

# Comment réussir une réunion ?

■ SOPHIE WEILER

Le milieu associatif est un grand consommateur de réunions. Il en existe plusieurs types : informative, organisationnelle, créative, décisionnelle. Quel qu'en soit l'objectif, il y a des points à surveiller pour éviter d'y perdre son temps ou de faire perdre celui des autres.

La première chose à faire est de déterminer l'objectif de la réunion : donner et recevoir de l'information ? Discuter ou négocier ? Se concerter et organiser ? Créer et construire ? Prendre des décisions ? Les objectifs se concrétisent à travers un ordre du jour précis partagé avec l'ensemble du groupe. S'ils sont définis clairement, cela permettra de maintenir une ligne de direction précise, de vérifier qu'ils sont bien cohérents avec les objectifs plus généraux de l'association, et de donner une cohésion au groupe.

## Un ordre du jour précis

Les participants découlent de l'objectif. Mais la sensibilité, l'état d'esprit, les désirs, les ambitions et motivations des participants vont aussi influencer sur son déroulement. Il est important que chaque participant puisse s'approprier et devenir acteur de la réunion. C'est pourquoi, instaurer un climat de bienveillance est crucial pour permettre la circulation de la parole. Pour cela, il faut une information claire et allant à l'essentiel, avec un temps offert à la compréhension de l'information et aux réactions éventuelles. L'ordre du jour doit être précis et communiqué plusieurs jours avant la réunion. Il doit être validé en début de réunion. Si cela

### RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

En début de réunion, il peut être utile de définir collectivement quelques règles :

- aucune obligation à s'exprimer ;
- faire preuve d'écoute et d'attention autant que possible ;
- les propos de la réunion restent confidentiels (ou pas) ;
- pouvoir demander des explications lorsqu'on ne comprend pas ;
- bienveillance ;
- éviter les secrets et les non-dits ;
- faire circuler la parole en ayant des propos concis et en invitant les autres à parler ;
- etc.

n'a pas été fait, établissez-le collectivement. Les différents sujets peuvent être ordonnés selon les priorités. Il faudra alors évaluer la durée de la réunion et définir les horaires. Cela permet de se rendre compte de la pertinence et de l'urgence de chaque sujet.

## Intelligence collective

Même si chaque participant porte une certaine responsabilité dans le déroulement de la réunion, l'animateur a un rôle privilégié. Il doit être apte à gérer des situations délicates ; répartir la parole ; faire émerger l'intelligence collective ; etc. Pour bien exercer ce rôle, il faut dans la majorité des cas qu'il renonce à intervenir sur le contenu, même si cela le concerne. Il doit être très attentif et capable d'adapter son mode d'intervention (directif ou non, créatif, ferme mais détendu, etc.) au type de réunion, à l'ambiance fluctuante et aux participants. Il doit rentrer en interaction avec le secrétaire et les participants pour clore et valider un point de l'ordre du jour et passer au suivant. L'animateur peut être la personne qui est à l'origine de la réunion, ou être nommé en début de réunion.

## Trace écrite

Il est souvent judicieux de garder une trace écrite de la réunion pour la transmettre aux absents et pour pouvoir le cas échéant poursuivre la réflexion. C'est le rôle du secrétaire qui peut être désigné en début de séance (mais prendre garde si personne ne se porte volontaire). C'est une tâche relativement difficile qui demande une grande concentration et une certaine capacité à trier et à saisir l'essentiel des enjeux. Il faut prendre en compte l'ensemble des idées et ne pas évincer du compte rendu certaines positions jugées hors de propos. Il faut aussi aider à reformuler ce qui vient d'être dit pour mettre les participants d'accord.



## Sous-discussions

Lorsque les participants sont nombreux et qu'il est nécessaire de séparer la réunion en plusieurs groupes, un rapporteur doit être choisi dans chaque groupe pour restituer et transmettre les « sous-discussions » de façon claire au moment où l'assemblée se reconstitue. Il sera choisi pour ses capacités de synthèse et de facilité à l'expression orale. Des personnes ressources peuvent contribuer à enrichir les discussions, aider à la compréhension d'un sujet compliqué, apporter une certaine expérience, etc.

## Il faut d'abord déterminer l'objectif de la réunion

Enfin si l'ordre du jour est relativement dense, un gardien du temps sera chargé de veiller à ce que le temps imparti à chaque point ne s'étende pas trop (ce rôle pouvant être assuré par l'animateur).

## Coopérer sans s'imposer

Il faut toujours faire attention aux relations dans le groupe. Celui-ci peut être traversé par des tendances à la domination, à l'agressivité, à la dévalorisation, etc. Les différentes interactions ne sont pas vécues de la même façon selon la capacité à s'exprimer, à comprendre, à synthétiser, à répondre et à se défendre de chacun. Si des propos dévalorisants sont préférés, il s'agira de les relever et d'empêcher qu'ils ne reviennent dans le débat. Dans ce cas, la mise en place de règles collectives peut anticiper les situations de tension et de conflit (voir encadré). Il s'agit de coopérer et non de s'imposer, mais que chaque position et singularité soient en même temps respectée et prise en compte.

## Qui ne dit mot consent

Établir collectivement la manière dont sont prises les décisions facilite l'appropriation et le partage des responsabilités. Selon la nature du groupe et des décisions à prendre, il faudra choisir le mode le plus adéquat (unilatéral, consensus, vote, etc.). Chaque procédé a ses avantages et ses inconvénients. Avec le consensus, chaque avis compte, mais cela peut prendre beaucoup de temps ou ne pas aboutir du tout. Le vote est rapide et efficace mais peut créer des scissions et mécontentements. Entre les deux il y a par exemple une méthode hollandaise appelée « gouvernance par consentement ». Alors que le consensus exige l'unanimité de tous les participants, le consentement se contente du fait qu'aucun membre n'y oppose d'objection raisonnable. ■

### → Pour en savoir plus

Béatrice Poncin, *Plaisir d'être en réunion, Animer et participer*, édition du croquant, 2010.  
Associations mode d'emploi, « Bien préparer son assemblée générale », fiche pratique sur le site.

### SAVOIR CONCLURE

Voici quelques astuces pour la conclusion :

- l'animateur ou le secrétaire peut faire une synthèse rapide de la réunion ;
- si des décisions ont été prises, les lister et les valider ensemble ;
- si c'était à refaire ou pour les prochaines réunions, quelles seraient les améliorations ?
- prévoir une date de remise ou de mise à disposition du compte rendu ;
- ébaucher si besoin des perspectives, les prochaines réunions et les objectifs ;
- s'assurer collectivement que quelqu'un ferme les locaux et proposer de trouver un autre endroit si certains veulent continuer à discuter informellement ;
- fermer formellement la réunion : l'animateur peut signifier à tout le monde et en une phrase qu'elle prend fin ;
- etc.