

Septembre 2018 - Analyse n° 9



Etre acteur d'une réunion, une question d'outils ?



Avant-propos

Qui n'a jamais été amené à participer à une réunion ? Que ce soit au travail, dans le quartier, à l'école, en famille, dans des associations ou des institutions... les réunions sont monnaie courante. Est-il possible de devenir davantage sujet et acteur de ces temps qui influencent inévitablement la vie des personnes, des groupes, des associations, des organisations ? Prenant appui sur l'expérience de formation développée par le Cefoc depuis de nombreuses années, Muriel Compère défend l'idée que c'est en expérimentant l'animation et en portant un regard critique sur les dynamiques à l'œuvre que l'on apprend à se positionner en tant que sujet-acteur en réunion.



Le Cefoc (Centre de formation Cardijn) est une association d'Éducation permanente qui organise chaque année une cinquantaine de groupes de formation en Belgique. Ces groupes rassemblent des personnes issues ou solidaires des milieux populaires. Les différentes formations proposées visent à s'interroger sur le sens de la vie, à réfléchir à comment vivre ensemble de manière citoyenne, en agissant dans le sens d'une société plus démocratique et plus solidaire.

Dans le prolongement de ses activités de formation, le Cefoc publie chaque année de courts textes d'analyse et une étude. Les thématiques abordées trouvent leur source dans les réflexions mises sur la table par les participants aux formations. Les textes sont destinés aux acteurs du monde associatif et à tout citoyen à la recherche d'outils de compréhension de la société susceptibles de favoriser l'émancipation et la mobilisation individuelles et collectives.

Avec le soutien de la  FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES



« Expliquer, ça empêche de comprendre si ça dispense de chercher »

(Michel Neumayer)

Tout le monde est amené tôt ou tard à participer à des réunions : au travail, dans le quartier, à l'école, en famille... et tous les lieux ont leurs réunions. Celles-ci influencent la vie des individus, des groupes, des organisations. Pour beaucoup, elles font partie du quotidien.

Dans les groupes de formation du Cefoc, où l'on forme à devenir davantage sujet et acteur de sa propre vie comme de la vie en société, des personnes évoquent des expériences de participation à des réunions qu'elles subissent le plus souvent. « *J'ai mal au ventre quand je vais en réunion* » dit l'une. « *On n'a jamais de trace de ce qui s'est dit* » se plaint une autre. « *Ça ne sert à rien, les décisions sont prises ailleurs* » ou encore « *On décide des choses et puis, rien ne change* », « *Personne n'ose rien dire* », etc. Ces propos et bien d'autres illustrent les craintes, la souffrance ou l'ennui que provoquent parfois les réunions.

D'autres personnes sont amenées à organiser, à animer des réunions ou souhaiteraient pouvoir le faire. Ces personnes témoignent de la complexité et des questions que leur pose le fait de mener une réunion : « *Comment tenir compte de chacun.e et être efficace ?* ». Il y a « les trop bavards », « les taiseux », « ceux qui sont toujours à côté de la plaque » et aussi « le temps qui passe beaucoup trop vite », « les émotions qui surgissent et dont on ne sait pas quoi faire ». Face à ces constats, à ces difficultés, des personnes expriment le besoin d'un « outillage ».

Depuis longtemps, le Cefoc organise des groupes autour de l'enjeu : « *Se former pour animer* ». Destinés au départ à son propre public, avec l'objectif de permettre à des participant.e.s de groupes de devenir co-animateurs/trices volontaires, cette formation s'est progressivement élargie à toute personne voulant réfléchir à ses pratiques d'animation ou de participation à des réunions, dans la perspective de l'Éducation permanente. Elle met au travail ces moments particuliers dans la vie de chacun.e et qui ont des implications très concrètes sur le quotidien.

Comme toute formation en Éducation permanente, la visée de la formation est d'augmenter la « puissance d'agir » des participant.e.s et d'élever leur degré de conscience par rapport aux enjeux qui traversent les réunions de groupe (au sein d'institutions, d'associations, etc.). Elle permet à tout un chacun d'expérimenter l'animation dans une dynamique d'Éducation permanente tout en s'interrogeant sur le sens de cette dynamique, en vue de développer des leviers de changement là où les personnes ont les pieds, dans leurs lieux d'engagement notamment. Cette formation permet aussi à un public issu et/ou solidaire des milieux populaires de développer des compétences pour oser être davantage sujet-acteur dans le cadre de sa participation à la vie en société.

L'objectif de cette analyse est de prendre du recul sur diverses expériences de formation pour dégager quelques ingrédients essentiels lorsqu'on entend « former à animer des réunions » en cohérence avec une démarche d'Éducation permanente. En particulier, on défendra l'hypothèse qu'il faut résister à la demande d'outil ou de démarches « clé sur porte » pour privilégier un processus qui allie analyse réflexive et action vécue ensemble dans un groupe. Autrement dit, c'est en expérimentant l'animation et en portant un regard critique sur les dynamiques à l'œuvre que l'on apprend à se positionner en tant que sujet-acteur en réunion.

Résister à la demande d'outils en début de formation

Pour illustrer cette façon de faire, prenons le démarrage de la formation. On pourrait donner d'emblée une grille reprenant « tout ce à quoi il faut penser quand on démarre une réunion ». Au lieu de cela, on propose un démarrage assez classique, avec quelques mots sur le cadre, un temps de présentation de chacun.e, un moment de construction collectif des règles de fonctionnement, des prises de responsabilités. Ce temps de mise en route est suivi d'un moment « d'analyse réflexive »¹ à partir de la question : qu'est-ce qui s'est passé depuis votre entrée dans le local ce matin ? Les participant.e.s

1 Au sens où Odette et Michel Neumayer utilisent ce terme : « un retour parlé sur ce qui vient de se passer ».

retracent alors les différentes étapes de ce démarrage, puis échangent sur ce qu'ils/elles trouvent confortable ou inconfortable, avant de creuser ensemble la question : quel est le sens de ces moments, des consignes proposées, quels sont les éventuels non-sens auxquels le groupe a été confronté ? On propose enfin de faire des liens avec l'expérience vécue par chacun.e dans d'autres réunions. Cela ouvre un questionnement à la fois sur le fond (pourquoi construire les règles ensemble ? Qu'est-ce que cela suscite quand on propose aux participants de prendre des responsabilités ?, etc.) et sur la façon de faire (se présenter de manière ludique, écrire une charte ou proposer des règles, faire un tour de table ou non...).

Ensuite seulement, on peut proposer au groupe un outil et analyser ensemble ce qu'il ajoute à la réflexion commune, ce qu'il lui manque pour être un outil vraiment intéressant et cohérent avec une démarche d'Éducation permanente.

Construire ensemble des outils

De là, on peut dégager quelques façon différentes de « faire outil ». Certains outils sont construits par et avec le groupe. Par exemple, suite au démarrage, le groupe peut réaliser un « mémo des démarrages de réunion ». Ce mémo peut être alimenté à la fois par le démarrage vécu ensemble et par les expériences racontées par des participant.es. Par la suite, chacun.e a la possibilité de se l'approprier et de le faire évoluer selon ses nouvelles expériences.

D'autres outils sont amenés par le formateur ou par des participants. Par exemple, les formateurs peuvent proposer un support particulier pour le temps des présentations. Le groupe expérimente cet outil, puis l'analyse en fonction de ce que chacun.e a vécu, du sens qu'il donne à ce temps, peut imaginer ce que l'outil permettrait ou pas avec son public... On peut aussi le confronter à d'autres outils et pratiques de participants. On devient alors davantage conscient des atouts et limites de l'outil, des enjeux qui se cachent derrière telle ou telle façon de se présenter.

Faire appel à l'expérience

On peut aussi dégager différentes façons de s'appuyer sur les expériences des

participants pour construire avec eux une pratique de l'animation qui soit cohérente avec la visée de former des sujets-acteurs. On pourrait ainsi identifier et distinguer trois niveaux différents d'appel à l'expérience, niveaux intimement articulés dans la formation.

Le premier niveau est constitué des expériences particulières à chacun.e des participant.es. Il s'agit des expériences de réunions, vécues hors formation, sur son lieu de travail, d'engagement ou de vie, comme participant.e ou comme animateur/trice. Ces diverses expériences peuvent être mises sur la table, être décrites, dépliées. Des questions, des réflexions émergent sur les façons de faire, les rôles et fonctions à assumer, les difficultés rencontrées, les pistes de changement pour chacun.e là où il a les pieds. Changer sa perception sur les réunions qu'on subit et se dire « ça pourrait être autrement », vérifier que l'expérience de chaque participant.e est utile au groupe, que le savoir peut être partagé plutôt que laissé aux mains d'expert.e.s, offre un premier levier pour agir.

Le deuxième niveau d'expérience sur lequel on peut s'appuyer est commun au groupe. La formation peut devenir un laboratoire, dans lequel des dispositifs sont mis en place pour permettre aux participant.e.s de vivre une expérience partagée. Par exemple, les participants repèrent une série de « responsabilités » à assumer pour le bon fonctionnement du groupe, qu'ils sont invités à assumer (de manière individuelle ou collective, par tournante...). Pour devenir un savoir utile et transposable à d'autres contextes, ces expériences vécues en groupe sont reprises dans des « temps réflexifs » : pour revenir sur ce qui s'est passé dans le groupe, pour réfléchir au sens ou au non-sens de ce qui a été proposé, pour faire des suggestions d'aménagement.

Le troisième niveau d'expérience qu'on peut proposer est la mise en situation, sous forme de jeu de rôle proposé par les formateurs/trices ou en partant de situations amenées par les participant.e.s. Chacun.e peut alors s'impliquer durant un bref laps de temps (15 à 20 minutes) dans le rôle d'animateur/trice, de participant.e ou d'observateur/trice. Cela permet à certain.e.s de s'essayer, dans un cadre bienveillant, à la co-animation d'une réunion ; oser renforce la confiance en soi.



Pour d'autres, la découverte se situe dans le fait de vivre la réunion dans la peau d'un.e participant.e et pour d'autres encore, dans le fait de prendre le recul d'un observateur/trice. Vivre une situation concrète de réunion permet de comprendre de l'intérieur ce qui peut se jouer en termes de dynamique de participation, ou au contraire d'écrasement ; en termes d'impact pour l'individu/le collectif, etc. De nouveau, un temps de débriefing est proposé ensuite : il s'agit de nommer des émotions, de prendre conscience des enjeux de la réunion et des enjeux spécifiques à chacun.e, de (se) poser des questions sur le sens de la participation par exemple, d'affûter son regard sur le vécu de l'autre, de distinguer l'acte de la personne qui l'a posé, d'ouvrir des possibles.

La formation prend ainsi appui sur les expériences vécues à différents niveaux (hors formation, dans la formation et lors de mises en situation) pour co-construire avec les participants un savoir d'expérience, individuel (propre à chaque participant) et collectif (propre au groupe et que le groupe pourra, s'il le souhaite, transmettre plus largement). À condition que ces expériences soient accompagnées de temps d'analyse et de prise de recul, en collectif.

Croiser les outils construits avec des données théoriques

Un autre ingrédient qui nous semble essentiel dans cette façon de faire formation, c'est de croiser le savoir co-construit en groupe avec des savoirs construits en-dehors de celui-ci. Les formateurs/trices proposent alors des apports plus théoriques en lien avec les questions mise au travail. Ces apports viennent questionner les évidences du groupe et poussent les participant.e.s à approfondir leur réflexion. À leur tour, ces savoirs sont questionnés, critiqués par le groupe notamment au regard d'une démarche d'Éducation permanente.

En conclusion

Au terme de ces formations, on constate que les participants ont évolué dans leur façon de concevoir l'animation de réunions ou même la participation à des réunions. Il ne s'agit plus seulement de « mettre en

pratique » des outils « reçus », de suivre un canevas de réunion précis, mais plutôt de les construire par soi-même et avec d'autres, en tenant compte de différents éléments propres à leur contexte et à leurs visées. La formation cultive un regard critique sur la place faite à chacun.e en réunion et sur les visées poursuivies. Elle favorise la prise de conscience qu'une animation de réunion n'est pas « neutre » : toute animation de groupe met en jeu la question du « pouvoir ». Les participants perçoivent aussi l'intérêt de faire place à l'expérience et aux savoirs des un.e.s et des autres. Pour autant que le contexte s'y prête, ils prennent conscience de la fécondité de « prendre part » collectivement à une animation, dans une démarche de co-construction plutôt que dans une démarche « descendante » (en partageant les responsabilités au sein du groupe, en préparant des animations en duo, etc.).

Différents propos illustrent ces changements de perspective : « *Ce qui me motive, c'est le sentiment que je peux contribuer à faire changer les choses dans mon environnement* » ; « *Ça me permet de prendre du recul par rapport à mes réunions, ne plus faire les choses en automatisme* » ; « *La méthodologie m'a fait avancer, en particulier la co-construction à partir du vécu* » ; « *Le travail sur le rôle des participants m'a éclairée : se dire que chacun a une place* ».

Les participants ne repartent pas avec un savoir « tout fait », des techniques qu'il resterait à appliquer, mais avec des expériences nouvelles, une façon de regarder et mettre en mot ces expériences, des questions (notamment sur le sens de la pratique de réunion) et quelques outils quand même. Car, comme l'a dit une participante : « *je repars avec une valise pleine mais le voyage ne fait que commencer* »...



Muriel Compère,
Formatrice permanente au Cefoc