

## ANNEXE 1

### **Conseils pour qu'une réunion soit agréable et efficace**

#### **Définition du mode de prise de décision:**

Ceci n'a pas à être décidé à chaque fois. Le mode de prise de décision doit être la première question abordée dans le groupe lors de la première réunion puisque l'action du groupe dépend des décisions qui seront prises en son sein. Nous suggérons d'adopter le mode sociocratique (voir plus bas + <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>)

Quel que soit le mode adopté, nous recommandons que les décisions soient prises par les personnes présentes habilitées à voter. Toute personne absente, habilitée à voter, accepte les décisions votées en son absence. Elle peut toutefois demander la révision d'une décision si elle apporte un éclairage nouveau et pertinent sur le sujet traité. Si (et seulement si) le groupe accepte de revenir sur le sujet en raison de l'importance des éléments exposés, la décision peut être rediscutée. Sinon, elle s'impose aux personnes absentes qui doivent les accueillir de bonne grâce.

#### **Périodicité des réunions**

Dans le cadre d'un projet de longue haleine comme le lancement d'une MLC, il faut se mettre d'accord sur la périodicité des réunions. Fixe-t-on à l'issue de chaque séance la date de la suivante? Détermine-t-on à l'avance un calendrier? L'expérience nous fait dire qu'il est difficile de réunir tous les intéressés en même temps en raison des contraintes professionnelles et familiales de chacun. Nous suggérons donc de définir dès le départ un calendrier qui convienne à tous la majeure partie du temps. Ainsi peut-on organiser notre emploi de temps plus facilement dès lors qu'on sait que tous les... il y a réunion pour la MLC. Cela dit les choses doivent être flexibles pour correspondre aux besoins du projet et à l'évolution des contraintes de chacun.

#### **La ponctualité :**

Il est important qu'une réunion commence et se termine à l'heure. Ne pas entrer dans le jeu du « 1/4 heure » local. Ce jeu incite chacun à arriver en retard et, de proche en proche le 1/4 d'heure glisse vers la 1/2 heure. Les personnes qui ont l'habitude d'être ponctuelles ne se sentent pas respectées et cela envenime le climat relationnel avant même que la réunion ait commencé. Pour éviter cela il suffit de commencer à l'heure prévue sans attendre les retardataires.

De même, la réunion doit se terminer à l'heure prévue. C'est là aussi une question de respect des contraintes de chacun.

La ponctualité n'est pas une simple question de politesse. Si elle est respectée elle crée une trame de sécurité et de respect mutuel qui prédispose les esprits à la bonne humeur et l'ouverture.

#### **L'ordre du jour :**

Établir un ordre du jour compatible avec la durée de la réunion en veillant à réserver une marge:  
- Pour inclure un ou deux sujets qui pourraient être demandés au début de la réunion en raison de leur actualité

- Pour permettre de commencer la réunion par un temps d'expression libre destiné à évacuer d'éventuelles tensions, partager un ressenti, témoigner d'un événement qui puisse intéresser le groupe ou éclairer l'expérience en cours, partager quelque chose de personnel, etc...

L'ordre du jour est établi par l'animateur ou le secrétaire de la réunion précédente et envoyé à chaque participant par internet au moins 48h avant la réunion. Toutefois si les circonstances ne le permettent pas, l'ordre du jour est remis aux personnes présentes à l'ouverture de séance. Un temps est prévu pour chaque sujet de sorte que l'addition des temps prévus + la marge, correspondent à la durée de la réunion.

En début de séance, (après le temps d'expression libre, la désignation de l'animateur(trice) de réunion et du gardien du temps), l'ordre du jour tel qu'il est présenté est soumis à adoption. On peut alors décider d'accorder plus de temps à tel ou tel sujet quitte à évacuer un autre qui peut attendre, inclure un nouveau sujet qui mérite d'être examiné pour sa pertinence et son actualité, etc... Si nécessaire une prolongation de séance peut être alors demandée en veillant à ce que cela soit accepté de bonne grâce par tous, y compris par celles et ceux qui ne pourraient pas rester au delà de l'heure initiale prévue. Il est toutefois souhaitable d'éviter cela, d'où la nécessité de prévoir une marge confortable.

#### **Désignation d'un(e) animateur(trice) de séance:**

Quelle que soit l'organisation hiérarchique existante sur le papier, il est souhaitable que les responsabilités, à tous niveaux, ne deviennent pas des « rentes de position ». Ainsi, dans le cadre des réunions, nous recommandons de désigner un(e) animateur(trice) par tout procéder au choix (tirage au sort en début de réunion, liste tournante...) de sorte que ce rôle revienne indifféremment à chacun au fil du temps. Son rôle est de veiller à ce que toute personne demandant la parole puisse la prendre à son tour et sans la monopoliser et que la forme de communication soit respectée (voir plus loin). Il tâche aussi de prévenir les conflits en invitant le groupe à prendre du recul, « respirer », si les débats commencent à prendre la tournure de prise de position ou si le ton monte.

#### **Désignation d'un(e) gardien(ne) du temps:**

Sur le même mode que l'animateur de séance, un(e) gardien(ne) du temps est désigné(e) en début de séance. Il (elle) veille à ce que le temps prévu pour chaque point de l'ordre du jour soit respecté. Il(elle) prévient le groupe lorsque la moitié du temps est écoulé, puis les  $\frac{3}{4}$  puis. Les 5 dernières minutes sont réservées à la rédaction du « QQCQ » (voir plus loin). Si un point de l'ordre du jour n'a pu être mené à son terme dans le temps prévu il est reporté à la réunion suivante. Une réunion spécifique peut être décidée en raison de son importance, ou un sous-groupe peut être créé pour travailler spécifiquement sur lui. C'est sur la base de ce qu'aura produit ce sous-groupe que la question sera ré-examinée ultérieurement par l'ensemble des participants.

#### **Désignation (éventuelle) d'un(e) secrétaire de séance:**

Un ou une secrétaire de séance peut être souhaité. Il faut considérer le contexte. Veut-on avoir une mémoire de ce qui est dit ? Veut-on communiquer le contenu des travaux en cours à des personnes concernées mais absentes ou ne participant pas physiquement aux réunions? Cela mérite réflexion car rédiger systématiquement un compte rendu de séance représente un travail prenant, dépendamment aussi du niveau de synthétisation des débats demandé. À l'extrême inverse on peut ne recourir qu'à l'établissement d'un document que nous appelons le « QQCQ » dont nous parlerons plus loin. Ce document à nos yeux n'est pas optionnel, car il permet à chacun de partir en sachant précisément qui doit faire quoi et pour quand, sans avoir à attendre de recevoir le procès verbal de la réunion. Ainsi, autant le compte rendu peut être important pour la mémoire et l'information générale, autant le QQCQ est un outil de travail facile à gérer et efficace. Dans tous les cas il est souhaitable de tenir un livre des

décisions, classées par thème, afin de pouvoir retrouver rapidement les décisions prises.

## **L'organisation de la prise de parole**

### ***A - Les règles***

Quelle que soit la forme de communication utilisée, quelques règles simples d'une grande valeur pour obtenir des échanges riches et agréables ont intérêt à être instituées à l'intérieur du groupe. Ces règles ne doivent pas être considérées comme des contraintes mais au contraire comme des outils d'aide à une communication saine. Elles ne doivent pas être imposées mais adoptées par consentement de l'ensemble des participants. Les règles ne doivent pas devenir des carcans. Si à l'usage on s'aperçoit que telle ou telle règle est mal vécue et génère des effets secondaires négatifs, il ne faut pas hésiter à la revoir. Bien veiller à rester dans la souplesse afin que les réunions soient des moments inspirants et conviviaux d'où on sort motivé. Voici quelques règles qui, selon nous, permettent cela :

- Fixer un temps maximum d'expression: Une ou deux minutes par exemple. Cela a trois avantages au moins. Celui d'éviter la monopolisation de la parole (à laquelle certains sont coutumiers); celui d'apprendre à exprimer ce que l'on veut dire de façon concise; celui d'offrir à tous de nombreuses occasions d'expression. Toutefois, si nécessaire, une personne peut demander à avoir un temps élargi en raison de l'importance du sujet qu'il a à exposer. Le(a) gardien(ne) du temps veille à ce que chacun respecte l'espace convenu et fait signe à l'animateur(trice) quand le temps est écoulé.

- Demander la parole : Toute personne désirant la parole la demande ostensiblement en levant la main.

- Parler à son tour : Il appartient à l'animateur(trice) de séance de remarquer et noter les personnes qui ont demandé la parole, afin de la leur donner dans l'ordre.

S'il se révèle difficile d'obtenir une prise de parole harmonieuse, nous suggérons l'utilisation d'un « bâton de parole ». Il s'agit d'un petit objet qui donne la parole uniquement à la personne qui le tient. Dès qu'elle a terminé, elle le passe à la personne qui a demandé la parole immédiatement après, (désignée si nécessaire par l'animateur(trice) des débats). C'est également lui (elle) qui peut interrompre une personne détentrice du bâton si elle a dépassé son temps sur signe du (de la) gardien(ne) du temps. Lorsque le pli est pris, l'objet physique n'est plus nécessaire mais peut être réintroduit à tout moment si une dérive est constatée.

- Bannir les apartés et les discussions croisées: non seulement cela empêche ceux qui parlent entre eux d'entendre ce qui se passe, mais les personnes qui parlent ne se sentent pas écoutées. L'effet psychologique est très préjudiciable à l'harmonie du groupe et à l'efficacité de la réunion. L'animateur(trice) doit intervenir gentiment chaque fois que cela se produit.

- Non mise en cause des personnes, non jugement: Les échanges portent sur les idées et les projets. Chacun s'interdit la mise en cause, le jugement ou la critique des personnes. De même, évitez la critique ou le jugement négatifs des idées et propositions du genre « ça ne tient pas debout », « c'est idiot », « ça n'a pas de sens », (ou pire), etc... cela n'apporte rien si ce n'est de nuire à l'harmonie du groupe . Une façon positive et respectueuse de l'autre peut toujours être trouvée pour faire valoir une autre piste, un autre point de vue.

- Incarner les règles: elles ne sont là que pour favoriser un fonctionnement harmonieux. Elles sont la rampe à laquelle on peut se raccrocher pour éviter de tomber mais elles ne sauraient remplacer la bonne volonté, le plaisir d'être ensemble, le désir de participer à quelque chose de plus grand que soi

et d'évoluer ensemble. Si cet esprit prédomine, les règles ne s'imposent plus de l'extérieur mais deviennent l'expression naturelle de la relation avec les autres. Pour cela, nous vous recommandons d'introduire dans la vie du groupe, dans le cadre des réunions et en dehors, tout ce qui peut alimenter la convivialité: Verre de l'amitié, fêtes, repas en commun... Surtout ne jamais se prendre au sérieux et laisser une bonne place à l'humour. Il est important de comprendre que c'est au sein du groupe que nous commençons à vivre la société que l'on souhaite promouvoir dans notre expérience de monnaie complémentaire.

### ***B – Les formes de communication***

Les échanges sont différents selon la forme de communication. On la choisira en fonction de ce qui semble le plus adapté au travail en cours.

#### **- L'expression libre:**

Surtout utilisée en début de séance avant de commencer les travaux. Chacun peut dire comme il veut ce qu'il souhaite. En général il n'y a pas d'échange en ce sens que l'on est là dans le « témoignage » qui n'invite pas à réponse sauf si la personne pose une question. Le groupe se positionne dans l'écoute de la personne qui s'exprime et ne « réagit » pas aux propos sauf éventuellement pour honorer ce qui vient d'être dit

#### **- L'information descendante :**

Une personne détient une information et désire en faire part au groupe. Là encore cette forme d'expression n'engage pas d'échange

#### **- Le remue-méninges (brain storming):**

Forme de communication utilisée en créativité dont le but est de favoriser la production d'idées. Là, plus d'ordre, on est dans la spontanéité, on peut dire tout et n'importe quoi. On n'est pas dans un propos structuré mais dans le jaillissement d'idées reliées à l'objectif recherché, incluant une bonne dose d'humour.

#### **- Le débat – la discussion:**

Partant d'une question, d'une idée, d'une proposition, un débat peut être lancé. Chacun, dans le respect des règles adoptées par le groupe donne son avis, amende, suggère etc... Le débat peut être intéressant lorsque l'on part de quelque chose qui est encore très vague pour faire émerger une orientation, définir un projet, préciser une idée. Sa limite toutefois est qu'il peut conduire à tourner rapidement en rond en ce sens qu'il devient un simple échange de positions personnelles. « moi je pense que »... « mais non il faudrait » ... « vous n'y pensez pas au contraire je crois que ... ». Bref, aboutir à des débats du type de ce que l'on voit à la télévision, où chacun reste sur sa position et d'où tout le monde sort frustré. Dans tous les cas, lorsque vous utilisez ce mode de communication, tâchez de ne pas être dans l'attitude de « vouloir l'emporter » mais de vouloir contribuer à amener l'idée ou le projet à un niveau d'expression plus précis et plus complet.

**- Le processus sociocratique:** plus qu'un mode d'expression, c'est un processus de décision. Mais celui-ci influence la forme de la communication. Le processus sociocratique ne peut se résumer en quelques phrases, il est beaucoup plus que ce que nous allons en dire. Mais nous voulons simplement souligner ici quelques caractéristiques qui permettent d'obtenir des échanges riches et agréables au sein d'un groupe.

Quel que soit le sujet, le but est d'obtenir un ***consentement de l'ensemble des participants par levée progressive des objections***. Cela suppose qu'il y ait une proposition formulée au départ par l'un

des participants. Une fois formulée il est simplement demandé « qui a une objection ? ».

Si l'on n'a pas d'objection, cela veut dire que l'on fait sien à 100% la proposition. Ainsi, en admettant qu'elle ne soulève aucune objection dans le groupe cela signifie que, si le résultat ne correspond pas à ce qui est attendu, tout le monde sera solidaire.

Avoir une objection ne signifie pas « ne pas être d'accord », « refuser » ou « critiquer ». C'est percevoir une limite personnelle ou collective; c'est vouloir préciser un risque, un point que l'on perçoit et qui semble ne pas avoir été pris en compte. Ainsi, même si une « solution » n'est pas proposée, l'expression de l'objection permet d'affiner, d'enrichir la proposition ou l'idée. Toute personne qui formule une objection doit être consciente de cela.

Lorsqu'une proposition est amenée, il y a en premier un tour de clarification afin que chacun parvienne à une bonne compréhension de la proposition. Dans ce cadre la proposition peut être reformulée pour être plus claire. Puis s'ouvrent un ou plusieurs tours de réactions observations où chacun est invité à dire librement ce que lui inspire la proposition. Cela peut conduire la encore à modifier la proposition. Enfin le tour des objections. Les objections conduisent à modifier la proposition qu'il n'y ait plus d'objection.

- Ainsi ne se perd-on pas dans des discussions sans fin qui rendent les réunions stériles et frustrantes

- Chaque intervenant se sent écouté sans risquer d'avoir à se justifier, à se sentir jugé ou critiqué

Ce processus implique que chaque participant s'engage tacitement à ne jamais rester sur une position de blocage, principalement quand l'objection repose sur une croyance ou conviction personnelle. En contrepartie, aussi longtemps qu'une objection est soulevée elle doit être considérée comme une occasion d'enrichissement de la proposition et non comme un obstacle à renverser. Le groupe s'engage donc à ne pas faire pression sur la ou les personnes qui ont encore une objection sous le simple prétexte qu'elle(s) « retarde(nt) ou empêche(nt) » la prise de décision. L'objectif n'est pas d'amener les minoritaires et les isolés à rejoindre la majorité mais d'écouter chacun, indifféremment du nombre pour trouver une position à laquelle chacun consent. Ces temps de « crispation » peuvent être une opportunité pour chacun dans la mesure où ils permettent de sortir des jeux de pouvoir classiques et d'expérimenter un mode relationnel plus respectueux de chacun.

A noter que le consentement représente un niveau plus élevé que le consensus. La recherche d'un consensus peut supposer des résignations, des compromis et à la fin la décision, même unanime, porte en elle de tels abandons que l'accord obtenu est plus une apparence qu'une réalité vécue.

Dans la recherche du consentement, on peut être amené à abandonner une position personnelle, non par lassitude ou résignation, mais par confiance dans le fait que la production du groupe est supérieure à la somme des apports individuels. Le processus s'ancre dans la conscience d'un enrichissement progressif même dans les temps de « crispation ». Consentir peut supposer que notre préférence aurait été autre, mais que nous acceptons parce que là se trouve le point acceptable par tous dans le sentiment de s'être respecté.

Ce processus est de plus en plus connu. Nous vous invitons à rechercher dans votre entourage une personne ressource qui pourra vous guider.

### **La conclusion de la réunion**

#### **- Le QQCQ**

Le piège dans lequel on tombe facilement est de beaucoup parler dans le cadre des réunions, mais de laisser dans le flou les prochaines étapes et qui doit faire quoi. Pour éviter ce piège, nous recommandons d'utiliser la pratique suivante :

Où que l'on soit parvenu à la fin de chaque point de l'ordre du jour, on complète le document « QQCQ » (entendez Quoi – Qui – Comment - Quand).

QUOI	QUI	COMMENT	QUAND	Observations

- Quoi : Cela revient à se dire, « là où nous en sommes de ce point, quelle est la prochaine étape; donc que convient-il de faire maintenant ?

- Qui : Quelle est la (les) personne(s) la(les) plus apte(s) à le faire avec son(leur) accord bien entendu

- Comment : On décrit là la façon dont la(les) personne(s) va(vont) s'y prendre pour atteindre l'objectif résumé dans le « quoi »,

- Quand : La date à laquelle l'objectif devrait être atteint. On ne parle pas d'une date idéale, mais de ce qui est compatible avec la teneur de l'action à entreprendre et les possibilités de la /les personne(s) chargé(es) de l'action.

De cette façon, à la fin de la réunion, on a un panorama complet de la situation avec une vision claire de ce qu'il y a à faire en prochaine étape avec indication des personnes qui en sont chargées. Ce document, dont une copie est remise à chacun des participants à l'issue de la réunion, remplace avantageusement le PV de réunion.

- Contrairement au PV souvent remis très tard, là, on sort de la réunion muni de la synthèse de la séance.

- Chacun sait exactement ce qu'il a à faire et le délai qu'il a pour le faire.

- Sans avoir à lire une abondante littérature on a l'information essentielle.

- Toute personne ayant besoin d'un renseignement spécifique sait, par la lecture du QQCQ, qui contacter précisément.

Enfin, le QQCQ permet de construire facilement l'ordre du jour de la réunion suivante. Il suffit de reprendre les points qui ne nécessitent pas d'action et qu'il était prévu de reprendre à la réunion suivante et ceux dont la date d'échéance des actions à entreprendre est antérieure à celle de la réunion

### **- Évaluer -Célébrer**

Un tour de table rapide pour savoir comment chacun a vécu la réunion et se sent est important. Si on a un peu plus de temps, alors ne pas hésiter à prendre un verre ensemble, s'offrir un moment de célébration pour ce qui a été accompli...

\*\*