



# Conduire une réunion-discussion

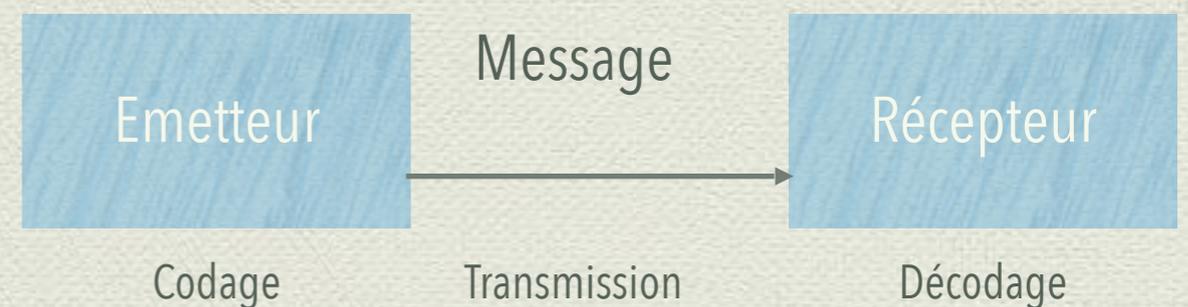


Approches Coopératives

# La communication, un processus délicat



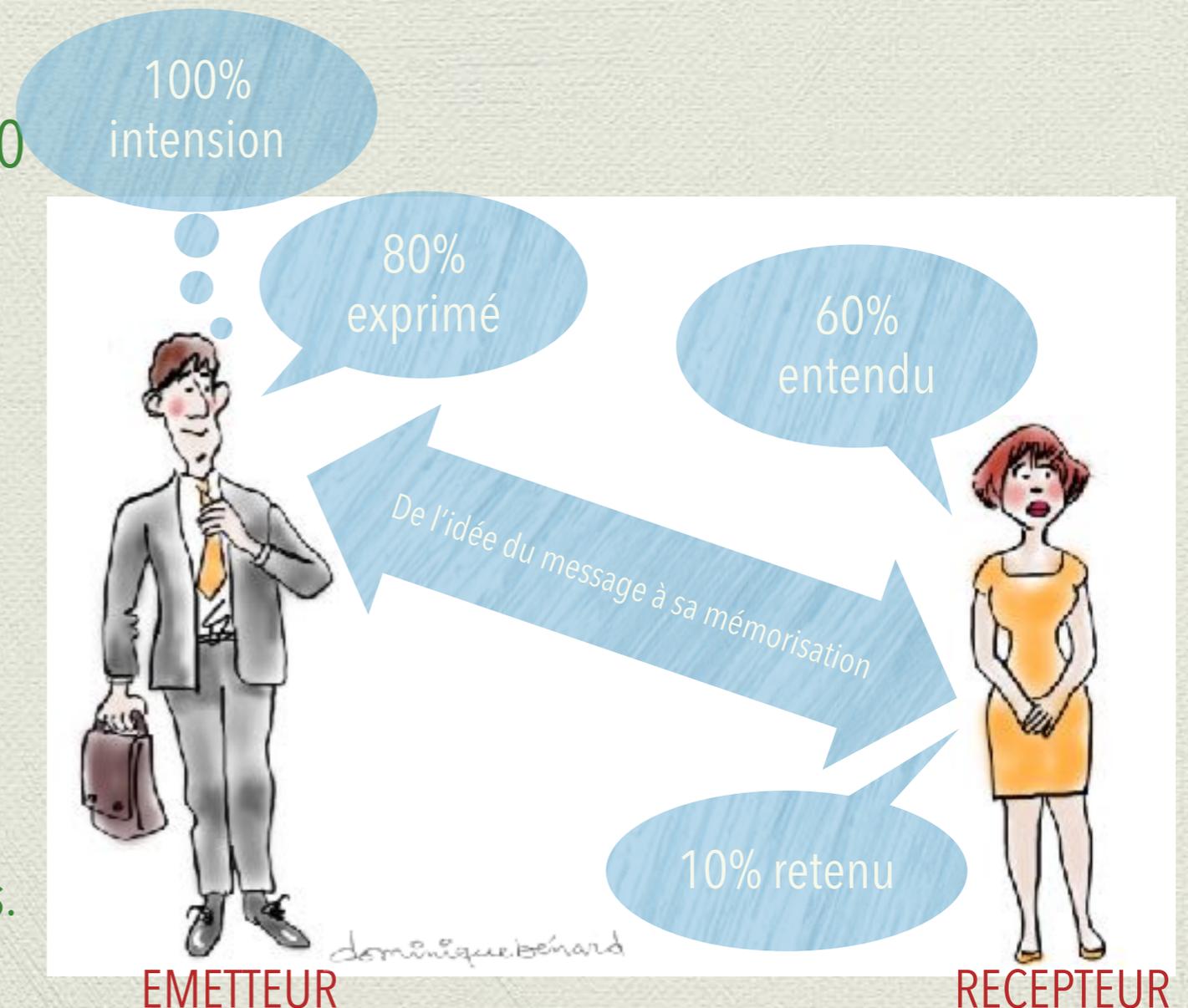
- La communication est un processus délicat en 6 étapes :
  1. Votre interlocuteur (l'émetteur) doit concevoir son message (ce qu'il veut dire) ;
  2. Il code son message (langage, mots, ton...);
  3. Il transmet son message ;
  4. Vous (le récepteur) recevez le message ;
  5. Vous décidez (compréhension du langage, des mots, du ton, etc.) ;
  6. Vous captez le sens du message (ou non).



# Le phénomène de la déperdition



- Le rythme normal de la parole est de 150 à 160 mots par minute
- L'homme peut entendre jusqu'à 300 mots par minute sans perdre le fil
  - Celui qui écoute a donc tendance à précéder celui qui s'exprime.
  - Il anticipe avec ses propres idées et n'est plus disponible pour percevoir les paroles réellement exprimées.
  - Nos émotions et nos modèles mentaux jouent un rôle de filtre auditif : nous n'entendons pas ce qui nous surprend ou ce qui va à l'encontre de ce que nous souhaitons.



# Comment être un bon "émetteur"



- ✦ Se mettre à la place de l'autre ;
- ✦ Partir du connu de ses interlocuteurs pour aller à l'inconnu ;
- ✦ Utiliser un discours évocateur en prenant des exemples, en recourant aux analogies, aux images ;
- ✦ Aller à l'essentiel en fonction de l'objectif et des personnes concernées ;
- ✦ Employer un langage clair et concis ;
- ✦ Faciliter l'écoute des interlocuteurs en soignant la logique de l'explication et en répétant une explication d'un point de vue différent ;
- ✦ Distinguer les faits des opinions et des sentiments :
  - Un fait est quantifiable et vérifiable.
  - Une opinion est une appréciation qu'on porte sur des personnes ou des situations.
  - Un sentiment correspond à ce que nous ressentons dans une situation donnée.

# Comment être un bon "récepteur"



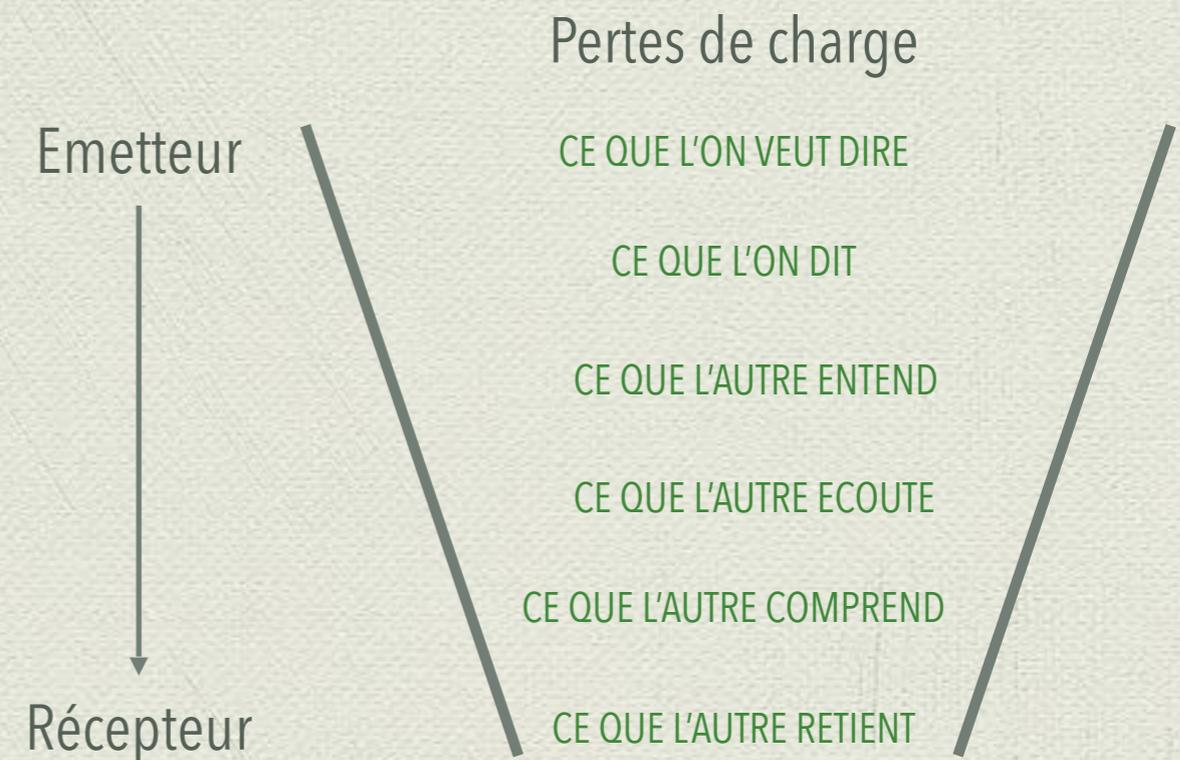
- ❖ Se taire
  - pour écouter l'autre.
- ❖ Etre patient
  - accorder à l'autre le temps nécessaire pour s'exprimer.
- ❖ Poser des questions
  - pour montrer à l'interlocuteur qu'on l'écoute, l'encourager et l'amener à préciser sa pensée.
- ❖ Etre attentif à l'expression non-verbale de l'autre :
  - intonation, gestes, expressions du visage, postures...

Ce qui est dit	Ce que vous écoutez	Ce que vous faites	Résultats
		Vous êtes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• attentif</li> <li>• disponible</li> <li>• intéressé</li> <li>• patient</li> </ul> Vous mettez l'autre à l'aise, vous le laissez parler, vous mettez de côté vos a-prioris	Ecoute totale : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous êtes capable de reformuler</li> <li>• L'autre a le sentiment d'être écouté,</li> </ul>
		Vous entendez des fragments de ce que l'autre dit.	L'écoute va et vient, l'autre est frustré.
		Vous écoutez le début. Vous croyez comprendre. Vous préparez votre réponse.	Ecoute sélective. L'autre est frustré.
		Vous suivez votre idée. Vous écoutez la fin.	L'autre est frustré.
		Vous pensez à autre chose, vous avez l'esprit ailleurs.	Pas d'écoute. Pas de compréhension.

# La communication, un processus délicat



- A chaque étape il y a des pertes de charge,
  - L'émetteur n'arrive à exprimer qu'une partie de ce qu'il aurait voulu communiquer.
  - Notre façon habituelle de penser nous prédispose à ne recevoir qu'une partie du message transmis ou à comprendre autre chose.
  - Le contenu du message initial s'appauvrit à chaque étape à cause de pertes de charge.



# Bien analyser les problèmes



Problèmes	Description
L'animal à plusieurs têtes	Tendance à discuter plusieurs sujets à la fois et à aller dans toutes les directions. Chacun défend son point de vue sans écouter celui des autres. Digressions. La discussion ne conduit nulle part.
Confusion entre le contenu et la méthode	Pas d'accord sur la façon de progresser. Aucune différence n'a été faite entre la substance de la réunion, son contenu (Quoi) et la méthode (Comment).
Blocages dans la communication	Des conflits de personnes ou d'idées bloquent la discussion. Certains monopolisent la parole et attaquent ceux qui ne sont pas de leur avis. D'autres n'osent pas parler par peur d'être critiqués.
Abus de pouvoir	Pas de claire définition des rôles et des responsabilités. Pas de règle collective. Le meneur manipule le groupe et fait passer ses propres idées en faisant semblant d'impliquer les autres.
Pas de mémoire collective	Le groupe tourne en rond et revient au même point. ... On a dit tellement de choses que les gens sont perdus... Des idées importantes n'ont pas été notées.

# Améliorations possibles



Problèmes	Solutions
L'animal à plusieurs têtes	Un seul sujet à la fois
Confusion entre le contenu et la méthode	Le groupe se met d'accord sur : (1) le sujet à discuter ; (2) la méthode à utiliser
Blocages dans la communication	Un modérateur est désigné pour conduire la réunion. Il est au service du groupe. Il reste neutre et évite de prendre parti sur le fond. Il doit faciliter la réunion et réguler les relations.
Abus de pouvoir	Il encourage chacun à participer. Il répartit le temps de parole entre les participants. Il coupe court aux digressions. Il protège chaque membre contre les attaques ou les critiques personnelles.
Pas de mémoire collective	Un secrétaire est désigné et prend des notes. On utilise un tableau de papier. Les conclusions intermédiaires et finales sont notées avec l'accord du groupe.

# Le tableau de conférence, un instrument essentiel



## • Visualisation de la discussion

- On note ce qui se dit : l'apport des participants est reconnu.
- Les points essentiels sont mis en valeur par rapport aux points secondaires.

## • Mémoire du groupe

- Les conclusions intermédiaires sont enregistrées.
- Les feuilles détachées et affichées permettent de baliser la progression du débat.
- Le groupe peut suivre l'évolution de la discussion.
- Le modérateur peut se référer à ce que le groupe a déjà dit ou décidé.

## • Deux tableaux, c'est mieux :

- Sur le premier vous notez toutes les idées émises.
- Vous les ordonnez sur le second.



# Bien utiliser le tableau de conférence



- ❖ Ne pas tout écrire
  - Mais seulement les points clés et les conclusions intermédiaires.
- ❖ Ecrire rapidement
  - Mais en prenant le temps d'écrire lisiblement, en gros caractères d'imprimerie.
- ❖ Soulignez les points importants
  - Utiliser différentes couleurs ;
  - Ajouter des flèches pour les relier et augmenter la visibilité.
- ❖ Ne pas cacher le tableau
  - Se positionner de biais par rapport au tableau pour ne pas le dissimuler aux participants.



# Les moyens de projection



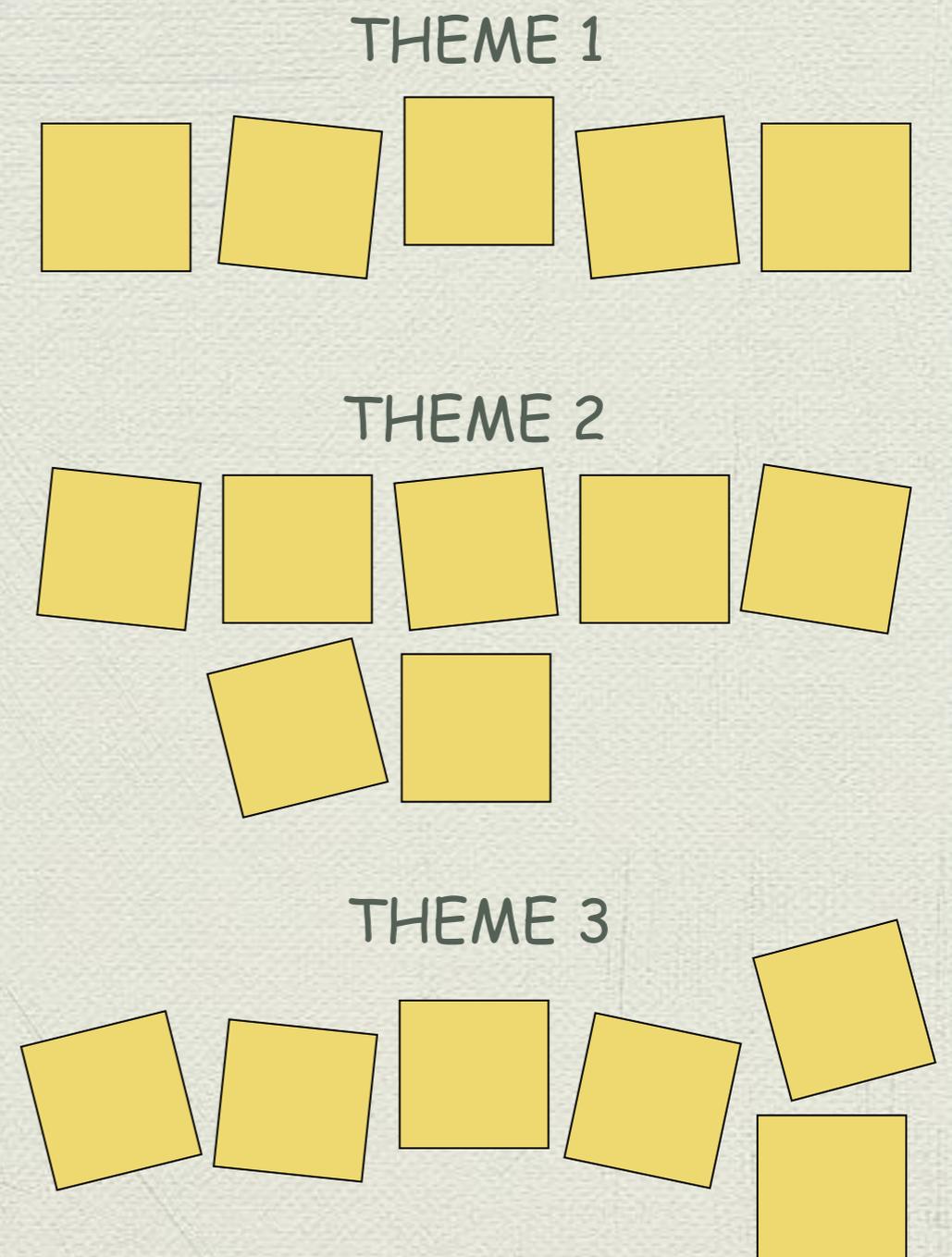
- Utiliser un vidéo-projecteur peut être utile pour apporter des informations et lancer un débat, mais :
  - C'est un apport perçu comme extérieur au groupe.
  - Le document utilisé doit être immédiatement compréhensible, indépendamment du reste de la réunion à venir.
  - Il doit être court et frappant. Attention à ne pas plonger le groupe dans la torpeur.



# Les notes auto-collantes (Post-it)



- Les notes auto-collantes représentent un moyen d'expression très intéressant dans une discussion de groupe.
  - On distribue à chaque participant quelques notes auto-collantes.
  - On propose un sujet de réflexion et on invite les participants à réfléchir quelques minutes puis à inscrire leurs idées sur les notes auto-collantes. Une idée par note.
  - On collecte toutes les notes et on les colle sur le tableau en les regroupant par thème, on donne un titre à chaque thème, puis on ouvre la discussion.
- Il est maintenant possible de se procurer de notes auto-collantes de grande taille sur lesquelles on peut écrire en grosses lettres.



# Entrer en dialogue



- La communication n'est possible que par la rétroaction :
  - le récepteur du message réagit au message ;
  - il donne ainsi à l'émetteur l'occasion de vérifier qu'il a été bien compris et de compléter son message si nécessaire.
- C'est le dialogue
  - (dia + logos = la parole entre nous)
- Il y a deux types de rétroaction :
  - les questions.
  - la reformulation.



# Les questions



- Poser des questions est utile pour comprendre mieux une situation.
  - Certaines questions sont bien reçues et facilitent la communication, d'autres au contraire bloquent les échanges.
  - Les questions fermées : elles limitent le champ de l'interlocuteur et impliquent le plus souvent une réponse par oui ou par non : *"Avez-vous envoyé la convocation pour la réunion ?"*
    - Les réponses aux questions fermées sont pauvres et limitées.
    - Une succession de questions fermées donne l'impression d'un interrogatoire et bloque la communication.
  - Les questions ouvertes : elles ne canalisent pas la réponse et laisse à l'interlocuteur toute liberté de s'exprimer : *"A votre avis quelles sont les causes de ce problème ?"* Les réponses obtenues sont plus riches en information.
  - Les questions orientées : elles induisent en partie la réponse de l'interlocuteur : *"Que pensez-vous de cette interprétation ? Pas très sérieux, non ?"* Le risque est de manipuler l'interlocuteur et de déclencher un malaise qui va nuire à la communication.

# La reformulation



- ✦ C'est un procédé qui permet de vérifier sa compréhension et de relancer le débat.
- ✦ Il s'agit de redire, en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite, ce que l'interlocuteur vient d'exprimer. C'est un reflet du message de l'autre et non pas un message personnel.
- ✦ La reformulation invite l'interlocuteur à vérifier si l'on a bien compris ce qu'il a dit, à donner une confirmation ou bien à compléter ses explications pour se faire mieux comprendre.
- ✦ Elle permet de :
  - vérifier si l'on a bien compris l'autre ;
  - clarifier le sens d'une intervention ;
  - montrer à l'interlocuteur que l'on fait l'effort de l'écouter et de le comprendre ;
  - éclairer ce qui a été dit à demi-mot ;
  - valoriser des éléments qui risqueraient d'être oubliés ;
  - aider et encourager des interlocuteurs peu exercés à s'exprimer ;
  - faire avancer le débat : le message correctement reçu incite l'autre à poursuivre ;
  - relancer le débat : une synthèse exacte et concise permet de relancer l'échange ;

# Quatre sortes de reformulation



## 1. La reformulation reflet

- On paraphrase ce que vient de dire l'interlocuteur : "*Selon vous....*", "*Vous voulez dire que ...*", "*Si j'ai bien compris ...*"

## 2. La reformulation résumé

- On retraduit l'essentiel de ce que vient de dire l'interlocuteur : "*Pour ainsi dire...*", "*Vous souhaitez donc...*", "*Ainsi, vous pensez que...* ", "*Tu me dis que ...*"

## 3. La reformulation recentrage

- On s'efforce de clarifier ce que vient de dire l'interlocuteur en mettant l'accent sur ce qui est important : "*Pour vous, l'essentiel c'est...*", "*Finalement, vous voudriez...* ", "*Bref, c'est surtout...*"

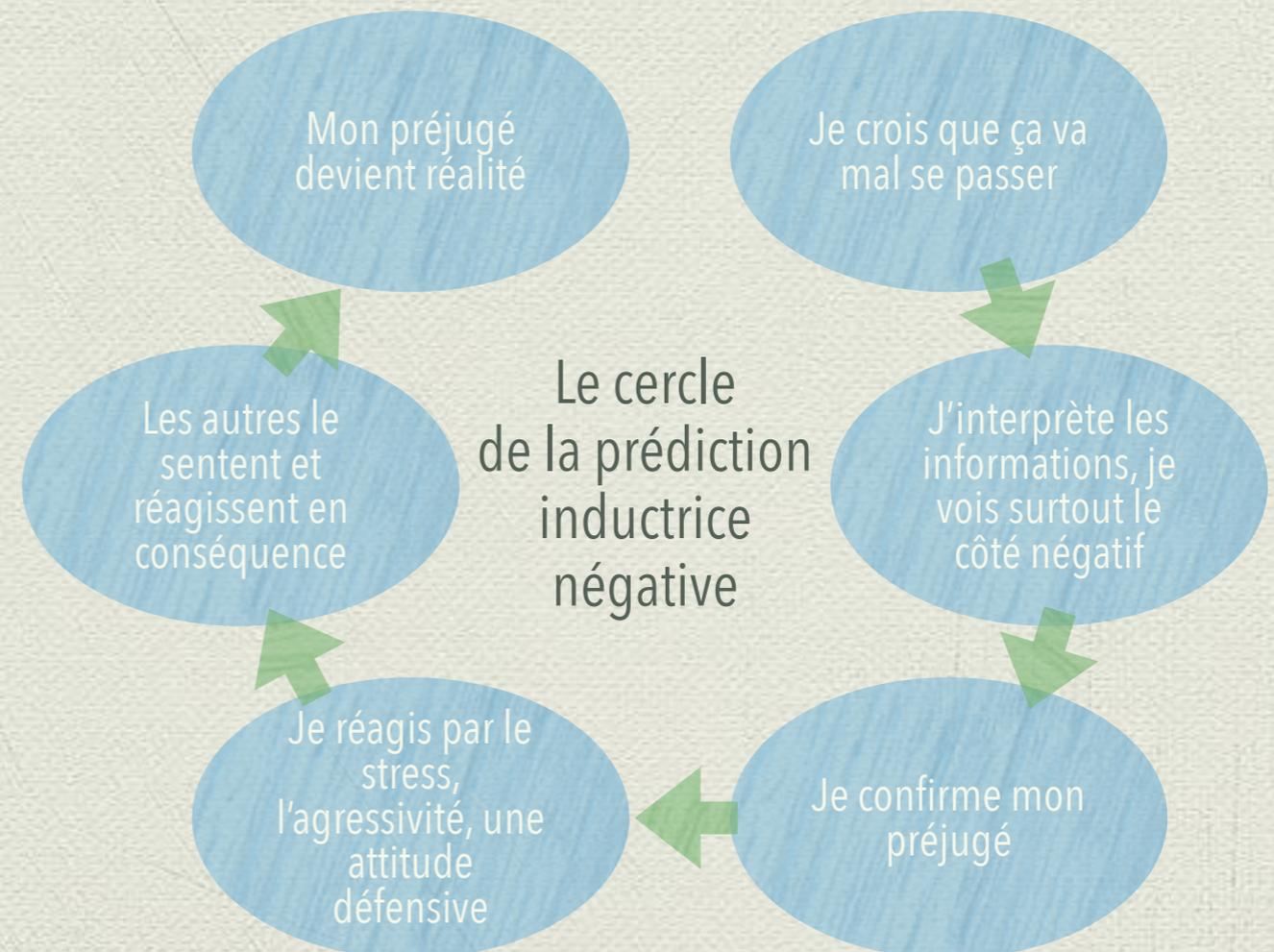
## 4. La reformulation transformation

- On cherche à faire apparaître le message de l'interlocuteur sous un autre jour mais sans pour autant l'interpréter : "*Autrement dit...*", "*En d'autres termes...*", "*D'un certain point de vue, cela consiste à...* ", "*Vous voulez dire que...*"

# Utiliser la "Prédiction inductrice" positivement



- Si vous avez bien préparé la réunion
  - vous l'aborderez dans un état de confiance par rapport à son déroulement.
  - Cette attitude positive va générer un bon déroulement.
  - C'est ce qu'on appelle la "prédiction inductrice positive".
- A l'inverse, si la préparation a été médiocre ou si l'attitude de certains participants vous inquiète
  - vous aborderez la réunion avec un préjugé négatif et vous risquez d'agir de manière à confirmer votre préjugé.
  - Les difficultés apparaîtront.
  - C'est ce qu'on appelle la "prédiction inductrice négative".



# Bien réagir aux incidents (1)



## ❖ Face à un groupe agité ou qui bavarde

- Eviter de commencer la réunion ;
- Attendre en souriant jusqu'à ce que le calme s'établisse ;
- Demander directement "*Mesdames et messieurs, pouvons-nous commencer ?*".

## ❖ Arrivée d'un retardataire

- S'il est discret, un rapide bonjour permet de l'intégrer ;
- S'il est bruyant : s'arrêter et le regarder pour le rendre conscient qu'il perturbe le groupe ;
- Toujours commencer à l'heure même si tous les participants ne sont pas présents, on respecte les présents et on incite les retardataires à arriver à l'heure la fois prochaine.

## ❖ Les participants restent passifs

- S'adresser à une personne qui s'exprime facilement ou qu'elle a des informations intéressantes sur le sujet traité afin de lancer la discussion.
- Demander à l'assistance les raisons de son silence : "*L'objectif est-il suffisamment clair ?*" ; "*Y-a-t-il des questions préalables avant que nous commencions ?*" ; Poser une question ouverte à la cantonade, puis s'adresse à une personne en particulier pour obtenir une réponse.

# Bien réagir aux incidents (2)



- ❖ Des participants remettent en cause l'objectif
  - Re-préciser l'objectif, demander à un participant de l'expliquer ;
  - Accepter de renégocier l'objectif s'il s'avère irréaliste ou inadapté ;
  - Si l'objectif est non négociable, demander aux personnes en désaccord de quitter la réunion ;
  - Dans tous les cas, ne pas poursuivre la réunion avant d'avoir résolu ce problème.
- ❖ Un contestataire manifeste son opposition avec véhémence
  - Ecouter patiemment, en gardant le sourire, pour comprendre quel est son problème et où il veut en venir ;
  - Reformuler sa question et répondre ou demander au groupe de répondre.
- ❖ Des tensions et des désaccords apparaissent dans le groupe
  - Repérer l'objet du désaccord (les faits, les buts, les méthodes ?) ;
  - S'attacher à comprendre et faire comprendre les points de vue de chacun ;
  - Ne pas chercher à minimiser le désaccord ou à le ramener à un malentendu, cela ne réduirait pas la tension, bien au contraire ;
  - Traiter les faits puis les émotions ; chercher des solutions adaptées au désaccord exprimé.

# Bien réagir aux incidents (3)



- ◆ C'est la confusion, tout le monde parle en même temps
  - Eviter de hausser le ton, le baisser plutôt pour refléter, avec calme, les difficultés que le groupe rencontre pour s'entendre ;
  - Faire remarquer que la confusion règne et que chacun doit faire l'effort de participer de façon plus méthodique ;
  - Prendre la parole pour résumer ce qui a été dit, rappeler les objectifs et demander si quelqu'un a quelque chose à ajouter ;
  - Rappeler la nécessité d'une écoute mutuelle pour avancer dans la discussion, chacun devant faire l'effort d'écouter l'autre sans intervenir dans un premier temps ;
  - Inscrire au tableau les points sur lesquels le groupe semble d'accord, et le plan de discussion que vous proposez pour la suite ;

# Traiter les cas difficiles (1)



## ✿ Ceux qui parlent trop

- *Le bavard* : reformuler une de ces interventions et demander au groupe ce qu'il en pense de manière à faire s'exprimer les autres ou le faire attendre après avoir noté son idée.
- *Le "Je sais-tout"* : renvoyer son opinion sur le groupe et demander si quelqu'un a un autre avis.
- *Celui qui parle en aparté* : lui demander son avis sur la question en cours.

## ✿ Ceux qui parlent trop peu

- *Celui qui s'exprime difficilement* : saisir la substance de ses idées et l'aider à les reformuler.
- *Le timide* : lui donner la parole et l'encourager, le protéger des critiques.
- *Celui qui est froissé* : le valoriser aux yeux des autres.
- *Celui qui a sommeil ou qui rêve* : lui poser des questions qui l'intéressent et l'amener à participer plus.

# Traiter les cas difficiles (2)



## ✿ Ceux qui perturbent

- *Celui qui veut des réponses précises à des cas particuliers* : montrer sur un exemple la nécessité de bien connaître le phénomène dans son ensemble avant de traiter les cas particulier.
- *Celui qui est hostile et qui estime que la réunion ne sert à rien* : lui donner l'occasion de briller, rendre hommage à son expérience.
- *L'ergoteur qui s'enferme dans des petits détails ou des procédures* : reposer sa question sous une autre forme, demander son avis au groupe.
- *Celui qui soulève des questions délicates* : remettre à une date ultérieure si ce n'est pas à l'ordre du jour, apporter une réponse rapide pour clore le débat.
- *Celui qui est agressif* : rester calme, l'écouter, reformuler son idée en lui ôtant sa forme agressive, valoriser ses apports positifs et lui demander ensuite d'écouter les autres.

# Un moteur à quatre temps



• Une réunion se décompose en quatre temps principaux :

1. Démarrer la réunion
2. faire progresser la réunion
3. Conduire la réunion
4. Assurer le suivi de la réunion



# Démarrer la réunion



- Mettre le groupe à l'aise :
  - accueillir, souhaiter la bienvenue ;
  - créer une ambiance détendue propice à l'expression et à l'écoute.
- Rappeler l'objectif.
- Présenter la méthode et donner le temps des différentes séquences.
- Fixer les règles de jeu :
  - degré de liberté du groupe ;
  - rôle de l'animateur (neutre ou intervenant sur le fond ?) ;
  - attentes vis-à-vis du groupe (partage d'informations ? Avis ? Prise de décision?).
- Organiser la mémoire du groupe :
  - Désignation d'un secrétaire...
  - Tableau de conférence...
  - Rédaction et diffusion du compte rendu.
- Ouvrir le débat : court exposé d'introduction et tour de table.

Mathilde, rappelez-nous l'objectif de la réunion, voulez-vous ?

Euh, fixer l'objectif de la prochaine réunion...

C'était pas déjà l'objectif de la dernière réunion ?



# Faire progresser la réunion



Le modérateur doit veiller à divers points pour faire progresser la réunion :

## • Favoriser la participation

- Mettre les participants en situation d'être actifs dès le départ ;
- Prévoir des pauses (après 1h30 d'attention et de réflexion l'attention baisse) ;
- Utiliser des supports visuels pour rendre la réunion vivante.

## • Faciliter les interactions entre les personnes

- Inciter les participants à s'exprimer ;
- Inviter le groupe à réagir à ce qui vient d'être dit ;
- Aider à surmonter les blocages : craintes, tensions, discussion qui s'enlise...

## • Faciliter la progression du travail

- Proposer un plan de travail ;
- Synthétiser les idées produites ;
- Consolider et mettre en valeur les résultats du groupe en tirant des conclusions intermédiaires et en les notant sur le tableau de conférence ;
- En cas de dérive, recadrer sur l'objectif.

# Conclure la réunion



Le temps de conclusion est important car il permet de valider tout le travail effectué et de le transformer en action, Il faut donc :

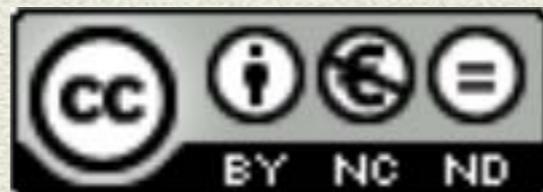
- ◆ Réaliser une synthèse des résultats
  - En s'aidant du tableau de conférence, synthétiser les propos tenus, rappeler les conclusions intermédiaires et les décisions prises ;
  - Rappeler l'objectif et mettre en valeur les résultats obtenus.
- ◆ Exploiter les résultats de la réunion
  - Demander au groupe de proposer des suites à donner au travail ;
  - Faire s'engager les participants : qui fera quoi, quand, comment ? Avec quel contrôle ?
- ◆ Faire évaluer la réunion
  - Demander aux participants d'évaluer oralement ou par écrit (questionnaire) les résultats obtenus par la réunion et la pertinence des méthodes utilisées.

# Assurer le suivi de la réunion



Trop de réunions se terminent sans qu'elles aient donné lieu à des suites. il est donc important de :

- ✿ Contrôler la rédaction du compte rendu par le secrétaire et le diffuser rapidement ;
- ✿ Contrôler la réalisation du plan d'action décidé ;
- ✿ Préparer éventuellement la prochaine réunion
  - Demander aux participants d'évaluer oralement ou par écrit (questionnaire) les résultats obtenus par la réunion et la pertinence des méthodes utilisées.



Cette publication est sous licence Creative Commons

A condition de l'attribuer à son l'auteur en citant son nom, le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale.