

# CONFERENCE- DEBAT

---

**THEME :- CONDUITE DE RÉUNION & TECHNIQUES DE DÉBAT**

## **CONFERENCIERS**

### **- KEMENOU MOBERT**

Juriste, Expert en Sécurité Sociale / Spécialiste en Ingénierie de la Formation & Formation des Formateurs / Consultant en GRH & en Management / Cél 00 225 07 52 39 98 / Ex- Directeur du Centre de Formation de la CNPS (CIFOSS) / Diplômé du Centre de Sécurité Sociale de Saint-Etienne (France) et du Centre International du BIT de Turin (Italie) / **E. mail : [kemenou2@gmail.com](mailto:kemenou2@gmail.com)**

### **- YAO KONAN MATHIAS**

Doctorant en Sciences du Langage et de la Communication. Ingénieur en Communication Option Publicité - Marketing - Traducteur & Interprète / Ex Directeur de Communication au Ministère de la Promotion de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes / Cél 00 225 07 68 62 34 / 00 225 01 41 27 25 / E. mail : **[ykmiensa2013@gmail.com](mailto:ykmiensa2013@gmail.com)**

## INTRODUCTION

La vie est un ensemble de communications et la communication est au cœur de nos activités quotidiennes. Comme le disait **Fabien DUPUIS** (créateur en 2011 du groupe **Wiio**, intégrateur français de solutions informatiques professionnelles, « *la communication rend tout le reste possible... sans communication, il ne peut y avoir ni organisation, ni gestion, ni coopération, ni motivation* », bref, aucun réel travail de concertation puisque la communication en est la base.

Elle est un aspect fondamental de l'animation et de la mobilisation des membres d'un groupe ou d'une équipe de travail afin de maximiser la qualité des échanges.

On sait que lorsque la communication n'est pas perçue comme prioritaire ou qu'elle est mal maîtrisée, les conflits seront difficilement résolus, la prise de décision sera lourde et les relations, tendues.

Toutefois, la communication efficace exige temps et efforts. Elle est un processus bilatéral qui suppose:

- **une compréhension** des personnes et des groupes avec lesquels nous souhaitons communiquer;
- **des réflexions et des formulations claires;**
- **la création d'occasions** de rétroaction et une volonté de les entendre et d'y donner suite;
- **la sélection d'outils** de communication appropriés aux interlocuteurs.

D'autre part, un groupe, mieux une équipe de travail est composée de membres d'origine, de compétences, de points de vue et de milieux diversifiés.

Aussi, l'efficacité de l'équipe reposera sur sa recherche et son acceptation des différences entre les valeurs et les idées des personnes qui la composent. Ainsi, les capacités à écouter et à donner du feedback deviendront deux

habiletés de base fort importantes à maîtriser afin d'assurer une bonne dynamique de groupe.

Dans ce type de regroupement, les communications sont particulièrement importantes à deux niveaux :

- **pour communiquer efficacement** avec les membres de son consortium afin de bénéficier de relations interpersonnelles agréables et harmonieuses.
- pour animer efficacement les rencontres, les réunions et les débats du groupe ou de l'équipe.

## **QUELS SONT LES OBJECTIFS DE CETTE CONFERENCE ?**

### **Les Objectifs**

- 1. Développer des habiletés de base en communication au sein d'une équipe**
- 2. Découvrir son style personnel de communication**
- 3. Acquérir des outils de base en animation de réunion**
- 4. Découvrir son style d'animation de réunion.**

Mais avant tout propos, il convient de noter qu'il y a des Notions de base à connaître avant d'animer une réunion :

- Les attitudes : la peur de s'exprimer, le désir de s'imposer ;*
- Les fonctions dans le groupe ;*
- Les rôles et statuts de chacun des participants ;*
- Les émotions du groupe.*

Aussi connaître les différents types de réunions :

- *Information*
- *Évaluation*
- *Résolution de problèmes*
- *Prise de décision*
- *Concertation*

# **PLAN DE COMMUNICATION**

Au cours de nos entretiens nous aborderons dans le cadre du présent thème les points suivants :

## **I. CONDUITE DE LA REUNION**

### **A. L'Avant-Réunion**

#### **1. Préparation matérielle et intellectuelle de la réunion**

- Définir des objectifs précis
- Fixer la date et le lieu ;
- Établir la liste des participants ;
- Organiser la salle et préparer le matériel ;
- Préparer les documents ;
- Rédiger et faire parvenir les convocations.

#### **2. Option pour le bon format de réunion**

- Définir le bon format pour la réunion ;
- Choisir le style d'animation de la réunion.

## **B. LE DEROULEMENT DE LA REUNION**

### **1. Phase d'introduction**

- accueillir les participants ;
- présenter le sujet, les enjeux associés afin de lancer les échanges ;
- proposer une méthode de travail pour aborder la problématique en question ;
- suggérer une organisation des débats ;
- soumettre à l'assemblée une hiérarchie des points à traiter, les mises en commun, les synthèses, les horaires, etc....
- fixez les règles de conduite : les contraintes en termes de prise de parole et d'écoute des opinions des autres, le respect des horaires, l'éventuelle confidentialité à tenir, etc...

### **2. Aide à la production**

- Stimuler le groupe : en utilisant des outils de communication (reformulation, questions...)
- Gérer la prise de parole : en régulant les échanges ;
- Soutenir les membres en difficulté face au groupe ;

- Ne laissez pas le poids du collectif écraser un participant ;
- Contrôler les collaborateurs difficiles : le bavard, l'agressif, le "je sais tout" et d'autres profils encore ;
- Traiter les conflits entre participants : ne laissez pas s'installer un climat délétère ;
- Prévenir les dispersions et recentrer le cas échéant sur le sujet principal, l'objectif, les échéances.

## **II. TECHNIQUES D'ANIMATION DU DEBAT**

### **A. LES OUTILS DU MODERATEUR POUR MENER A BIEN UN DEBAT**

#### **1. La structure**

- Une introduction;
- Un déroulement ;
- La conclusion.

#### **2. La gestion de la parole**

#### **3. La gestion du temps**

- Gestion du temps global
- Répartition équitable du temps de parole

#### **4. Le recadrage**

- Reprendre la parole ;
- Signaler le fait qu'on est sorti du sujet ;
- Rappeler à nouveau le sujet et là-où on s'est arrêté ;
- Relancer le flux de la discussion.

### **5. La reformulation et la synthèse**

- Faire des arrêts ;
- Reformuler et synthétiser.

### **6. La neutralité**

## **B. COMMENT GERER UN DEBAT QUI DERAPE?**

### **1. Les causes de dérapage**

- parole coupée ;
- désaccords, conflits latents ;
- frustrations diverses ;
- différences de fonctionnement et/ou de personnalités ;
- attaques personnelles, règlement de comptes ;
- contradiction systématique, mauvaise volonté.

### **2. Quand et pourquoi réagir**

### 3. Les clés pour gérer une discussion qui s'envenime.

#### **C. LES QUALITES D'UN ANIMATEUR DE REUNION**

- sens du contact et empathie,
- sincérité et transparence,
- capacité à manier humour et ... gravité,
- leadership pour être écouté et crédible dans le rôle d'animateur,
- tolérance,
- sens de la responsabilité,
- curiosité positive et capacité à remettre en cause ses idées.

#### **CONCLUSION**

# **I. CONDUITE DE LA REUNION**

La réussite d'une réunion se construit dès sa préparation. En effet, un objectif mal cerné, un choix de participants incomplet, une logistique défailante... peut affecter sérieusement l'efficacité du travail collectif.

Découvrez les principales étapes pour préparer avec efficacité vos réunions de travail de groupe. Une activité préalable fortement conseillée !

Clarifier l'objectif, choisir le bon format, constituer l'équipe adéquate... voici les étapes à prendre en compte pour préparer une réunion.

La conduite de réunion ne s'improvise pas. Pour atteindre les objectifs fixés et éviter la réunionite, quelques bonnes pratiques sont à maîtriser. Quels sont les différents types de réunion ? Quels outils et méthodes pour animer efficacement ? Quelles sont les différentes phases d'une rencontre ?

En tant que manager, **la conduite de réunion est un art auquel vous ne pourrez échapper.**

En effet, le management d'équipe requiert des échanges plus ou moins réguliers avec vos collaborateurs. Echanges qui se matérialisent, entre autres, par l'organisation et le pilotage de réunions de travail plus ou moins formelles. Il s'agit là de la base d'une communication managériale efficace, un pilier de l'intelligence collective.

Par ailleurs, des échanges avec vos différents interlocuteurs professionnels, notamment dans le cadre de la gestion de projet, sont cruciaux pour atteindre les objectifs fixés et mener le projet à son terme.

Pour conduire une réunion de travail efficacement, vous devez ainsi parfaitement **maîtriser les techniques d'animation et connaître les différents outils** à votre disposition.

## **A. L'Avant- Réunion**

L'avant-réunion : ne rien laisser au hasard. **Mieux vaut pas de réunion du tout, plutôt qu'une réunion mal préparée ou pire, ratée.** Quel que soit le contexte dans lequel vous organisez votre réunion de travail, l'objectif de la rencontre ainsi que les personnes invitées, une **préparation rigoureuse** est essentielle à son bon déroulement.

Par ailleurs, cela vous assurera une efficacité renforcée. **Fixation des objectifs, sélection des participants, compilation des documents utiles...** Il est crucial de vous **assurer que tout sera prêt le moment venu** afin de maximiser la productivité individuelle et collective.

**Le jour J, quelques vérifications de dernière minute** sont toutefois à prévoir, notamment quant au matériel disponible (bon fonctionnement des différents appareils qui seront utilisés - rétroprojecteur, connexions internet, etc.).

Si vous êtes sujet au trac et/ou que vous n'êtes pas très **à l'aise avec la prise de parole en public**, apprenez à **prendre confiance en vous** et apprivoiser votre appréhension pour la transformer en énergie positive.

Vous pourrez ainsi appréhender sereinement la conduite de réunion.

## **QUE FAIRE ALORS ?**

### **1. Préparation matérielle et intellectuelle de la réunion**

Mauvaise préparation, attribution confuse des tâches et des responsabilités, manque de ponctualité... Vos réunions sont chronophages, démotivantes et constituent un gouffre financier? Voici de précieux conseils pour améliorer la situation.

## 1.1. Définir des objectifs précis

Le succès d'une réunion tient en partie à sa préparation. *"Inutile de se réunir à cadence régulière, tous les lundis matins par exemple. Pour être efficace, vous devez le faire **uniquement lorsque vous savez à quoi cela va servir**"*, indique René Moulinier, consultant et auteur de *Mener une réunion efficace*. Ma réunion est-elle vraiment nécessaire ?

Définir les **objectifs** de cette réunion permet de **décliner l'ordre du jour**. Préciser **l'objet et le type de la réunion** : réunion de résolution de problème, de créativité, de service... ou simplement d'information, **le type choisi découle bien sûr de l'objectif défini au départ**.

Vous n'abordez pas de la même façon une rencontre dont l'objectif est de communiquer auprès de vos équipes avec une autre dont la finalité est de parvenir à une production collective.

Établissez celui-ci de manière claire et concise, en détaillant les thèmes abordés. Cela permettra d'évaluer le temps nécessaire à la réunion et peut-être d'éliminer certains points. ***"Il faut se montrer raisonnable: une réunion habituelle de travail de deux heures suffit en général"***, poursuit René Moulinier.

Je rédige l'ordre du jour, qui est le "menu" de ma réunion, et je l'envoie par mail à tous les participants, avec les documents qui vont servir de support à la discussion.

Cela permet à chacun de se préparer et de s'imprégner du sujet, de réfléchir aux questions qu'il pourrait poser et de me faire part d'éventuels points de désaccord. Bref, du temps gagné !

## **1.2. Établir la liste des participants**

*"Qui peut contribuer à l'atteinte de l'objectif ? Qui peut être un*

*Obstacle ?*" En vous posant ces questions, il est plus facile de savoir qui inviter. Vous obtiendrez ainsi **une équipe complète en phase avec les objectifs et le sujet.**

*"Veillez à ce que tous les collaborateurs présents aient **un réel intérêt à prendre part à la réunion**"*, prévient Sylvain Jouve, consultant chez RH & Organisation.

Si on est trop nombreux, les discussions sont laborieuses et les apartés, tentants. Du coup, *je n'invite pas ceux qui ne participent pas à la décision. Mais j'ai prévu d'informer ensuite par mail toutes les personnes concernées par le thème de la réunion.* Nous serons 9, 10 pas un de plus ! **N'excédez pas huit ou dix personnes** par réunion.

### **1.3. Fixer la date et le lieu**

L'endroit où se déroulera la réunion est important: *"Pour rendre la présence du patron moins pesante, évitez son bureau"*, estime René Moulinier. Le choix d'une salle de réunion s'avère donc plus judicieux.

Pour mettre **l'animateur** au centre du groupe, **l'idéal est une table en U**. Lors de réunions exceptionnelles et qui durent longtemps, une pause s'impose au minimum toutes les deux heures.

Je fixe la date et l'heure : Par exemple : **mardi 4 octobre, 9 heures ou 10 h 30**. Je commence par vérifier en premier lieu les disponibilités de ceux des participants dont l'agenda est le plus chargé.

#### **1.4. Préparer les documents**

Je rassemble les informations, chiffres, faits utiles ; je rencontre tous ceux qui peuvent me fournir des renseignements.

Je formule la problématique sous la forme d'une question à laquelle la réunion devra apporter une ou plusieurs réponses ou indiquer les démarches pour en obtenir. Je fais un plan du déroulement de la réunion, j'anticipe les questions posées. Je rédige les documents qui serviront de support à la discussion.

## 1.5. Rédiger et faire parvenir les convocations

J'envoie mes invitations par mail en précisant tous les détails.

Demandez-leur clairement de se préparer pour un débat construit, en précisant par exemple sur chaque invitation que vous attendez d'un tel qu'il intervienne sur une question particulière.

Ils se prépareront d'autant plus qu'ils sauront combien de temps sera accordé à chaque point. Afin d'optimiser la dynamique des échanges.

*je règle les questions matérielles.* Je fais le point avec mon assistante sur le matériel nécessaire, je prépare les documents à photocopier. Je vérifie que la salle est toujours bien réservée. Enfin, je charge explicitement un secrétaire de séance, dont je connais les capacités, qui sera chargé de prendre des notes pour le compte rendu.

S'assurer de la disponibilité de tous les participants pour le choix de la date.  
Puis **envoyer une confirmation officielle.**

## **2. Option pour le bon format de réunion**

### **2.1. Définissez le format que vous souhaitez adopter pour la réunion.**

Selon la thématique abordée, les objectifs attendus ainsi que le contexte dans lequel vous piloterez cette réunion, différents types de réunion sont possibles :

- **réunion d'information** : vous transmettez un/des messages à votre auditoire qui le reçoit de manière "passive".
- **réunion de revue** : rencontre formelle que l'on retrouve fréquemment dans le cadre de gestion de projet lors de laquelle toutes les personnes concernées par le sujet/projet participent activement afin de faire le point sur l'avancée des choses.
- **réunion d'échange** : tous les participants échangent activement sur un sujet donné.

- **réunion de résolution de problème** : l'objectif est clairement de débloquent une situation qui s'enlise, trouver une solution à un dysfonctionnement, gérer un conflit...
- **réunion de prise de décision** : vous réunissez différents acteurs afin d'entériner une décision quant à une problématique précise.

## **2.2. Choisir un style d'animation**

Optez pour une animation énergique et adaptée. Il est important d'instaurer une certaine dynamique de groupe pour une productivité et une efficacité renforcées. Différentes postures sont possibles en matière d'animation, parmi lesquelles :

- **facilitateur** : les participants échangent librement sous le contrôle discret de l'animateur.
- **coordinateur** : les protagonistes échangent sur un sujet précis, l'animateur structure les échanges et les débats.
- **directif** : peu d'espace laissé aux participants.

## **B. L'ANIMATION DE LA REUNION**

Comment réussir l'animation d'une réunion de travail ?

L'animateur tient un rôle majeur dans son bon déroulement, aussi bien sur le contenu que sur la forme.

Ces aspects contribuent à l'efficacité de l'ensemble. Voyons les points importants.

Votre rôle d'animateur se résume en 2 activités :

- **aider à la production** pour l'atteinte des objectifs fixés : voici la principale attente que le groupe peut avoir envers son animateur. L'aider à travailler efficacement dans le sens voulu afin d'obtenir le résultat désiré.
- **structurer et coordonner le groupe** : pour être efficace, il est impératif de réguler le groupe. Permettre à tous de livrer leur avis, tempérer les caractères dominants, recadrer pour rester sur les rails, relancer si les

débats s'enlisent... bref un second axe important réside donc dans le rôle de support de la réussite du groupe.

Le terme "animation" chapeaute un ensemble d'actions que vous devez réaliser à différents stades d'une réunion.

## **1. DEROULEMENT**

### **1.1. Phase d'introduction**

En introduction

- commencer à l'heure ;
- saluer tous les participants et les remercier de leur présence et ponctualité ;
- faire un tour de table afin que chacun puisse se présenter, le cas échéant ;
- rappeler le contexte de la rencontre, l'ordre du jour, les objectifs escomptés ;

- rappeler le rôle de chacun des participants ainsi que les règles de fonctionnement, notamment le temps imparti à la rencontre ;
- nommer un éventuel rapporteur.

Après avoir accueilli les participants, votre rôle est de **présenter le sujet, les enjeux associés afin de lancer les échanges.**

En début de réunion : l'animateur introduit la réunion en rappelant le sujet et l'objectif. Si un compte-rendu doit être fait, on désigne un secrétaire de séance.

En cours de séance : l'animateur adopte un type de conduite adapté au type de réunion, pour faciliter et réguler les échanges.

Vous pouvez proposer également **une méthode de travail** pour aborder la problématique en question et suggérer une organisation des débats.

Vous soumettez ensuite à l'assemblée une hiérarchie des points à traiter, les mises en commun, les synthèses, les horaires, etc. Bref **vous êtes l'architecte de la réunion.**

Vous **fixez les règles de conduite** : les contraintes en termes de prise de parole et d'écoute des opinions des autres, le respect des horaires, l'éventuelle confidentialité à tenir, etc.

## 1.2. Aide à la production (**Phase de production**)

Pendant le déroulé de la réunion, vous êtes **au cœur de votre rôle d'animateur**. Vous devez tour à tour :

- **Stimuler le groupe** : en utilisant des outils de communication (reformulation, questions...), vous relancez lorsque la dynamique se tasse, vous encouragez à approfondir un axe qui semble pertinent, vous facilitez l'émergence des idées, etc.
- **Gérer la prise de parole** : en régulant les échanges, en permettant à chacun de s'exprimer (même aux plus introvertis), en faisant respecter l'équilibre du temps de parole entre chaque participant...

- **Soutenir les membres en difficulté face au groupe.** Ne laissez pas le poids du collectif écraser un participant.
- **Contrôler les collaborateurs difficiles :** le bavard, l'agressif, le "je sais tout" et d'autres profils encore, nécessitent une gestion ciblée pour ne pas sabrer la production du groupe et laisser les débats s'enliser dans des considérations hors sujet.
- **Traiter les conflits entre participants :** ne laissez pas s'installer un climat délétère.
- **Prévenir les dispersions et recentrer** le cas échéant sur le sujet principal, l'objectif, les échéances.
- **vous assurez que la réflexion avance dans le bon sens et au bon rythme.**

Si votre public montre des signes de décrochage, que certains participants remuent à outrance, baillent aux corneilles, sont impassibles, que d'autres

encore semblent dormir éveillés... Réagissez ! Redynamiser votre réunion avant de perdre l'attention de tout le monde !

**A CE NIVEAU, L'ANIMATEUR DE LA REUNION *DOIT GERER***

***CERTAINS PROFILS DE PERSONNALITE DES PARTICIPANTS***

***POUR QUE LA REUNION PUISSE SE DEROULER EFFICACEMENT***

### **Interactions entre les profils**

En réunion, les caractères **prédominants dominants et expressifs prennent généralement le dessus sur les plus introvertis.**

Ces derniers, même si ce qu'ils ont à dire est factuel, justifié et capital, n'osent pas contredire les plus extravertis, qui eux, sont trop sûrs d'eux pour les écouter et remettre en question leurs idées, solutions, etc.

Ce qui peut parfois **avoir des conséquences désastreuses** sur les décisions prises, les projets, etc.

Pour l'animateur, il **est ainsi essentiel de repérer d'entrée de jeu les différentes personnalités en présence** et adapter son style d'animation afin que la réunion soit constructive et productive.

### **Profils forts et parades**

L'objectif de l'animateur est de fluidifier les échanges, nourrir la réflexion et atteindre l'objectif de sa réunion. Pour ce faire, il doit composer avec chacun des caractères en présence et tirer parti des qualités de chacun tout en limitant au maximum les dérapages, quels qu'ils soient.

S'il est bon de ne pas tomber dans la caricature, les jugements hâtifs et autres étiquetages, il est néanmoins intéressant de bien connaître les fonctionnements des diverses personnalités afin de les utiliser à bon escient.

***Rappel : chaque individu est unique. Le fonctionnement prédominant de chacun peut être un véritable atout dans certains contextes et un frein majeur dans une tout autre situation.***

## **Le leader**

- **Attitude au sein du groupe :**
  - Parle de façon claire et précise
  - A une certaine influence sur le groupe
  - Pense posséder les clés du problème
  - Donne des conseils
  - Aimerais prendre la place de l'animateur/du manager
- **Posture de l'animateur :**
  - Définir clairement son rôle et ses responsabilités avec lui avant la réunion
  - S'appuyer sur lui pour faire passer une idée
  - Lui demander de présenter une partie de l'atelier qu'il maîtrise sans lui laisser le champ libre pour l'animation du reste de la réunion

- Lui donner la parole sur des sujets délicats et/ou sensibles
- Le recadrer lorsqu'il dépasse son rôle

## L'introverti/timide

- **Comportement en réunion :**

- Est généralement hypersensible, empathique et fin observateur
- Ecoute attentivement
- Évite les confrontations directes, a le regard fuyant
- Peine à prendre la parole, à donner son avis
- A du mal à s'exprimer clairement et/ou se faire entendre
- Craint les critiques
- Rougit sitôt que l'on s'adresse à lui

- **Attitude de l'animateur :**

- Comprendre d'où vient son blocage
- Lui donner la parole sur des éléments qu'il maîtrise

- L'encourager à prendre la parole et participer aux débats, donner son avis
- Valoriser ses prises de parole et s'appuyer sur ces dernières pour faire avancer la réflexion
- Le nommer rapporteur

## **Le méticuleux**

- **Habitudes en atelier de travail :**

- Orienté détails
- Hyper organisé et structuré dans sa façon de travailler
- Fiable dans les missions et tâches qui lui sont confiées
- Difficultés à travailler avec des caractères moins structurés
- Son côté pointilleux peut ralentir l'avancée des échanges

- **Position de l'animateur :**

- Rappeler le temps imparti à la réunion et aux débats, recentrer la discussion en lui proposant de discuter ultérieurement des détails

- S'appuyer sur lui pour le planning des événements ou la rédaction de procédures, etc.
- Lui confier la rédaction du compte-rendu de réunion et/ou la gestion du timing

### Le créatif/rêveur

- **Caractéristiques en réunion :**

- Tendance à rejeter les solutions trop évidentes ou les idées "classiques"
- Aptitude à sortir des sentiers battus, trouver des solutions novatrices
- Vision décalée des choses qui peut agacer les plus terre à terre
- Adeptes du "tout est possible"
- Vision positive des problèmes qu'ils considèrent comme des challenges moteurs pour leur créativité

- **Posture de l'animateur :**

- Rationaliser leurs idées trop saugrenues, valoriser celles qui sont envisageables

- Encourager leur esprit et réflexion "hors normes", notamment dans le cadre de résolution de problèmes
- Exploiter leur aptitude à penser différemment

## Le zappeur fou

- **Comportement en groupe :**

- Multitâches, présent tout en faisant tout autre chose
- Perturbe le groupe avec ses notifications diverses et ses activités extra-réunion (sms, rédaction de mails, travail sur un autre dossier...)
- Pose des questions sur des items déjà abordés
- Discute avec ses voisins pendant les prises de parole de l'animateur ou les interventions des autres

- **Réponse de l'animateur :**

- Rappeler les règles de savoir-être de la réunion et le recadrer fermement si nécessaire

- Mettre les réflexions sur pause et faire silence jusqu'à capter à nouveau son attention
- Lui envoyer un sms/email en lui demandant de bien vouloir se concentrer sur le sujet du jour
- Lui confier le partage des informations urgentes à des tiers
- Le nommer rapporteur et/ou rédacteur du compte-rendu

## Le "je m'en foutiste"

- **Agissements en groupe :**

- Présent physiquement, mais aucune participation active aux réflexions
- Soupire régulièrement d'ennui, baye aux corneilles, somnole
- S'occupe à tout autre chose sans que cela ne lui pose le moindre souci
- Ne propose aucune idée, solution, semble détaché

- **Posture de l'animateur :**

- L'impliquer directement dans les échanges en lui demandant son avis
- Lui confier une tâche, un projet qui le motive

- Lui rappeler l'objet de sa présence, l'importance de son rôle au sein du groupe
- Organiser une entrevue ultérieure pour comprendre les raisons de son détachement

## Le contradicteur né

- **Manifestations en groupe :**

- Se montre systématiquement négatif
- Prend la parole inopinément pour contredire
- Monopolise la parole, sème le doute
- Refuse d'écouter et entendre des avis divergents
- Campe sur ses positions
- Refuse les idées novatrices

- **Réaction de l'animateur :**

- Lui demander de justifier sa non-validation, démontrer factuellement ce qu'il avance, proposer des solutions
- Tempérer les échanges, formuler le pour et le contre de chacune des parties

- Encourager les analyses factuelles et la prise de recul

## L'autoproclamé expert

- **Attitude en réunion :**

- Survalorise ses expériences et expertises
- Cherche à se faire remarquer
- Rabaisse les interventions des autres
- Ridiculise l'animateur et/ou les autres participants

- **Réponse de l'animateur :**

- Lui demander d'être précis, factuel et clair
- Le recadrer fermement s'il manque de respect à autrui et lui rappeler les règles de savoir-être

### 1.3. Conclusion (fin de la réunion)

Vous terminez par **une synthèse de ce qui a été dit ainsi qu'un rappel des décisions prises**. Cette étape est importante, car elle **permet de verrouiller le travail effectué afin de passer à l'action**.

Après la rencontre, vous vous assurerez également de la **formalisation du compte-rendu de réunion** par le rapporteur à partir des informations récoltées pendant les échanges et sa diffusion auprès de l'ensemble de participantes et autres parties prenantes

**Conclusion : en fin de réunion, il est indispensable de faire une synthèse. Elle doit être brève, concise, objective, et indiquer les suites à donner : compte-rendu, prochaine réunion, mise en œuvre de la décision...**

## **EN RESUME**

### **Comment bien organiser une réunion ?**

Une réunion efficace est une réunion bien préparée. L'objet de la réunion, le choix des participants, l'aménagement de la salle sont autant de paramètres à prendre en compte dans l'organisation d'une réunion.

### **Comment organiser une réunion selon le thème abordé ?**

Pour savoir **comment organiser une réunion**, la première question à se poser est : quel est l'objectif de la réunion ? Cela permet de déterminer quels sont les ressources nécessaires et le fil conducteur à suivre pour que les discussions ne soient pas vaines. Une fois l'objectif de la réunion défini, il reste encore à choisir le type de réunion qui permet au mieux de l'atteindre.

La conduite à tenir lors des réunions n'est pas la même selon qu'elles visent à résoudre un problème, à briefer une équipe sur une information ou à booster la créativité. Pour ceux qui ne savent pas **comment organiser une réunion**, il est conseillé de définir un plan précis pour déterminer l'ordre du jour, ainsi que les points à aborder pour atteindre l'objectif.

### **Choisir les participants et les briefer**

L'objectif à atteindre donne déjà une ligne directrice sur la manière de comment organiser une réunion, mais ce n'est pas suffisant. Pour atteindre les objectifs de la réunion, il ne convient pas d'assembler des collègues au hasard dans une salle, mais de déterminer les profils qui ont les capacités requises pour atteindre les objectifs déterminés.

Le choix des participants ne se fait pas non seulement en fonction du poste que l'individu occupe au sein de l'entreprise, mais également des valeurs ajoutées que chaque personnalité peut apporter à la réunion. L'intérêt vis-à-vis du sujet abordé, la compétence de chacun ainsi que son autorité sont autant de critères

à prendre en compte dans l'établissement de la liste des personnes qui participeront à la réunion.

Pour faciliter l'animation, il serait aussi judicieux de limiter le nombre des participants au strict nécessaire. Ainsi, pour une réunion d'information, par exemple, dix participants sont amplement suffisants. Au-delà, l'animation devient difficile.

Une fois la liste des participants établie, il convient de les informer au plus tôt et de leur donner quelques éléments d'informations pour qu'ils puissent se préparer à la réunion. Ces éléments d'information peuvent être des conclusions des précédentes réunions ou tout simplement des synthèses, des analyses et des graphiques qui aideront les participants à mieux cerner le sujet.

### **Mettre au point la partie logistique**

L'art de savoir comment organiser une réunion passe aussi par la mise au point de la partie logistique. Souvent reléguée au second plan lors des réunions, la

logistique est pourtant indispensable et reste l'un des garants d'une bonne organisation. Avant la tenue de la réunion, il convient de s'assurer que tous les éléments logistiques nécessaires au déroulement du programme comme le tableau blanc, les feutres, le matériel audiovisuel, le rétroprojecteur, etc. sont bien présents dans la salle prévue à la réunion et qu'ils sont en bon état de fonctionnement.

## **Après la réunion**

- Souvent un compte-rendu est rédigé : il faut en assurer la transmission.

## **Conclusion**

Vous devez faire la synthèse en accord avec le groupe. **Vous rédigez également le compte-rendu** et assurez le suivi de la réunion : pilotage d'actions, planification d'une nouvelle rencontre, etc.

**Voici un tableau aide-mémoire résumant les principales  
Caractéristiques d'une réunion efficace :**

<b>QUAND</b>	<b>TÂCHES DE L'ANIMATEUR</b>
<b>AVANT LA REUNION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'ordre du jour est préparé et distribué à chacun.</li><li>• L'endroit propose un aménagement physique agréable.</li><li>• Le temps de rencontre est bien circonscrit (et respecté).</li><li>• La convocation est claire et elle est envoyée à tous les partenaires invités.</li><li>• Le mode de structuration de réunion est établi.</li><li>• Le support audiovisuel est prévu, au besoin.</li></ul>
<b>PENDANT LA REUNION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les participants sont bien accueillis.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque participant est présenté lorsqu'il y a de nouvelles personnes autour de la table.</li> <li>• Le thème de la réunion est présenté et l'ordre du jour accepté. Les droits de parole sont demandés et respectés. Les discussions et les opinions de tous sont suscitées et encouragées.</li> <li>• Des synthèses sont effectuées.</li> <li>• Les points de vue sont clarifiés.</li> <li>• La participation de tous est stimulée. Le temps d'antenne est réparti le plus également possible.</li> <li>• Les bavards sont réfrénés. Les décisions reposent sur l'accord de tous (ou selon vos modes décisionnels).</li> <li>• Les conflits ou les tensions, lorsqu'ils surgissent, sont identifiés et des actions sont prises pour les régler.</li> <li>• Après la réunion Le compte rendu ou le procès</li> </ul>
<b>APRES LA REUNION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le compte rendu ou le procès-verbal est rédigé et envoyé rapidement aux membres invités (et non seulement aux partenaires présents).</li> <li>• Le contact est maintenu avec les personnes responsables.</li> </ul>

## II. TECHNIQUES DE DÉBAT

### COMMENT MODÉRER UN DÉBAT DE RÉUNION ?

Modérer est en réalité une **technique d'animation**. Être modérateur, c'est d'abord être **animateur** et ensuite apporter une certaine façon de faire et quelques techniques particulières à la **structure** du débat.

En tant qu'animateurs, nous animons souvent des débats. Même en dehors des évènements « débat » à proprement parler !

Par exemple, dans une formation, le formateur peut **gérer une discussion** où les participants ne sont pas en accord. Dans une **réunion** aussi, pour prendre une **décision**, il faut souvent **débattre** et croiser les **opinions** avant de sélectionner la meilleure option.

**Qu'est-ce qu'un débat ?**

Le débat est une **discussion** entre deux ou plusieurs parties sur **un sujet précis ou de fond** et durant laquelle les personnes ont des avis, idées, réflexions ou opinions plus ou moins **divergents**.

La finalité du débat, c'est de trouver **les meilleures options pour tous**.

En effet, si on est pour ou contre quelque chose, l'objectif final est de trouver une option qui convient aussi bien à une partie qu'à l'autre, sans quoi on aurait du mal à vivre ensemble.

### **Qu'est-ce qu'un modérateur ?**

Le modérateur, c'est la personne qui va **gérer le déroulement du débat**. Est-ce juste un distributeur de paroles ou un calmant d'esprits ?

Il est le **guide**, celui qui va amener les parties à une **conclusion**. Il doit donc « **poser le cadre** », dicter des **règles**, les rappeler au besoin, favoriser l'expression de chacun et faire une **synthèse** à la fin.

Comme nous l'avons dit plus haut, **le modérateur est d'abord un animateur**. Ensuite, le débat lui exige d'adopter **certains outils particuliers**.

## A. LES OUTILS DU MODERATEUR POUR MENER A BIEN UN DEBAT

### Quels sont les outils du modérateur ?

Pour mener à bien un débat, il faut avoir les outils suivants :

#### 1) La structure

Comme une bonne histoire ou un film qu'on regarde avec passion, le débat a un **début**, un **milieu** et une **fin**.

**La structure d'un débat** est donc constituée de :

- a). **Une introduction** : le modérateur présente le **sujet** en formulant une **question précise** à laquelle vont répondre les participants ;
- b). **Un déroulement** : c'est la partie où chacun exprime son avis, présente ses **arguments**, réfute ceux de l'autre... sous le regard **vigilant** et **bienveillant** du modérateur ;

c). **La conclusion** : une fois que tout (ou presque) a été dit, le modérateur va **conclure**. Il résumera les **points essentiels** qui ont été évoqués et proposera une conclusion à adopter.

## 2) La gestion de la parole

C'est au modérateur de distribuer la parole. Il indique l'ordre dans lequel les personnes prennent la parole. Si c'est un débat à deux parties, il **alternera** entre la **proposition** et l'**opposition** en veillant à être **équitable**.

Dans le cas d'un débat public (**Réunion**) avec **plusieurs intervenants**, il veille à ce que toutes les personnes qui ont demandé la parole puissent s'exprimer.

La gestion de la parole se fait soit de manière **fluide** et **spontanée** lorsqu'on a affaire à un groupe «**raisonnable**»; ou alors avec des règles **strictes** lorsqu'on a en face de nous des personnes enflammées et passionnées.

## 3) La gestion du temps

Ici, l'aspect le plus classique est celui de gérer le temps **global**. Veiller donc à donner quelques minutes à l'introduction, et quelques minutes à la fin pour la conclusion, puis s'assurer que le temps alloué au débat ne soit pas **dépassé**.

L'aspect le plus intéressant et crucial du débat, c'est la **répartition équitable du temps de parole**.

À l'issue du débat, il ne faut pas que des personnes ressentent qu'on les a empêché de s'exprimer ou qu'on leur a limité le temps.

***Il faut donc veiller à ce que tous les participants aient un temps de parole suffisant, sans empiéter sur celui des autres. Personne ne doit être frustré***

#### **4) Le recadrage**

C'est l'action de **ramener** la discussion sur le sujet du débat.

En effet, les personnes ont tendance à sortir du sujet ou à approfondir des détails techniques qui ne font pas forcément avancer la discussion. À ce moment-là, c'est le rôle du modérateur de « **recadrer** » :

##### **a. Reprendre la parole ;**

- b. Signaler le fait qu'on est sorti du sujet ;**
- c. Rappeler à nouveau le sujet et là-où on s'est arrêté ;**
- d. Relancer le flux de la discussion.**

Le recadrage doit se faire autant de fois que nécessaire. Si les participants s'obstinent à sortir du sujet, le modérateur doit s'obstiner encore plus à les ramener sur le droit chemin.

## **5) La reformulation et la synthèse**

Pour faire avancer la discussion, il est parfois important de faire des « **arrêts** ».

En effet, dans un débat, on peut parfois franchir des étapes, une partie peut gagner du terrain...etc.

Le rôle du modérateur est à ce moment-là, de marquer ces arrêts, de **reformuler** un ensemble de propositions et de synthétiser l'état actuel de la discussion.

**Exemple** : « *Donc, à ce stade-là, on a Jean et Emilie qui insistent sur l'importance d'introduire du numérique dans les écoles, en avançant les arguments de la modernité* »

*et de l'efficience. De l'autre côté, Salim et Muriel sont réticents face à ce phénomène et insistent sur les dangers d'une « évolution non contrôlée » qui suivrait juste un phénomène de mode. On peut dire qu'à ce stade, le sujet du débat n'est pas si on est « pour » ou « contre » le numérique, mais les conditions pour le mettre en place. Êtes-vous d'accord ? »*

## **6) La neutralité**

S'il y a une qualité **fondamentale** pour un modérateur de débat, **c'est bien sa neutralité.**

Dans l'absolu, le modérateur a tout à fait le droit d'avoir sa propre position sur le sujet, il doit juste **ne pas l'exprimer.**

Dès que le modérateur laisse transparaître qu'il a une tendance, il perd sa **crédibilité.**

Des participants peuvent l'accuser de donner plus de temps de parole ou de favoriser telle position. Aussi, s'il entre lui-même dans un débat avec les participants, il dévie le sujet de la discussion et fait perdre du temps au groupe.

## ALORS, COMMENT MODERER UN DEBAT DE REUNION ?

Maintenant que nous avons passé en revue les outils du modérateur, *il suffira de bien savoir comment les utiliser.*

### VOICI DONC LES ETAPES POUR ANIMER SON DEBAT :

#### 1. Se préparer

Il est bon d'être **informé** pour bien se préparer, mais l'objectif du modérateur est de **faire parler les gens**.

Il faut donc se préparer pour **pouvoir faire une introduction**.

Il est aussi important d'avoir sous la main 2 ou 3 « **sous questions** », car parfois le débat peut tomber (se calmer) et c'est le rôle du modérateur de le relancer.

#### 2. Définir la méthode de prise de parole

En fonction du type de sujet et de la réunion (taille du groupe et qualité des personnes), on peut adopter différentes méthodes de prise de parole :

**a. Prise de parole spontanée** : pour les petits groupes calmes, laisser les gens s'exprimer les uns après les autres de manière naturelle. Ils seront assez respectueux pour ne pas s'entre interrompre ni trop monopoliser la parole ;

**b. Prise de parole à main levée** : les personnes doivent d'abord lever la main et attendre que le modérateur leur donne la parole. Il est important dans ce cas de noter dans un papier l'ordre dans lequel les personnes ont demandé la parole ;

**c. Alternance** : lorsqu'on a un sujet qui polarise, il faut à chaque fois alterner entre les « pour » et les « contre » ou entre « option A » et « option B ». Le modérateur précise donc à chaque fois le type de position qui va s'exprimer ;

**d. Tour de table** : assez rare dans un débat, mais tout aussi possible, surtout lorsque la question du débat est du type « quelles meilleures solutions ? » ou « que pensez-vous de... ». Veiller à ce qu'il y ait plusieurs rondes pour que les personnes puissent avoir un droit de réponse.

La méthode de prise de parole doit être **annoncée dès le départ**.

### 3. Définir les règles

Toujours en fonction de la nature du groupe, il faut **mettre en place des règles et les annoncer au départ** pour vérifier que les participants y adhèrent :

- Mettre son téléphone sur vibreur ;
- Ne pas interrompre ;
- Respecter les avis ;
- Temps de prise de parole limité à tant de minutes par personne ;
- ...

Ces règles sont importantes car elles permettront au modérateur de **mieux gérer la fluidité des échanges** et d'intervenir en cas de **dépassement**.

### 4. Animer

La suite, c'est de **l'animation pure et dure**. Distribuer la parole, reformuler au besoin, s'arrêter quand il le faut pour synthétiser, relancer lorsque la tension retombe...etc.

Il faut injecter son propre **style** d'animation en étant soi : drôle et dynamique, ou au contraire sérieux et réservé.

Il ne faut pas hésiter à **faire vivre le débat pour encourager les participants à s'exprimer** et à s'engager dans la discussion.

## 5. Conclure

La conclusion est **capitale** ! C'est ce qui va permettre aux participants de réaliser **ce qu'ils ont produit**.

Est-ce que les arguments d'une partie ont été plus convaincants que l'autre ?

Avons-nous identifié une série de **recommandations** ou de **solutions** intéressantes ?

Le groupe a-t-il soulevé encore plus de questions autour desquelles il faudra prévoir d'autres débats ?

Le modérateur doit **présenter ces résultats de manière claire** et surtout, s'assurer qu'ils conviennent aux participants.

Est-ce difficile ? Beaucoup d'animateurs ont **peur** d'endosser le rôle de modérateur. Ils ont tout de suite l'image de plusieurs personnes qui crient en même temps, les yeux injectés de sang, tandis qu'eux, essaient de les calmer de manière désespérée.

Juste parce que les débats « mal animés » prennent cette tournure, il n'est pas nécessaire de considérer cette image comme « la règle ».

Très souvent, les débats virent au vinaigre car **il leur manque l'un des éléments** que nous avons cités plus haut.

Le modérateur ne pose pas de règles claires dès le départ, ne les fait pas adopter, il laisse transparaître son avis sur la question, se décrédibilise...etc.

Si le modérateur se prépare un minimum et qu'il ne grille aucune étape, il peut déjà poser un **cadre serein et agréable**.

Oui ! Il y aura toujours des têtes brûlées, des obstinés, des négatifs, des orgueilleux fanfarons, des émotifs...

Mais il est préférable de les gérer dans un cadre qu'on maîtrise, que de les **subir** dans un contexte où on a déjà perdu le contrôle sur la situation.

En conclusion, nous dirons que si vous êtes un bon animateur et que vous développez par la pratique les outils de modération, alors vous êtes sur la bonne voie pour devenir un **excellent** modérateur.

## **B. COMMENT GERER UN DEBAT QUI DERAPE ?**

**En réunion de travail sur un sujet délicat, les discussions se passent relativement bien.**

**Soudainement, le ton monte et certains esprits s'échauffent. Malgré les rappels à l'ordre et au calme, la tension continue de monter.**

**L'animateur doit réagir au plus vite et ramener tout le monde sur les bons rails. Pourquoi et comment faire ?**

## **1. Les causes de dérapage**

Sujet délicat, avis divergents, guerres d'égos, esprits fatigués, tensions dans le service/l'entreprise... Nombreux sont les contextes propices à des discussions qui dérapent. Le ton peut rapidement monter. Notamment lorsque le sujet abordé est délicat. Pour peu que le contexte soit déjà quelque peu tendu, il ne faut pas grand-chose pour voir un atelier de travail se transformer en cours de récréation ou ring de boxe dans les cas extrêmes.

Parmi les causes les plus fréquentes de dérapage plus ou moins contrôlé, on peut noter :

- parole coupée ;
- désaccords, conflits latents ;
- frustrations diverses ;
- différences de fonctionnement et/ou de personnalités ;
- attaques personnelles, règlement de comptes ;

- contradiction systématique, mauvaise volonté ;
- réunion qui s'éternise.

## **2. Quand et pourquoi réagir ?**

Si les divergences d'avis sont plutôt riches et sources d'ouverture d'esprit, elles peuvent toutefois engendrer nombre de conflits plus ou moins ouverts selon le contexte.

Lorsque ces derniers éclatent lors d'une séance de travail, il est du rôle de l'animateur de ne pas laisser la situation s'envenimer et réagir le plus tôt possible.

Deux collaborateurs qui en viendraient aux mains serait une situation bien déplorable et totalement contre-productive pour l'ensemble de l'équipe.

Il est ainsi du rôle de l'animateur ou du manager, d'observer, de jauger et d'agir le plus adéquatement possible.

## Quand réagir ?

Dès les premiers signaux révélateurs de tensions plus ou moins latentes :

- regards de travers entre deux participants ;
- ricanements plus ou moins discrets lors de la prise de parole de l'un des protagonistes ;
- soupirs intempestifs ;
- interruptions systématiques de parole ;
- désapprobations constantes, parole qui augmente de volume, ton qui monte ;
- remarques déplacées, blessantes et/ou intempestives...

## Pourquoi réagir ?

Les conséquences d'un animateur qui fait l'autruche ou réagit, lui aussi, de manière hâtive souvent sous le coup de ses propres émotions, peut avoir des conséquences néfastes :

- **perte de crédibilité** dans son rôle d'encadrant - que ce soit des débats ou de l'équipe ;
- **perte de contrôle** de la réunion : stérilité des débats, perte de temps pour tous, suite d'un projet compromise, (etc.) ;
- **baisse de motivation et d'enthousiasme** de la part des autres participants, malaise au sein du groupe ;
- **effet boule de neige** : le dérapage à la base de la part d'un ou deux protagonistes se propage à l'ensemble du groupe ;
- **enveniment de la situation** : échanges non cordiaux, paroles déplacées, insultes, gestes d'humeur, venue aux mains, etc

### **3. Les clés pour gérer un débat qui s'envenime**

#### **Prendre du recul**

Ne pas se précipiter et prendre un minimum de hauteur avant d'agir est essentiel. C'est bien connu : *on prend rarement la bonne décision dans la précipitation.*

Prendre le temps d'observer ce qui se passe. Analyser les faits. Amener les protagonistes à en faire autant. Le sujet fait polémique. Il est important de se concentrer sur la forme des échanges qui doivent rester cordiaux malgré les divergences.

## Contrôler ses émotions

Il est important pour l'animateur de ne pas se laisser parasiter par les émotions des collaborateurs belliqueux ni par les siennes. C'est une condition sine qua non pour agir adéquatement.

## Entendre et écouter la colère

Ignorer les signaux de tension ne fait qu'alimenter cette dernière et induit généralement une escalade d'animosité. Un conflit éclate lorsque deux individus ne s'écoutent plus. Lorsqu'ils n'arrivent plus à communiquer. La violence - qu'elle soit verbale ou physique - intervient dès lors que le dialogue n'est plus possible.

**Pour l'animateur - et le manager** - il est essentiel d'apprendre à repérer les signes de stress, de tension latente et de réagir rapidement, avant que le dialogue ne soit plus possible et que la situation dérape.

Permettre à chacun d'exprimer ses avis, sentiments sans crainte d'être jugé, écouter pleinement est le premier pas vers des relations interpersonnelles - et donc des réunions - saines.

Un dialogue constructif dans le respect de chacun est la base d'un climat de confiance.

### **Désamorcer de manière neutre et constructive**

L'objectif lorsque les discussions s'enveniment est de rapidement résoudre le conflit pour pouvoir continuer la réunion dans le calme et l'efficacité.

L'animateur/manager doit une fois la colère repérée et entendue, être capable de désamorcer ces tensions tout en restant neutre. Il doit amener ses collaborateurs ou le fauteur de troubles à s'apaiser et trouver une issue constructive au dérapage.

**NB : - Pendant le **Débat** tout comme au cours du **déroulé de la réunion**, vous pourrez être confronté à certains types de participants qualifiés « **de difficiles** »**

## QUOI FAIRE AVEC DES PARTICIPANTS DIFFICILES ?

<b>TYPE</b>	<b>DESCRIPTION</b>	<b>ASTUCES PRATIQUES</b>
<b>LE BAVARD</b>	Parle de tout, sauf du sujet et d'une façon intarissable.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne plus soutenir son regard.</li><li>• L'asseoir à côté de vous.</li><li>• À la limite, l'animateur peut l'interrompre.</li><li>• Lui donner du feedback descriptif (je trouve que tu...)</li><li>• Laisser faire le groupe s'il prend en charge le bavard.</li></ul>
<b>LE SILENCIEUX</b>	Se désintéresse de tout, se croit au-dessus ou au-dessous des questions discutées.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faire attention aux signes non verbaux.</li><li>• Aller le chercher du regard ou par un petit signe.</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire attention, un silencieux devient dérangeant à long terme</li> </ul>
<b>L'INDIFFÉRENT</b>	Il ne s'intéresse pas du tout au travail et communique son impression de perdre son temps.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver ses propres motivations.</li> <li>• Essayer d'aller le chercher en fonction de ses intérêts. Trouver ses propres motivations.</li> <li>• Essayer d'aller le chercher en fonction de ses intérêts.</li> </ul>
<b>L'AGRESSIF</b>	Il aime blesser les autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas répondre à l'agressivité par le même ton.</li> <li>• Ramener la discussion à un ton plus bas.</li> <li>• Déceler ses intentions dans ses comportements.</li> </ul>
<b>LE BOUFFON</b>	<p>Il a toujours beaucoup trop d'humour sur tous les sujets et fait perdre le temps de tous en les faisant déborder sur des propos hors contextes.</p> <p>C'est une fuite, une protection, ce n'est pas impliquant.</p> <p>Empêche souvent la production du groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ramener l'individu à l'ordre, à la tâche et à l'objectif.</li> <li>• Nommer la situation si cela ne se règle pas.</li> </ul>
<b>LE THÉORICIEN</b>	Il impose son opinion bien documentée à tous.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenter de trouver une définition collective.</li> </ul>

	<p>Peut être effectivement bien informé, ou tout simplement bavard, mais ne garde pas le cap sur les objectifs.</p> <p>Se trouve habituellement intéressant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le couper, le ramener aux objectifs.</li> </ul>
<b>LE DÉVIANT</b>	<p>Il véhicule des valeurs qui ne rejoignent pas le groupe et fait perdre le temps à tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ramener aux objectifs.</li> <li>• Déceler ses intentions dans ses comportements.</li> </ul>
<b>LE CHICANEUR</b>	<p>Il aime à discutailler, à s'opposer pour le plaisir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le laisser s'exprimer</li> <li>• et demander l'avis du groupe face à son opposition.</li> </ul>

## **C. LES QUALITES DE L'ANIMATEUR**

L'animateur effectue une tâche complexe en favorisant la progression du groupe vers ses buts. Il doit savoir gérer l'ensemble des processus qui s'établissent dans les différentes étapes de la vie d'un groupe.

## Les styles de conduite de groupe

- **l'animation autoritaire** qui décide des buts, des moyens et de la répartition des tâches entre les membres du groupe sans tenir compte de ce qu'ils pourraient penser. (les performances sont satisfaisantes dans un climat où sur fond d'apathie on observe des décharges d'agressivité. Peu de cohésion et d'efficacité du groupe en l'absence du leader)
- **l'animateur démocratique** qui propose des objectifs et des moyens pour les atteindre et négocie une répartition des rôles avec les membres du groupe (groupe très cohésif, stable, y compris en l'absence du leader et performances élevées)
- **l'animateur « laisser faire »** qui se conçoit uniquement comme personne ressource du groupe sans intervenir en quoi que ce soit sur son évolution. (résultat identique à celui du premier groupe avec en plus de faibles performances)

Deux fonctions pourraient caractériser l'animateur d'un groupe :

- fonction de production (accompagnement de la tâche)
- fonction de régulation (processus du groupe).

Il doit réussir la difficile tâche de favoriser la cohésion du groupe, tout en sachant que trop de cohésion inhibe la créativité et l'innovation, et entraîne une certaine uniformisation des idées et propositions.

Il fait en sorte que chaque participant puisse exprimer ses opinions, pour enrichir la production, tout en évitant les ruptures et conflits destructifs.

L'animateur augmentera la force de proposition et d'expression du groupe par :

- une absence de prise de position personnelle sur le problème, si possible...
- une technique d'intervention dite indirecte (cf. Porter, Rogers : reformulations, questions et non jugements ou interprétations...)

L'animateur augmente la force de cohésion d'un groupe par :

- une définition claire du cadre ou contrat de communication,
- des interventions conformes à cette définition, soulignant les actions et logiques du groupe,
- des interventions montrant la progression du groupe vers ses objectifs,
- une gestion égalitaire des tours de parole.

De plus, l'intervention de l'animateur peut être dosée : elle est discrète si le groupe progresse vers ses buts en utilisant au mieux ses ressources individuelles.

### **L'animateur pourrait enfin être défini par 4 qualités**

- **la distanciation** (il intervient plus sur les procédures et affects que sur les contenus énoncés, il désamorce les conflits destructifs)
- **l'adaptation** (l'animateur est prêt à modifier ses stratégies en fonction des attentes du groupe)
- **l'activation** (il active la discussion, favorise les conflits productifs...)
- **l'organisation** (il est le garant du cadre contractuel du groupe qu'il anime).

Faire travailler un groupe avec efficacité nécessite de véritables qualités comme :

- sens du contact et empathie,
- sincérité et transparence,

- capacité à manier humour et ... gravité,
- leadership pour être écouté et crédible dans le rôle d'animateur,
- tolérance,
- sens de la responsabilité,
- curiosité positive et capacité à remettre en cause ses idées.

Des qualités souvent innées, mais qui peuvent également se cultiver. Animer une réunion requiert de solides compétences de communication à développer.

## **CONCLUSION**

Toute une série de techniques, véritables " petits trucs ", permettent, si elles sont appliquées totalement ou partiellement, **en fonction du type de réunion, du nombre de participants**, de débattre dans les meilleures conditions possibles. Les meilleures conditions possibles, **c'est l'équité** dans les prises de parole, la

compréhension par tous de l'enjeu des débats, la parité favorisée,  
**éviter** que les " Bavards " monopolisent la discussion.

C'est la possibilité pour tous de s'exprimer, pour que la discussion soit vraiment constructive, ***car elle sera élaborée collectivement.***

***MERCI POUR VOTRE ATTENTION SOUTENUE***