

# Un cadre pour des réunions porteuses

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Créer les bonnes conditions	Gestion du temps	Méthode

Un cadre pour permettre la mise en place de réunions dans lesquelles le respect et la créativité des un-e-s et des autres sont au centre.

Pour quoi	Préparer et animer des réunions suivant un cadre dans lequel chacun-e peut s'inscrire et s'impliquer
Pour qui	De deux à un nombre indéfini de personnes
Quand l'utiliser	Chaque fois que vous souhaitez organiser une réunion, quel que soit son objectif, sa durée ou le nombre de participant-e-s

## Comment l'utiliser ?

Ce cadre a pour avantage de poser des éléments reproductibles de réunion en réunion et donc d'enrichir petit à petit une pratique.

**Il s'agit, lors de la préparation d'une réunion et de lors de son déroulement, d'utiliser collectivement une série d'éléments et de modes de fonctionnement.**

### Les éléments organisationnels

› Le positionnement de la réunion.

Il existe différents niveaux de réunion (mûrissement, décision, opérationnalisation), il est important de le clarifier. Cela peut se faire à travers le rappel d'un parcours : « Nous avons, la semaine passée, eu une première réunion pour débroussailler la question de départ. Le résultat de nos réflexions a été partagé avec le CA qui a décidé de mettre en œuvre 3 des 4 propositions. Nous sommes donc réunis aujourd'hui pour définir les moyens afin de mettre ces propositions en œuvre ».

Les différents moments peuvent aussi être inclus dans une seule réunion. Il est alors intéressant de bien les marquer pour éviter une remise en question perpétuelle de ce qui a été décidé quelques minutes auparavant : « Merci pour tous les points que vous venez d’apporter. Nous allons maintenant clôturer ce moment pour passer à un moment de décision ».

› Le pouvoir de décision.

Il est essentiel de clarifier qui décide de quoi. Cela dépendra fortement de la culture de l’association. Certaines sont très hiérarchisées : les rencontres décisionnelles seront réservées à la direction, la mise en place étant du ressort des niveaux hiérarchiques opérationnels. Dans une structure en autogestion, par contre, la participation aux trois moments (mûrir, décider, organiser) pourra concerner l’ensemble des travailleur·euse·s. Certaines réalités liées au fonctionnement même des asbl induisent aussi des interactions avec les organes décisionnels.

### Les éléments opérationnels

A partir de ces balises, il est favorable de mettre en place **un parcours en 4 moments porteurs distincts.**

1. Le temps phorique : un objet

A quoi sert la réunion et qu’est-ce qui pousse le groupe à se mettre en réflexion ?

Un·e des participant·e·s à la réunion apporte un objectif. L’ajustement de cet objectif avec les autres participant·e·s permettra d’impliquer ces derniers dans leur rôle de ressources. L’explicitation de l’objectif donne du sens et permet de s’impliquer.

2. Le temps sémaphorique : un signe

L’utilisation d’une image, d’un langage imagé permet d’ouvrir le cadre et d’être, pour chacun·e, en condition de contribuer. Exemple : commencer une réflexion sur les manières d’apprendre en demandant « Qui serait votre professeur idéal? Et pourquoi? »

3. Le temps métaphorique : un au-delà

C’est un moment d’explicitation et de décalage durant lequel le groupe se met à la recherche de solutions. Dans cette étape, vous pouvez mobiliser des outils de brainstorming ou d’expression, à travers le photolangage ou l’expression artistique, par exemple.

4. Le temps euphorique : une célébration

Partager la joie créée par le fait d’avoir été ensemble au-delà de la problématique.

### Il est aussi conseillé de valoriser certaines postures :

› La liberté de parole et de la prise de parole

Il est important que chacun·e puisse :

- › agir en tant que personne souveraine et donc apporter sa richesse au groupe ;
- › oser exprimer son incompréhension, que ce soit d’un concept ou d’un développement ;
- › laisser la place à la prise en compte des émotions.

- › La coresponsabilité  
L'atteinte de l'objectif n'est pas uniquement du ressort de la personne qui organise la réunion mais de chacun·e, dans la mesure de son rôle.
- › Le non jugement et la bienveillance  
Deux éléments pour pouvoir accueillir les idées et propositions des autres sans les soumettre à mes a priori. Se centrer sur des faits et non des personnes est souvent bénéfique.
- › Le rappel du secret professionnel et du respect de la confidentialité.  
Tout ce qui se dit dans l'espace de la réunion appartient en principe à cet espace et n'en sort pas, hormis d'éventuelles décisions ou modes de fonctionnement explicites déterminés par le groupe (contenus et formes des comptes rendus, PV, retours vers un bénéficiaire ou un service...).
- › Le devoir d'explicitation.
- › Si des concepts sont apportés ou des pratiques rapportées, il est essentiel de les expliquer :
  - » pour éviter d'exclure certain·e·s par la méconnaissance d'un jargon ou de certaines situations vécues ;
  - » pour créer un vocabulaire commun et augmenter la connaissance globale du groupe.

### Enfin, vous pouvez poser des rôles

- › Un·e facilitateur·rice : il·elle anime la réunion ; veille à ce que chacun·e s'exprime ; assure la transition entre les différents points à l'ordre du jour.
- › Un·e gardien·ne du temps : il·elle s'assure que le temps attribué aux différents points de l'ordre du jour soit respecté. Il·elle fait état de l'avancement du temps dans les points auxquels plus de temps est consacré. Exemple : 25 minutes sont consacrées au point « planning ». Le rôle indiquera quand la moitié du temps imparti est atteinte et dira quand « il reste 5 minutes pour le point ».
- › Un·e gardien·ne du cadre : il·elle veille à ce que la réunion se déroule dans un climat respectueux. Il·elle soulignera des comportements jugeants. Il·elle s'attachera aussi à ce que les participant·e·s respectent les différents moments de la réunion et respectent l'ordre du jour.
- › Un·e scribe : il·elle veille à ce qu'une trace écrite de la réunion soit conservée et partagée.

Le recours à ces pratiques permet d'instaurer un climat de respect de l'autre qui, in fine, favorise des comportements physiques et verbaux adéquats. Laisser s'exprimer la personne jusqu'au dernier mot permet aussi de comprendre toute la richesse de sa prise de parole.

Ces bonnes pratiques peuvent être reprises dans une « charte des échanges ». Elles peuvent être rappelées de manière plus ou moins régulière en début de réunion. Vous trouverez en annexe une représentation de la charte que nous utilisons dans les moments d'interactions que nous créons, que ce soit nos réunions en interne ou des ateliers. Elle est présentée en début d'atelier pour que le groupe s'accorde sur un mode de fonctionnement commun.

## Les trucs pour réussir ?

- › Un moment d’ancrage : inviter tout le monde à être « ici et maintenant ». Cela peut se faire via une « météo » : un tour de parole pendant lequel chacun·e est invité·e en un mot à exprimer son état d’esprit, ce avec quoi il·elle arrive en réunion. Par exemple : « je suis énergique » ; « je suis énervée par un coup de fil que je viens d’avoir avant la réunion ». Cela peut aussi être un moment de créativité à travers une métaphore : « et si vous étiez un lieu de vacances ? Un plat ? ». Cela invite au décalage et met de la bonne humeur avec des réponses du style « je serais un chili con carne car aujourd’hui je suis d’humeur piquante » ou « je serais un plat de spaghetti car c’est le plat préféré de mes enfants et aujourd’hui, j’ai envie de faire plaisir ».
- › Explicitiez les gains : montrer quel est l’avantage de mettre en œuvre tel ou tel comportement, cela amènera les participant·e·s à collaborer à leur mise en œuvre. Amenez les éléments les uns après les autres pour que cela ne soit pas « lourd » à gérer. Mais en persévérant afin que cela devienne une habitude et un plus dont les participant·e·s sont demandeur·euse·s.
- › Créez votre propre cadre, notamment en termes de comportements. Vous pouvez établir quels sont les comportements essentiels dans votre structure et les partager à travers un vocabulaire qui vous est propre. Chez vous, le « principe de coresponsabilité » se transformera par exemple en « Tous·tes pour un·e ; un·e pour tous·tes ».
- › Gardez l’aspect révocable du cadre : il est fixé et non figé ; il faut garder la possibilité de l’amender. Il ne s’agit pas de réinterroger ce cadre avant chaque réunion, mais le groupe doit rester ouvert à son adaptation afin qu’il ne devienne pas un carcan.
- › Rappelez le cadre. De temps à autre, en début de réunion, il est bon de rappeler les ingrédients de la charte. Faites-le par oral ou, par exemple, via une feuille reprenant quelques pictogrammes.

## Outil associé :

- › Partager et gérer la parole en réunion