



DES ALIMENTS SÛRS EN ACP
UN PROGRAMME FINANCÉ PAR L'UE

CAHIER TECHNIQUE

4.3

THEME 4
Méthodes de
formation

3

LES DIFFÉRENTS TYPES ET LA CONDUITE DE RÉUNIONS



COLEACP



Les cahiers techniques sont des outils destinés aux agents des services publics responsables de la restructuration du système de sécurité sanitaire des aliments et à tous les opérateurs qui sont liés à l'élaboration de la politique sanitaire ainsi qu'à l'organisation générale des contrôles officiels (agents qualifiés des services publics, responsables de laboratoires, chefs de service dans les instances officielles, responsables chargés des contrôles officiels, formateurs, agents techniques, chercheurs, experts ou cadres d'entreprises). Ils ont pour objectif de rassembler, sous forme synthétique, les principaux éléments relatifs à un sujet déterminé. L'ensemble des cahiers techniques se répartissent selon les différentes thématiques qui sont abordées par EDES lors des sessions de formation.

Les cahiers techniques ont été conçus et réalisés par la Cellule de Formation du programme EDES en collaboration avec les membres du Consortium.



EDES est un programme de coopération européen géré par le COLEACP. Le COLEACP est un réseau international œuvrant en faveur du développement durable du commerce horticole. Il est financé par l'Union européenne et a été mis en œuvre à la demande du Groupe des Etats ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique). EDES œuvre en faveur d'un renforcement de la sécurité sanitaire des aliments en Afrique-Caraïbes-Pacifique. EDES intervient dans toutes les filières à la suite d'une demande introduite au niveau national par tout acteur public ou privé concerné par la sécurité sanitaire des aliments.



EDES c/o COLEACP

130, rue du Trône • B-1050 Bruxelles • Belgique

Tél : +32 (0)2 627 52 90 • Fax : +32 (0)2 627 52 99

E-mail : edes@coleacp.org

www.coleacp.org/edes



La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité d'EDES et du COLEACP et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue officiel de l'Union européenne.



THEME 4

Méthodes de formation

3

LES DIFFÉRENTS TYPES ET LA CONDUITE DE RÉUNIONS

Contenu

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. La conduite de réunions | 1 |
| 2. Les différents types de réunions | 8 |



1. La conduite de réunions

1.1. Définition

Une réunion est une assemblée de personnes qu'il importe de présider, d'animer, de conduire afin que chacun puisse participer dans des conditions optimales.

L'animateur d'une réunion est responsable de son cadrage **en fixant et communiquant le « S.I.O.M. »** et met en œuvre **les trois grandes fonctions de l'animation de groupe** afin de favoriser la participation active de l'ensemble des personnes assistant à la réunion.

1.2. Une réunion: étapes systématiques

➤ Première étape: la préparation

Beaucoup pensent qu'une réunion commence à partir du moment où l'animateur et les participants sont assis autour d'une table. Si, dans certains cas, cela peut s'avérer exact pour les individus qui sont invités à la réunion, il n'en va pas de même pour l'animateur de la réunion.

En effet, celui-ci doit se poser une série de questions auxquelles il est capital d'apporter une réponse précise. Il doit également assurer une série de tâches préalables pour que dès l'instant où il a décidé d'organiser une réunion, il mette toutes les chances de son côté afin que celle-ci se déroule au mieux.

En d'autres termes, conduire une réunion ne s'improvise pas! Au contraire, pour être efficace et donc répondre aux objectifs qu'elle poursuit dans un cadre et une ambiance adaptés, une réunion doit être préparée consciencieusement. Pour une réunion qui dure deux heures, il ne faudra d'ailleurs pas s'étonner qu'un animateur novice consacre quasi le double de ce temps à la préparation.

En effet, avant de se lancer dans l'aventure, il est nécessaire d'envisager différents aspects.

1. Les conditions matérielles

Il s'agira tout d'abord pour l'animateur de rédiger et de faire parvenir une convocation aux différents participants prévus (préalablement identifiés).

Cette convocation comprendra au moins: la date à laquelle se tiendra la réunion, sa durée (heures de début et de fin), le lieu (avec un plan d'accès si nécessaire), l'ordre du jour complet (ou aussi complet que possible) ainsi que les documents et le matériel dont les participants devront se munir. De même, en ce qui concerne le matériel, le conducteur prévoira celui dont il aura besoin lors de la réunion (marqueurs, craies, transparents, feuilles, cartons de couleur, ...).

L'aménagement de l'espace est également important. Celui-ci doit également être pensé au préalable en se posant diverses questions telles que: Le local sera-t-il chauffé et suffisamment éclairé? Qu'en est-il de l'acoustique et du confort général des participants?

Ajoutons que le bon déroulement d'une réunion est largement dépendant de la disposition des tables. Il est d'ailleurs conseillé que celles-ci soient configurées de manière hexagonale ou ovale plutôt que rectangulaire; cette façon de procéder rendant plus difficiles les interactions entre tous par le simple fait que tous les participants ne se voient pas. Une configuration en « U » est également à déconseiller pour les mêmes raisons. Pour ce qui est de l'ambiance et de la tranquillité, il va de soi qu'il convient d'éviter les locaux susceptibles d'être des lieux de passage et de va-et-vient incessants. Il est préférable de choisir un endroit suffisamment isolé du bruit.

Enfin, il est habituellement conseillé qu'une réunion ne dure pas plus de deux heures et demi pour éviter, entre autres, les effets de surcharge cognitive. Quelle que soit la durée de la réunion, l'animateur doit prévoir un nombre suffisant de pauses pour éviter que les participants ne « décrochent ».

2. Le contenu et la méthodologie

L'animateur de réunions ne peut être systématiquement un expert du domaine abordé. Il devra cependant se renseigner sur la thématique qui fera l'objet de la réunion et surtout comprendre le vocabulaire parfois très spécialisé que les participants seront amenés à utiliser.

Posséder une certaine expertise au niveau du contenu revêt de sérieux avantages mais « Pas toujours » ou « Oui, dans la mesure où l'animateur ne se centre pas sur ce contenu au détriment des processus à l'œuvre dans le groupe et à condition que ses interventions liées au contenu soient ponctuelles et qu'elles n'entravent pas la participation des membres du groupe ». Autrement dit, s'il intervient au niveau du contenu, l'animateur ne le fera que si cela est nécessaire ou si aucun autre membre du groupe ne peut le faire à sa place.

Si l'animateur de réunion ne doit pas forcément être un expert du contenu, il doit maîtriser la méthodologie. Seul l'animateur est garant de la méthodologie adoptée lors de la réunion.

C'est à lui qu'il revient de préparer une méthodologie adaptée aux objectifs poursuivis, à la nature de la tâche, au type de participants présents, ... S'il a la responsabilité de la préparer, il se doit également de la mettre en œuvre et de la réguler au besoin lors de la réunion proprement dite.

3. La préparation personnelle

Il s'agit ici pour l'animateur de se poser des questions telles que:

- Comment est-ce que je me sens par rapport au contenu de la réunion que je vais devoir mener? Me suis-je suffisamment renseigné?
- Qui sont les participants? Pour quelles raisons participent-ils à la réunion? Quels sont leurs enjeux?
- Dans quel contexte la réunion a-t-elle lieu?
- La manière d'organiser les choses est-elle bien pertinente et adaptée?
- Quelles difficultés suis-je susceptible de rencontrer?
- Que pourrais-je mettre en place pour les gérer?
- ...

➤ **Deuxième étape: l'ouverture et la communication du S.I.O.M.**

Comme dans tout travail avec un groupe, en tant qu'animateur, il est évidemment de bon ton de commencer la séance, ici la réunion, par quelques mots visant à accueillir les participants. De même, se présenter « assez précisément » d'un point de vue professionnel (sans entrer dans le pôle personnel – il n'est pas nécessaire de mentionner son âge, sa situation familiale, son lieu de résidence,...). Préciser la mission qui est la nôtre dans le cadre de la réunion permet de clarifier les rôles de chacun. S'il s'avère intéressant que l'animateur de la réunion se présente, ceci est d'autant plus vrai en ce qui concerne les participants. Lorsque les participants ne se sont jamais rencontrés et/ou s'ils n'ont jamais eu l'occasion de se réunir dans le cadre de la thématique sur laquelle porte la réunion, il importe qu'ils puissent être informés sur qui sont les autres, quelle est leur expérience du thème à l'œuvre dans la réunion et quelles sont leurs attentes envers cette même réunion.

En effet, la réponse à ces différentes questions permet à l'ensemble des participants de davantage se connaître et de s'installer à leur aise dans la situation de réunion. L'animateur obtient également des informations qui pourront lui être utiles tout au long de la réunion. Par l'expression des attentes des participants, il obtient un premier feed back sur l'adéquation entre sa préparation et la manière dont eux envisagent les choses. Dès le début, il peut donc réguler, dans une certaine mesure (car tout ne peut évidemment être modifié), le dispositif si cela s'avère nécessaire.

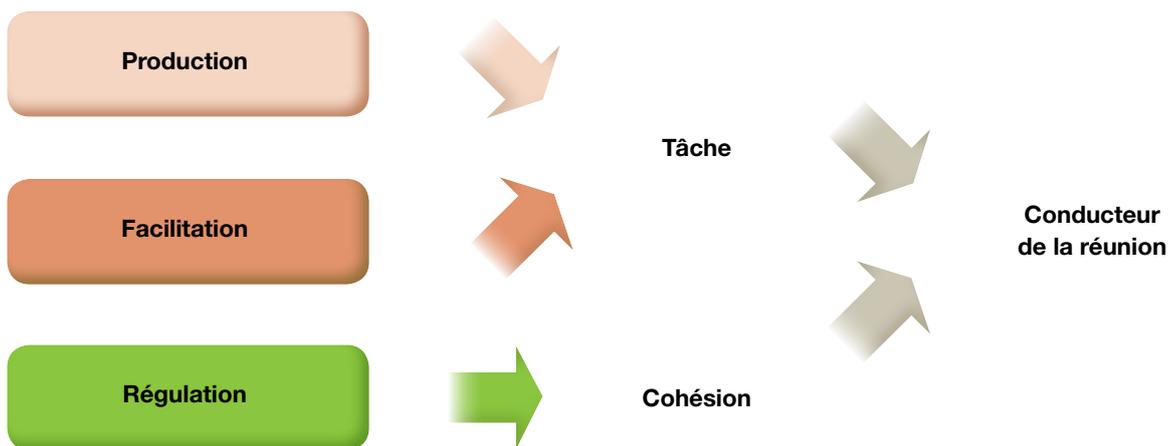
La phase de présentation terminée, il est alors temps pour le conducteur de cadrer le travail et donc de préciser le « S.I.O.M. ».

En procédant de la sorte, il s'agira de répondre aux questions:

- **S = Sujet ...** → Quel est le thème de la réunion?
- **I = Intérêt ...** → Quel est l'intérêt des participants pour la réunion?
- **O = Objet ...** → Quel est le thème de la réunion?
- **M = Méthode ...** → Quelles seront les grandes étapes de la réunion?

➤ **Troisième étape: le déroulement**

Le déroulement de la réunion sera rythmé par les trois fonctions de l'animation de groupe. Il s'agit de:



1. La fonction de production

La fonction de production porte sur tout ce qui contribue directement à la résolution du problème comme:

- communiquer des informations sur les données du problème;
- faire des propositions sur la manière de trier, d'organiser les données du problème pour progresser vers la solution;
- écarter, sur une base purement logique, les propositions qui ne peuvent conduire à la solution du problème;
- démontrer que des solutions proposées sont fausses;
- trouver la solution du problème.

Ceci étant, toute réunion n'a pas pour objectif de résoudre un problème! Nous aurons l'occasion de le vérifier plus tard lorsqu'il s'agira d'aborder les différents types de réunions.

En effet, selon la nature de la réunion, « produire » consistera tantôt à prendre des décisions, à transmettre des informations, à recueillir des informations et/ou encore à réaliser un travail en commun.

L'animateur n'intervient pas au niveau du contenu dans la production du groupe.

Plutôt que d'utiliser un potentiel statut d'autorité (parce qu'il est animateur et/ou parce qu'il possède une certaine expérience en lien avec le contenu abordé) pour imposer des idées, il lui incombera de favoriser et de soutenir la production du groupe. Il sera donc responsable favoriser et soutenir la participation de tous et de faciliter les interactions.

2. La fonction de facilitation

La fonction de facilitation porte sur tout ce qui contribue à un fonctionnement du groupe approprié à la résolution du problème ou, de manière plus globale, à l'atteinte des objectifs fixés. Les comportements relatifs à cette catégorie sont:

- faire des propositions sur la manière d'organiser le travail collectif (désigner des rôles comme celui d'un secrétaire par exemple);
- veiller à ce que l'organisation adoptée soit maintenue d'un bout à l'autre;
- veiller à ce que chacun puisse s'exprimer de manière à ce que toutes les ressources individuelles soient utilisées;
- prendre note pour tous;
- rappeler l'écoulement du temps et le gérer;
- faire le point, indiquer où on en est, ce qu'il reste à faire et capitaliser les éléments de progression.

Pour l'animateur de réunion, faciliter peut également consister en d'autres actions comme:

- clarifier les objectifs;
- reformuler (comportement qui facilite à la fois l'écoute et l'expression tout en stimulant les interactions entre les participants);
- structurer et synthétiser à tous les niveaux (comportement qui facilite la compréhension, l'assimilation et qui régule les échanges), parallèlement à l'action qui consiste à faire le point.

Enfin, cette fonction de facilitation peut se concrétiser en appliquant des techniques comme:

- la question-test qui consiste à faire définir un mot ou un concept employé différemment par les participants;
- l'appel direct à la participation ou l'interpellation d'un participant (sans brusquer);
- la question-écho en répétant et en renvoyant au participant la question qu'il vient de poser;
- la question-relais en interpellant un autre participant en réponse à la question d'un participant;
- la question-miroir en interpellant l'ensemble du groupe en réponse à la question d'un participant;
- la relance en renvoyant, à l'ensemble du groupe, une question posée antérieurement et laissée en suspens.

3. La fonction de régulation

La fonction de régulation porte sur tout ce qui contribue à créer et à maintenir des relations propices à la collaboration de tous à la tâche commune. Elle se manifeste par des comportements tels que:

- encourager à participer celles et ceux qui paraissent ne pas oser le faire;
- montrer qu'on apprécie, estime, admire celles et ceux qui émettent des propositions, idées, avis que l'on juge intéressants (ceci n'est pas conseillé pour l'animateur de réunion);
- manifester explicitement son accord avec les propositions, idées, avis émis par les autres (ceci n'est pas conseillé en ce qui concerne l'animateur de réunion);
- élucider les désaccords et suggérer des compromis;
- apaiser les esprits échauffés, calmer les personnes qui s'énervent;
- veiller à ce que les plus rapides ne bousculent pas ou ne laissent pas de côté les moins rapides.

Conduire une réunion ne s'improvise pas; une préparation minutieuse est réellement nécessaire. Mais conduire une réunion, c'est aussi animer un groupe et lorsqu'il s'agit d'animation de groupe, tout ne peut se prévoir. On se trouve face à des participants ayant leur propre personnalité, leur propre sensibilité, une histoire, un présent et un avenir spécifiques. Il n'est pas toujours possible d'anticiper la manifestation de tous ces paramètres en situation de groupe. C'est pourquoi, l'animateur de réunion sera amené tôt ou tard à devoir gérer des incidents critiques, des moments difficiles. Il est difficile de présenter une liste exhaustive de ces incidents susceptibles d'être rencontrés en conduite de réunion; nous nous contenterons donc d'en relever quelques uns¹ pour lesquels seront proposées de brèves pistes d'action-réaction.

- Le silence prolongé d'un participant

Dans ce cas, il s'agit de l'inciter à participer, de l'inviter à prendre la parole, à donner son avis sans pour autant le brusquer ni provoquer un sentiment de persécution. Son silence n'étant pas toujours synonyme de non participation, il faut veiller à ce que l'intervention posée ne puisse avoir un effet inverse à celui escompté mais aussi se poser la question de savoir en quoi ce silence est gênant pour la personne elle-même et pour les autres.

Lorsque personne ne prend la parole, l'animateur doit résister à la tentation de rompre le silence. Il est conseillé de laisser un participant rompre le silence et/ou éventuellement interpellé le groupe sur le sens d'un silence prolongé.

¹ Ces exemples de moments difficiles sont tirés de l'ouvrage: Mucchielli, R., 2000, *La conduite des réunions, Les fondamentaux du travail en groupe* (Collection Formation Permanente – Séminaires Mucchielli), ESF éditeur, 192 p.

- Le bavardage continu d'un participant

S'il s'agit d'une conversation intempestive entre deux individus, l'animateur doit intervenir et les ramener à la tâche du groupe, toujours en veillant à ne pas brusquer au risque qu'ils ne participent plus jamais de manière active. Dans le cas où il s'agit d'un individu qui monopolise la parole, il peut être de bon ton de l'inviter à être bref en rappelant la règle du droit pour chacun à un temps de parole équitable.

- La position d'expert

Face à une question, une idée qu'ils ne parviennent pas à trancher, les participants interpellent souvent l'animateur en lui disant: « *Que feriez-vous à notre place?* ».

Dans ce cas, il est important que l'animateur ne réponde pas à la question mais plutôt qu'il la renvoie à l'ensemble du groupe. Il peut aussi réagir en demandant au groupe de lui dire en quoi sa réponse pourrait être utile.

Cela lui permettra de garder son rôle d'animateur et de ne pas s'engager dans le débat en tant qu'expert.

- La question embarrassante

Lorsqu'un participant ou le groupe tout entier pose une question embarrassante adressée à l'animateur, il est conseillé que ce dernier la renvoie au groupe de manière à ce qu'elle soit résolue ensemble.

➤ Quatrième étape: la clôture

1. Vérifier l'atteinte des objectifs fixés

Dans un premier temps, l'animateur de la réunion s'assure de l'atteinte de l'objectif ou des objectifs fixés au préalable et communiqués lors de la phase d'ouverture de la réunion (cf. S.I.O.M.). Même s'il doit être attentif à ces derniers pendant tout le déroulement de la réunion, au moment de la clôture, il les rappelle et les reprend un à un en expliquant en quoi ils ont été atteints ou non. Notons que l'atteinte de certains objectifs nécessite la tenue de plusieurs réunions.

2. Réaliser une synthèse

Il s'agit ensuite de réaliser et d'exposer la synthèse de la réunion. En d'autres termes, l'animateur résume ce qui s'est dit, décidé et passé pendant la réunion.

3. Evaluer le déroulement

Enfin, l'animateur procède à l'évaluation du déroulement de la réunion, soit en interpellant les participants oralement, soit en leur distribuant un questionnaire à remplir par écrit. Quelle que soit la manière de procéder, il est important que l'animateur garde une trace écrite de cette évaluation pour, le cas échéant, aménager la façon d'organiser la prochaine réunion.

➤ **Cinquième étape: La formalisation du déroulement**

Il s'agit de produire un document écrit qui permettra de garder une trace des choses qui se sont dites, passées et décidées lors de la réunion. Il est important que ceci soit fait dans les plus brefs délais après la tenue de la réunion. C'est évidemment d'autant plus capital lorsqu'il est prévu ou décidé que les échanges se poursuivent lors d'une ou plusieurs autres réunions.

Ce document peut prendre deux formes différentes: un procès-verbal ou un compte-rendu, et doit être envoyé à tous les participants.

1. Le procès-verbal de la réunion

Ici, le groupe n'est pas considéré comme une entité mais comme une série de personnes ayant pris part à la réunion de façon individuelle. Ainsi, il s'agit du compte-rendu sténographique, in extenso des échanges ayant pris place lors de la réunion. Cet outil assez lourd et volumineux s'utilise essentiellement dans des réunions stratégiques, pouvant comprendre des partenaires ayant des positions opposées (ex.: réunions d'un Comité d'Entreprise). En outre, il permet d'évaluer les interventions des personnes, leur nombre et leur contenu. L'accent est donc mis sur les propos tenus individuellement par les participants.

2. Le compte rendu de la réunion

De loin le plus courant, ce document reprend par écrit le travail du groupe (la synthèse mais surtout les propositions faites, ou les décisions prises et l'organisation de l'action). Le groupe doit s'y reconnaître comme dans un miroir! Il s'agit d'un outil pratique servant d'aide-mémoire pour l'action.

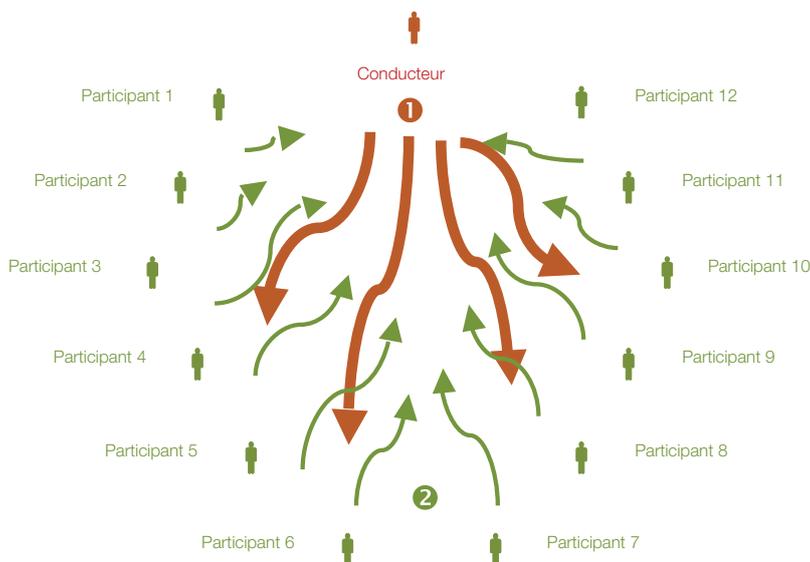
En résumé, **5 étapes et 3 grands moments:**

| 1. Avant la réunion: L'animateur est tout seul! | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etape 1: La préparation | <ul style="list-style-type: none"> • Conditions matérielles • Contenu et méthodologie • Soi-même |
| 2. Pendant la réunion: L'animateur est en présence des participants! | |
| Etape 2: L'ouverture et la communication du S.I.O.M. | <ul style="list-style-type: none"> • Accueil des participants • Présentation de l'animateur • Présentation des participants • Communication de leurs attentes • Communication du S.I.O.M. |
| Etape 3: Le déroulement | <ul style="list-style-type: none"> • Fonction de production • Fonction de facilitation • Fonction de régulation |
| Etape 4: La clôture | <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier l'atteinte des objectifs • Réaliser la synthèse • Evaluer le déroulement de la réunion |
| 3. Après la réunion: L'animateur est tout seul! | |
| Etape 5: La formalisation du déroulement | <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction d'un procès-verbal ou d'un compte rendu • Envoi du document de synthèse aux participants |

2. Les différents types de réunions

2.1. Les réunions d'information descendante

Lorsque l'animateur se trouve dans la situation de devoir mener une réunion d'information descendante, il poursuit l'objectif d'être entendu et surtout compris par les participants.



► Différentes phases

1. L'exposé des informations

Une réunion d'information descendante comprend deux phases principales. La première, consiste en l'idée de transmettre, d'exposer des informations à un groupe d'individus.

Celles-ci peuvent être de différents types:

- Une information simple
Il s'agit ici d'exposer, par exemple, le contenu d'un rapport, d'un bilan ou encore d'une enquête.
- Un briefing
Il consiste en la présentation d'une information préliminaire à une action que devront mener, individuellement ou collectivement, les participants.
- Un feed-back
Dans ce cas, l'animateur de la réunion transmet les résultats d'une enquête, d'interviews, de sondages d'opinions, ... auxquels les participants ont préalablement contribué en étant interviewés.

2. L'échange ou le feed-back

Dans un second temps, et pour s'assurer que l'objectif poursuivi sera bien atteint, il convient de passer à la phase d'échange ou de feed-back au cours de laquelle la parole est donnée aux participants. Ils peuvent alors poser toutes les questions qu'ils souhaitent. En fonction de celles-ci, le conducteur apporte des explications complémentaires ainsi que des clarifications si cela s'avère nécessaire.

➤ **Quelques conseils**

Celles-ci peuvent être de différents types:

Comme dans toutes les réunions, avant d'exposer les informations, l'animateur doit se présenter et préciser l'objectif de son intervention.

De même, il veillera à ce que son exposé soit clair, précis, ordonné et structuré de manière à éviter l'ennui et le « décrochage » des participants, ici placés dans une position d'auditeurs, de récepteurs du message.

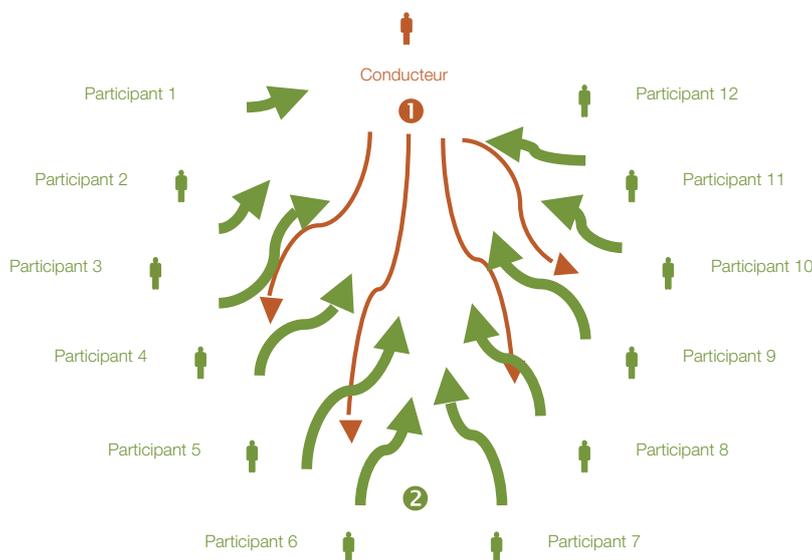
Une réunion descendante, cela se prépare également en tenant compte des attentes, des enjeux potentiels des participants. Notons que la prise en compte de ces éléments, certes pas toujours prévisibles, peut largement contribuer à la bonne marche de la rencontre.

Enfin, lorsqu'il s'agit de la phase d'échange, il importe d'annoncer clairement que des questions sont sollicitées en faisant preuve d'une réelle ouverture ou encore d'un accueil non déguisé envers les questions. Ceci étant, brusquer les participants n'est jamais bienvenu! Rappelons-le, l'objectif poursuivi ici est d'être écouté et compris; aucune question n'est donc superflue et toutes valent la peine d'être posées. De manière à faciliter encore cette compréhension, l'animateur n'hésitera par exemple pas à reformuler une question, à la répéter ou encore à demander des éléments de précision.

Tout sera évidemment mis en œuvre pour apporter une réponse la plus précise et complète possible aux différentes questions soulevées. De même, des informations complémentaires seront dispensées afin que les incompréhensions éventuellement soulevées par les participants soient clarifiées et résolues.

2.2. Les réunions d'information ascendante

Aussi appelée interview de groupe, ce type de réunion vise à recueillir, en interrogeant un groupe, des informations qui concernent l'existence sociale et/ou interpersonnelle des participants. En d'autres termes, il s'agit de recueillir des informations de la part de personnes qui les détiennent, qui les concernent ou qui sont concernées par une même situation.



➤ **Différentes phases**

Véritable outil de recueil de données pouvant s'inscrire dans des démarches comme une enquête sur la motivation, un sondage d'opinions ou encore une analyse de besoins, ce type de réunion comprend trois phases essentielles.

1. Le cadrage

Si toute réunion doit, on l'a vu, être cadrée, ici, l'animateur, en plus de préciser le timing, l'objectif, la méthode, ..., pose la question au groupe afin d'obtenir les informations qui l'intéressent.

2. L'interview de groupe

La seconde phase représente l'interview de groupe proprement dite. C'est à ce moment que les participants informent l'animateur quant à la situation par rapport à laquelle il souhaite obtenir des renseignements.

3. La clarification

L'animateur repose des questions de clarification par rapport aux informations émises par l'ensemble du groupe sur la thématique.

➤ Quelques conseils

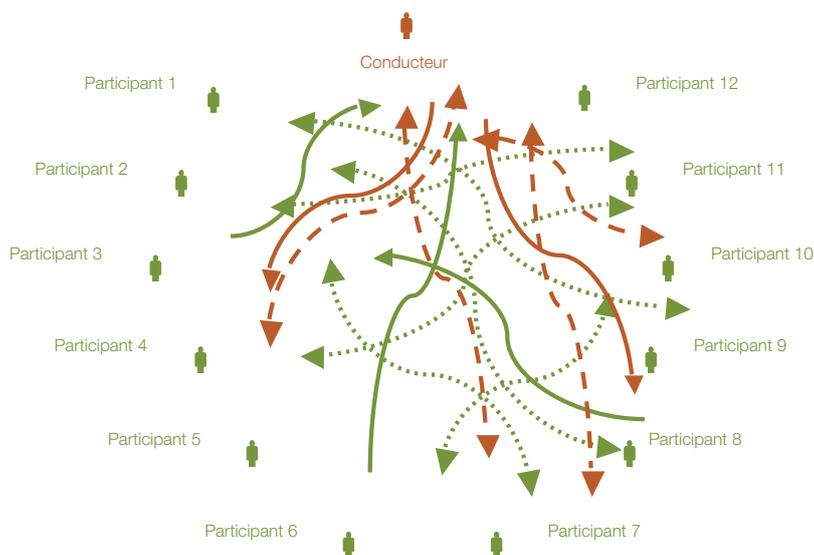
Animer ce type de réunion implique que l'animateur soit au clair avec le contenu sur lequel porte précisément l'interview de groupe.

De même, s'être renseigné préalablement sur la réalité sociale partagée par les membres du groupe est sans aucun doute un moyen efficace pour comprendre et exploiter encore davantage les propos tenus lors de la réunion.

Enfin, si l'on souhaite recueillir des informations de qualité qui serviront inmanquablement à des fins définies par ailleurs, il est capital que le conducteur mette en œuvre une série d'actions comme: la sollicitation de chacun et donc le recueil de tous les avis, l'accueil de toutes les opinions avec une neutralité bienveillante, la non intervention personnelle sur le fond (ou le contenu) des propos tenus, la reformulation des opinions afin de tendre vers une élucidation progressive, la synthèse de manière permanente (partielle et totale) des avis présentés et bien entendu, l'analyse des interactions, l'outil de toute animation!

2.3. Les réunions de prise de décision

Ce type de réunion a pour objectif de résoudre un problème posé et/ou de prendre une décision par rapport à un problème posé.



Différentes phases

Résoudre un problème/prendre une décision en groupe implique l'adoption d'une certaine méthodologie² comprenant différentes phases:

1. L'exploration préliminaire

Il s'agit de l'inventaire des besoins du groupe et de ses membres ainsi que des ressources du groupe compte tenu des contraintes (temps, locaux, ...).

A cette étape déjà, les différentes possibilités d'action peuvent être sollicitées par l'animateur auprès des participants et ce, au regard de leurs besoins et des contraintes.

2. La définition du problème

Définir le problème implique d'identifier et d'expliciter suffisamment l'objectif commun poursuivi par le groupe. L'animateur définit la question à laquelle il importe de répondre ou le problème qu'il faut résoudre.

En outre, il veillera à ce que les mots employés aient bien la même signification pour tous les membres participant à la réunion. Sans cela, le travail risque fort de se compliquer par la suite.

3. L'inventaire des opinions

Par rapport à la question posée, au thème de la discussion ou encore au problème à résoudre, l'animateur invite les participants à produire des idées, à faire part de leurs opinions, à communiquer des informations ou des pistes de solution.

Il portera une attention toute particulière au fait que chaque participant puisse s'exprimer sans qu'aucun jugement de valeur ne soit porté à l'égard de ses propos.

4. La vérification des opinions et la formulation d'hypothèses

Il s'agit ici, au cours d'un échange géré par l'animateur et auquel chacun sera invité à s'exprimer également, d'évaluer méthodiquement les idées, informations, opinions et pistes de solution émises précédemment en les confrontant à l'objectif commun formulé et explicité lors de la première phase.

Pour chaque propos amené lors de la seconde phase, on mesure, ici, l'écart qu'il entretient avec l'objectif commun identifié lors de la première phase.

5. La prise de décision

On opte ici, toujours au travers de l'échange mené au sein du groupe de participants, pour la solution, la piste d'action qui semble la meilleure d'un point de vue réaliste et pratique. Afin d'y parvenir, l'animateur veillera à ce que les écarts pointés à la phase précédente ainsi que les raisons de ceux-ci soient pris en compte par le groupe de participants.

De la même façon, il devra s'assurer que la décision, les pistes d'action ou de solution retenues sont formellement acceptées par tous et pour des motifs semblables et complémentaires.

L'animateur s'assurera aussi que chacun en a clairement perçu les conséquences et les accepte entièrement. Au besoin, il les rappellera.

La décision doit donc être prise explicitement; la formuler, faire se prononcer chacun, la ré-exprimer de manière telle qu'elle soit bien intégrée dans la mémoire du groupe.

² Les étapes d'une prise de décision d'après Dick Wallen, National Training Laboratories.

Quelques conseils

Résoudre un problème, prendre une décision ne se fait pas toujours sans mal! Voici quelques pistes d'action-réaction plus ou moins spécifiques à ce type de réunion.

Il s'agit tout d'abord d'assurer la production d'idées, des informations et solutions possibles par chacun en empêchant absolument tout jugement de valeur. Décomposer le but ultime en objectifs secondaires peut parfois être utile par rapport à cette phase de production.

Certains animateurs ont pour habitude de penser que le conflit ou le désaccord est malsain voire destructeur; ils font alors en sorte qu'un éventuel conflit latent ne puisse éclater. Il importe ici de se détromper de cette idée reçue car lorsqu'il est géré de manière adéquate, un conflit peut résoudre un certain nombre de problèmes et générer des solutions originales. Puisqu'il est question de solutions, d'idées originales, le recours aux techniques de créativité peut tout à fait être de mise dans une réunion de résolution de problème/de prise de décision. Le brainstorming est un exemple.

De même, lorsqu'il y a désaccord ou opposition dans le groupe, l'animateur pourra tenter de favoriser les argumentations logiques et relever celles qui tendent vers une subjectivité démesurée. Si ceci peut s'avérer être une démarche délicate, l'animateur ne se privera en tous cas pas d'aider le groupe à ne pas penser en termes de « vainqueurs » et de « vaincus » tout comme il veillera à ce que les désaccords ne soient pas ressentis comme des signes d'hostilité.

Enfin, lorsque la solution/la décision sera prise, l'animateur ne manquera pas de faire se prononcer chacun sur cette solution/décision et de la ré-exprimer de manière à ce qu'elle soit comprise par tous.

➤ Notions d'unanimité et de consensus

1. L'unanimité

Il y a unanimité lorsque tous les participants partagent explicitement la même opinion. Chacun déciderait la même chose s'il avait à prendre seul la décision.

2. Le consensus

Il y a consensus lorsque tous les participants se rallient à la solution qui semble être la meilleure, compte tenu du groupe actuel. Il faut que chacun puisse voir clairement les avantages de la proposition à laquelle il donne son accord. Si chacun ne perçoit pas ces avantages personnellement, on parlera d'accord de surface ou de « consensus mou ».

Notons que **ce sont les décisions par consensus qui sont les plus efficaces**: chacun des membres du groupe se sent personnellement engagé dans l'exécution de la décision prise.



DES ALIMENTS SÛRS EN ACP
UN PROGRAMME FINANCÉ PAR L'UE

Thèmes des cahiers techniques

- 1 Système de sécurité sanitaire
- 2 Réglementation et normes
- 3 Evaluation des risques
- 4 Méthodes de formation**
- 5 Communication sur les risques
- 6 Systèmes d'autocontrôle
- 7 Traçabilité et étiquetage
- 8 Gestion des laboratoires
- 9 Procédures
- 10 Sous-produits animaux
- 11 Enregistrement des produits
- 12 Contrôles officiels



EDES est financé par l'Union européenne

Imprimé sur du papier
certifié FSC, à l'aide
d'encre écologique
sans solvant.

Date de publication: Mai 2012

