

Intervention lors de la Journée du Réseau Thématique 30 (Sociologie de la gestion) de l'Association Française de Sociologie :

« A quoi servent les réunions ? »

Les canons de la conduite de réunion au regard des situations réelles rencontrées par les participants

Valérie BRUNEL, sociologue, consultante, KAIROS Accompagnement & Recherches

Anne VINCENT-BUFFAULT, historienne, consultante-formatrice, ORNITHORYNQUE

Cette communication s'appuie sur nos expériences de chercheuses (sociologue et historienne), de consultantes (et à ce titre « animatrices de réunion professionnelles ») et de formatrices de consultants, notamment sur la conduite de réunion.

Nous présentons ici les grands principes d'animation de réunion tels que les nous enseignons aux consultants que nous formons. L'approche que nous transmettons est avant tout fonctionnelle, instrumentale et instrumentée. Elle repose également sur un idéal démocratique, parfois en décalage avec la réalité des situations d'animation vécues par les consultants. Nous évoquons enfin les difficultés rencontrées par les consultants dans la conduite de réunion, et nous montrons que les attentes et les anxiétés qu'ils nourrissent à l'égard des réunions et la manière dont ils souhaiteraient dans l'idéal les gérer sont liées en grande partie à leur différents ethos de métier.

Les formations à la conduite de réunion partent d'un constat sur les dérives des réunions dans le contexte des entreprises françaises :

- Les réunions sont trop nombreuses et trop longues,
- L'ordre du jour est trop chargé,
- A la fin de l'horaire programmé, l'objectif prévu n'est pas atteint. La réunion s'étire en longueur et/ou finit en queue de poisson.
- Les gens ont d'autres priorités
- Le motif de la réunion est insuffisant
- Il y a trop de participants
- L'absence de certains empêche la réunion de se dérouler normalement
- Trop de gens sont inutilement présents
- Les intervenants sont mal préparés et ne vont pas à l'essentiel
- Les participants débattent sans fin
- la présence du hiérarchique inhibe totalement la parole, ou bien il monopolise la parole et les autres participants avalisent ses dires
- etc.

Une approche fonctionnelle, instrumentale et instrumentée, de la conduite de réunion.

Notre enseignement vise à pallier ces dysfonctionnements en proposant une approche fonctionnelle et instrumentée, de la conduite de réunion, alliant l'idéal démocratique de la psychosociologie à une rationalité instrumentale affichée : la réunion est à penser comme un moyen au service d'un objectif. Il s'agit de permettre aux animateurs de penser leurs réunions comme un processus logique, appuyé sur une théorie du changement, des principes d'organisation, une maîtrise de la dynamique des groupes ainsi que de techniques de travail en groupe.

Tout d'abord, nous enseignons que la qualité de l'animation comme du déroulement de la réunion et la qualité de l'animation dépend du respect d'un contrat de communication tacite reposant sur deux principes :

- Principe de finalité : l'objectif est clair, énoncé et partagé de tous. Il est spécifique, mesurable, atteignable et réalisable compte-tenu des moyens et du temps donné.
- Principe d'égalité : Tout le monde a le droit à la parole. Toute idée émise a droit au respect.

Le principe de finalité

Selon ce principe, la réunion n'est qu'un moyen parmi d'autres au service d'un objectif. Cet objectif est à concevoir comme le résultat ou le livrable à atteindre en fin de réunion. C'est la donnée fondamentale de toute réunion : il en détermine le déroulement et la méthode de travail, et sert de guide d'action tout au long de la réunion.

L'objectif doit être utile à tous, ce qui permet de s'interroger sur l'utilité de la réunion en tant que telle, et sur la possibilité de la remplacer par un dispositif moins chronophage et moins coûteux.

Cet objectif doit également être réalisable dans le temps imparti et avec les participants présents. Pour ce faire, il convient de s'appuyer sur une théorie du changement et d'adopter une méthode de travail cadrée et cadrante, laquelle peut commencer en amont de la réunion par un travail préalable demandé aux participants. Pour ce qui concerne plus spécifiquement la méthode d'animation, nous transmettons aux consultants une série de techniques (Métablan, 6 chapeaux, Brainstorming, etc.) permettant d'organiser, de faciliter, d'accélérer, de contrôler le travail du groupe.

L'objectif à atteindre détermine également le choix des participants, qui ne doit pas être guidé par leur rang ni leur statut mais par leur efficacité réelle par rapport à l'objectif. Pour ménager la susceptibilité des participants non nécessaires, nous conseillons aux consultants d'arguer de problèmes techniques (nombre, spécialisation, risques d'inhibition, etc.) et de préserver leurs prérogatives en les rencontrant par ailleurs ou en leur envoyant le compte-rendu.

Le principe d'égalité

Nos apports sur la conduite de réunion s'appuient également sur une conception démocratique et fonctionnelle du pouvoir, selon laquelle la légitimité de l'animateur repose sur le respect d'un principe d'égalité : "Tout le monde a le

droit à la parole. Toute idée émise a droit au respect ». Cette prescription est plus utilitaire que morale : en effet, si l'on considère que durant le temps de la réunion, l'animateur a le monopole du pouvoir, et qu'il doit l'utiliser pour faire respecter le principe de finalité (atteinte de l'objectif), alors il ne reste légitime à cette place que s'il n'utilise son pouvoir que pour garantir le respect du contrat. Ceci exclu donc de prendre parti ou de faire passer ses propres idées. Pour faire respecter le principe d'égalité et neutraliser les effets de pouvoir, l'animateur devra donner le même temps de parole à tous, faire alliance avec le dirigeant pour qu'il n'inhibe pas les débats, utiliser des méthodes comme le MétaPlan (cartonnettes) qui donnent le même poids à chaque idée. Par ailleurs, nous enseignons également d'une réunion de travail de groupe doit être centrée sur les participants et non sur l'animateur. Les échanges doivent se faire majoritairement entre les participants. Le rôle de l'animateur est de favoriser, faciliter, réguler ces échanges.

Les consignes données pour l'animation de réunions reposent aussi sur un principe de séparation entre le rôle d'animation (centré sur la forme) et celui de décision (centré sur le fond). Inspirée par les modèles psychosociologiques, le rôle d'animation est essentiellement centré sur la facilitation du travail de groupe et inclut une prise en compte des phénomènes relatifs à la dynamique des groupes.

Au total, la tâche de l'animateur consiste à s'appuyer sur chaque individu pour faire avancer l'ensemble du groupe vers un objectif validé par tous, au moyen d'un processus et d'une méthode de travail cadrés, mais évolutifs. L'animateur doit donc trouver un équilibre dynamique entre 4 pôles :

- l'atteinte de l'objectif fixé au départ et validé par les participants
- la prise en compte des individus, de leurs compétences et expertises
- la dynamique globale du groupe
- le respect (ou l'adaptation) de sa méthode

Un décalage entre l'idéal-type enseigné en matière de conduite de réunion et la réalité des pratiques des consultants

Les consultants participants aux formations souhaitent apprendre à maîtriser davantage les réunions qu'ils animent chez leurs clients pour en réduire le potentiel anxiogène. Leurs problématiques diffèrent selon leur posture de conseil.

Pour les consultants des grands cabinets d'organisation, de management, d'implémentation de progiciels, la réunion est une étape dans la conduite d'un projet de réorganisation, d'implémentation de progiciel... commanditée par la direction. Le but de la réunion consiste souvent à lancer ou à suivre un projet, à recueillir les besoins des acteurs impactés par le projet, à faire valider une proposition de solution en impliquant un panel représentatif de personnes concernées par le projet. Les consultants ont souvent une expertise à apporter et une solution à faire passer. En tant qu'animateurs de réunion, ils peuvent être amenés à tenir simultanément (au sein d'une même réunion)

- une posture de facilitateur,
- un rôle de garant de la production,
- une posture de producteur d'idées,
- un rôle (plus ou moins officiel) d' « orientateur » dans le choix de la solution

- une posture plus tactique consistant à faire avancer un projet tout en donnant le sentiment que ce sont les clients qui le portent.

Cette posture hybride permet difficilement de respecter les « canons » de la conduite de réunion tels qu'ils sont enseignés, et pourtant il semble difficile de ne pas continuer à les afficher comme d'utiles utopies pour la facilitation du travail de groupe.

Une autre difficulté consiste pour eux à atteindre un objectif précis (recueil de besoins, validation d'un plan d'actions) en gérant des opposants farouches au projet (ou à la place des consultants appelés sur ce projet), en stimulant des participants passifs car peu concernés, en canalisant des acteurs (parfois en position hiérarchique) cherchant à imposer leur point de vue... Ces consultants disent se retrouver fréquemment dans des situations très difficiles, face auxquelles ils semblent rester dans une posture de service au client sans s'autoriser à poser des limites ou leurs conditions préalables de réussite. En cela, ils restent en cohérence avec l'éthos du jeune consultant corvéable et au service du client.

Ces difficultés, reformulées en terme de « gestion des participants difficiles en réunion » sont les symptômes de problématiques plus larges concernant le positionnement du projet, la gestion de projet ou encore la relation consultant-client. Il s'agit ici de repenser la réunion comme une simple étape dans un processus plus large de gestion de projet impliquant les consultants et les clients : sur quelles bases est réalisée la démarche dite de « conduite du changement » ? quelle est la marge de manœuvre réelle des acteurs quant à la définition de la solution finale ? comment les participants ont-ils été choisis, prévenus, impliqués ? quels sont leurs objectifs et leurs enjeux par rapport au projet ? quelle est la ou quelles sont les posture(s) affichées et réelles du consultant (expert, facilitateur, fusible d'une solution impopulaire...) ?

Du fait de leur situation d'animation spécifique, ces consultants ont tendance, dans les réunions, à poursuivre leur objectif sans pouvoir « embarquer » le groupe. Inversement, les consultants facilitateurs du changement, de formation sciences humaines et sociales, peuvent rencontrer en conduite de réunion des difficultés symétriques : ils peuvent se centrer sur la dynamique du groupe aux dépens de la structuration du travail collectif vers un objectif opérationnel. La réunion devient alors un en-soi performatif, où l'on réunit des participants pour favoriser l'émergence de la parole et créer une dynamique d'évolution, sans volontarisme sur la direction du changement. Si cette approche est moins instrumentale, elle peut être tout aussi angoissante. Quelle légitimité réelle peuvent se reconnaître ces consultants si, en plus de ne pas apporter d'expertise sur le fond du sujet traité, ils n'amènent pas non plus le groupe à un résultat tangible ? là encore, il semble nécessaire de repenser la réunion dans un processus global et de lui affecter un objectif formulé en termes d'étape dans un processus de changement.

Au total, les attentes et les anxiétés que les consultants nourrissent à l'égard des réunions et la manière dont ils souhaiteraient dans l'idéal les gérer sont liées en grande partie à leur différents ethos de métier. Pour les uns le souci de participation nuit à l'avancée du travail en groupe. Pour les autres l'obsession du résultat conduit à pratiquer la réunion à marche forcée sans embarquer le groupe.