuite ? A quoi vont servir ces informations ? Aurons-nous un retour ? On parlera ici d'*information ascendante*.

<sup>1</sup> SCHÖN D. (1994) « *Le praticien réflexif* », À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, Éditions Logiques, Montréal.

### Réunions de résolution de problèmes

Une réunion peut aussi avoir pour but de résoudre un problème. Ici, on réunit les participants pour s'appuyer sur les ressources que sont leurs compétences et leurs connaissances du problème.

### Réunions de décisions

Une réunion peut consister à prendre une décision. Ici, on réunit les participants pour qu'ils participent à l'élaboration d'une décision et s'en sentent ensuite solidaires. Il faut alors être clair sur l'objet de la réunion : la discussion vise-t-elle à éclairer celui ou celle qui doit ensuite prendre la décision, où la réunion est-elle l'instance habilitée à décider ? Dans cette hypothèse, il s'agit que la réunion soit conclue par la formalisation de la décision ainsi son opérationnalisation. (qui fait quoi, pour quand, comment, avec qui...)

### Réunions de production

Une réunion peut encore consister à réaliser un travail, une production. Ici, on réunit les participants pour qu'ils coopèrent en vue d'un résultat. Dans ce cas, on insistera sur les méthodes, l'organisation des tâches par exemple.

### Réunions d'évaluation

Une réunion peut avoir pour objet l'évaluation d'une activité que les participant-es ont réalisée : quel est le degré d'atteinte des objectifs, la qualité de l'organisation du travail, la satisfaction des membres, etc.

### Remarques sur les types de réunions

S'il est toujours possible d'identifier d'autres types de réunion, là n'est toutefois pas l'important. Il s'agit davantage de percevoir l'existence de plusieurs types de réunions, chacune demandant des préparations, des méthodologies, des vigilances spécifiques, en fonctions des objectifs que l'on poursuit.

Par ailleurs, une même rencontre peut présenter différents types de réunion. Dans ce cas, il s'agit d'être au clair, tant pour soi-même que pour les participant-es, sur les moments où l'on passe d'un type à un autre.

Concrètement, un Ordre du Jour pourrait alors prendre la forme suivante :

Les points à l'ordre du jour	Type de réunion
1. Approbation du rapport de la réunion précédente	Décision
2. Retours de la dernière formation, par un-e participant-e	Information ascendante
3. Évaluation de la dernière rencontre avec les parents	Évaluation
4. Programmation de la prochaine activité	Décision
5. Informations du Conseil d'administration	Information descendante
6. Divers	

\* \*

\*

**Préparer,  
convoquer,  
animer,  
clôturer une réunion :**  
**Quelques étapes**



## Préparer et convoquer une réunion

- Comme animateur/trice, qu'est-ce que j'attends de cette réunion ?
- Une réunion est-elle le meilleur moyen d'y parvenir ?
- Établir l'ordre du jour (voir ci-dessous)
- Envoyer la convocation dans des temps et des formes adaptés ;
- Préparer si besoin en est les documents, le matériel, le mobilier, les locaux...
- Préparer l'un ou l'autre point avec l'un-e ou l'autre des participant-e ;
- ...

### Quant à l'ordre des points de l'Ordre du Jour :

- Réfléchir « stratégiquement » à l'ordre des points dans lesquels les points seront présentés : ex : placer un point consensuel avant un point qui fera débat...

- Penser cet ordre, en fonction de la dynamique que l'on cherche à instaurer dans la réunion ;
- Placer en fin de réunion les points qui peuvent supporter soit un report soit un traitement *via* une autre forme (Groupe de Travail, affichage, note de service, complément au PV, etc.)
- ...

### Quant à la présentation du document :

- Motiver les participant-es par une présentation attractive ;
- Annoncer éventuellement l'objectif visé pour chacun des points ;
- Rappeler le lieu, l'horaire, les démarches préalables nécessaires (ex : prendre connaissance des annexes...)
- Se poser la question : « *Est-ce que je participerais à une réunion convoquée de la sorte ?* »
- ...

### **Quant à la diffusion de la convocation/invitation :**

- Évaluer les avantages et inconvénients de la manière dont les convocations précédentes ont été diffusées ;
- Sur cette base utiliser le « canal » de diffusion optimal.
- Ne pas hésiter à diversifier ces moyens : affichage, feuille dans les casiers, « poster » dans la cuisine de l'équipe,...
- ...

## **Ouvrir la réunion**

- Arriver plus tôt que les participants pour :
- S'approprier les lieux, veiller à la disposition, le chauffage, plus généralement le confort...
- Vérifier le matériel, les documents, le café, et toute cette sorte de choses...
- Accueillir les participant-es ;
- Annoncer l'Ordre du Jour, les objectifs poursuivis, la durée...
- ...

## **Conduire la réunion**

Quelques évidences, mais il est mieux de les dire/écrire...

### **Surveiller le temps**

- Une préparation personnelle peut estimer le temps raisonnable pour chacune des étapes.
- Arbitrer en permanence entre le respect de cette préparation et le déroulement effectif de la réunion ;
- ...

### **Suivre l'ordre du jour annoncé**

Annoncer les étapes qui vont être suivies. Si une raison motive un changement, l'expliquer.

### **Faire des synthèses intermédiaires**

- Rappeler où l'on en est dans la progression prévue ;

- Rappeler ce qui a été engrangé » ;
- Formuler ce qui reste à faire ;
- ...

### **Valoriser les ressources et compétences des participant-es :**

- S'assurer de la bonne compréhension des données de la situation à traiter ;
- Faire un tour de table ;
- Interpeller les taiseux ;
- Confier l'animation, (ou un des points à l'OJ), le rapport... à un-e des participant-es ;
- Accueillir les propositions des participant-es ;
- Stimuler les échanges entre les participant-es ;
- ...

### **Diversifier les supports**

Des supports différents (écrits, visuels, tableau, schémas,...) mobilisent différemment, rythment la réunion stimulent l'attention...

### **S'assurer de l'implication**

Se montrer attentif/ve aux participant-es. Pour chacune des étapes, énoncer comment les participant-es peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs annoncés. Tout ne repose pas sur les épaules d la personne qui anime !

### **Remercier.**

Si cela peut prendre des formes diverses, (trouver le juste ton...) cette nécessité concerne la prise en considération des personnes. L'absence de remerciements donne un sentiment de non considération démotivant.

## **Terminer la réunion**

Rappeler ce qui a été engrangé ;  
Rappeler les divers engagements et leurs échéances ;  
Annoncer le rapport ;  
Annoncer les suites...



## Des difficultés courantes :

### conseils, suggestions et vigilances.

Différentes situations problèmes peuvent se présenter. Les éléments de réflexion qui sont relevés ici ne sont que des suggestions dans lesquelles il s'agit de puiser pour les adapter au contexte... et à soi-même !

#### Équilibrer les vigilances entre :

- La tension vers le résultat escompté (*produire*) ;
- La proposition et la mise en œuvre de méthodes efficaces pour travailler (*faciliter*) ;
- Le climat dans le groupe (*réguler*)

#### Différents points de vue s'expriment

Il est assez normal, dans une réunion, que différents points de vue s'expriment. On pourrait même voir dans ce fait un signe de maturité du groupe, capable de reconnaître, d'exprimer et de gérer les différences en son sein. Si le groupe lui-même peut bien sûr gérer ses propres différences, la personne qui anime a également à gérer ces différences de points de vue. Dans bien des cas, il peut même être utile de nommer, identifier et formuler les oppositions qui apparaissent. On peut ainsi amener le groupe à élucider les enjeux concernés.

#### Les comportements difficiles.

Quelques suggestions. On peut y prendre l'une ou l'autre idée, aucune n'ayant la prétention de résoudre tous les problèmes. Le sens de l'opportunité de l'animateur/trice et sa connaissance du groupe et du contexte sont primordiaux.

#### *Le silencieux et le bavard.*

- Faire procéder à un tour de table sur une question bien précise permet à tout le monde de parler (ou de passer son tour...) et permet à l'animateur de cadrer celui ou celle qui sort de ce cadre.
- S'appuyer sur la connaissance que l'on a du groupe et des conduites habituelles des personnes en réunion.
- Encourager d'un geste une personne silencieuse de manière bienveillante.
- Manier l'humour pour cadrer le bavard.
- Reformuler-synthétiser son avis est à essayer. Mais cela peut lui donner une occasion de reprendre la parole pour compléter, nuancer... à l'infini !
- Ne pas hésiter à être ferme, voire cassant. Si le reste du groupe suit, il vous en est reconnaissant de le protéger de l'envahisseur !
- ...

#### *L'opposant*

Un paragraphe ci-dessous est consacré à cette question.

La personne qui anime se doit de décoder la chose : cette opposition est-elle récurrente, de réunion en réunion ou se manifeste-elle seulement aujourd'hui ? A l'avenir, éviter de se trouver dans l'espace de la réunion en face de cette personne. Arbitrer l'énergie à mettre à gérer cette confrontation par rapport à l'investissement dans la gestion de la réunion. Prendre appui sur le groupe si possible.

Cette opposition peut prendre la forme d'un : « *Je sais mieux que vous !* ». Esquiver est la solution la plus économique. Inviter la personne à mettre ce qu'elle sait à disposition du groupe. En cas de réponse

positive, c'est une plus pour le groupe ; en cas de refus, la personne apparaît comme sabotant le travail.

### *Le porte-parole autoproclamé*

Le plus opérationnel est de passer à un tour de table, pour veiller à recueillir des avis diversifiés. Cela permet aussi d'apprécier la réalité du leadership de cette personne.

## **Gérer les conflits**

Les conflits font aussi régulièrement la matière première des groupes.

Un simple conseil à ce stade : faire la distinction, pour soi-même et pour le groupe, entre des conflits de différents types. Certains peuvent porter sur des arguments rationnels, des visions différentes du problème, des conceptions différentes des projets, des buts,... Les conflits de ce type peuvent être productifs : du « choc des idées » peut surgir des propositions auxquelles personne n'aurait pensé. Par contre, des conflits peuvent opposer des personnes. Il s'agit de les gérer autrement, de ne pas laisser la réunion être envahie par eux voire prise en otage et proposer de les traiter en dehors de la réunion.

## **Des oppositions s'expriment aux propositions de l'animateur**

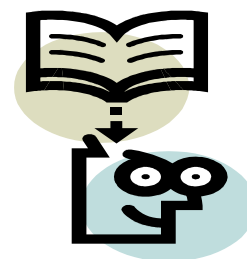
Élucider s'il s'agit d'une opposition à la proposition précise ou d'une opposition à la personne même de l'animateur/trice.

S'il s'agit d'une contestation de la fonction d'animation et de responsable, ne pas la tolérer, au prétexte que ce n'est pas dans cette réunion que cela se décide.

S'il s'agit d'une contestation de la proposition, ne pas chercher à convaincre soi-même mais mettre l'idée en débat dans le groupe. En effet, pour la personne qui anime, chercher elle-même à convaincre le groupe revient soit à se fragiliser comme animateur/trice, si la proposition est rejetée, soit à s'exposer à ce que l'approbation obtenue ne soit que superficielle et donc fragile.

Il est aussi intéressant d'inviter les oppositions à exprimer leurs fondements et justifications. Dialectiquement, de contre-arguments apparaîtront ensuite, de la part des autres participant-es. De plus, cela revient à accorder de l'attention à la personne, qui se sent alors prise en considération plutôt que considérée négativement, ce qui ne pourrait d'ailleurs qu'accroître son opposition !

# Suggestions bibliographiques



- ANZIEU D., MARTIN J-Y, (1968)  
« *La dynamique des groupes restreints* », PUF, Le Psychologue, Paris. (293p.)
- AUBRY J-M, (1994)  
« *Dynamique des groupes* », Éditions de l'Homme, Montréal. (131p.)
- GARANT M., (1996)  
« *Manuel du responsable d'institution* », Gestion des ressources humaines et mise en projet, Chronique Sociale, ECO, Enseignement Formation, Bruxelles. (98p.)
- HACCOURT M., MASSART P. et B., THAELS V, (1989)  
« *Le plein d'idées* », Vie Ouvrière, Bruxelles. (200p.)
- MACCIO C. (1969)  
« *Animation des groupes* », Chronique Sociale de France, Lyon.
- MAISONNEUVE J. (1970)  
« *La dynamique des groupes* » PUF, Paris.
- MUCCHIELLI R. (1985)  
« *La conduite de réunion* », ESF-EME, Formation Permanente en sciences humaines, Connaissance du problème et applications pratiques, Paris. 10<sup>ème</sup> Ed.) (180p.)
- SOREZ H., (1977)  
« *Pour conduire une réunion* », Hatiez, Profil Formation, Paris. (77p.)