



Extrait du micropolitiques des groupes

<http://micropolitiques.collectifs.net/Reunion>

# Réunion

- entrées -

Date de mise en ligne : mercredi 7 novembre 2007

---

**micropolitiques des groupes**

---

Les réunions sont pour nous autant de tentatives de cultiver du commun et de produire de l'intelligence collective. Cette intelligence porte tout à la fois sur les prises que nous développons par rapport à une situation (chômage, urbanisme...) et sur la manière dont nous faisons groupe. Ses critères sont la puissance et la joie qui en résultent.

Loin d'être une sommation sérielle de « je » + « je », ce « nous » possède une consistance propre qui demande à être construite et cultivée. Il ne suffit donc pas de s'assembler entre personnes de bonne volonté et de s'exprimer pour faire groupe. Construire et cultiver impliquent en effet deux choses : 1. créer un dispositif qui permette une rencontre telle que les forces en présence puissent s'actualiser et se développer ; 2. développer une attention particulière aux effets produits par le dispositif.

Dans la suite du texte, nous présentons la manière dont nous concevons nos réunions et les éléments qui nous semblent efficaces et utiles à cette production d'intelligence collective.

## Passages et repères

### 1. Préparer

Une réunion, ça se prépare. Il s'agit de penser celle-ci au même titre que la préparation d'un chantier de construction ou de rénovation : quels sont nos objectifs ? comment allons-nous nous y prendre ? quel est l'état du terrain ? de quoi avons-nous besoin (compétences, outils, informations...) ? Préparer consiste à se poser une série de questions, à organiser le terrain et à apprendre à préparer.

- *A. Cheminement* : Où en sommes-nous et où allons-nous ? Une réunion s'inscrit dans un processus. Elle en ponctue le cours et permet d'en formaliser collectivement le devenir.
- *B. Objectifs* : Quels sont les objectifs de la prochaine réunion ? Clarifier les objectifs permet de baliser quelque peu le terrain. Ceux-ci ont un caractère pluriel. Ils portent autant sur le contenu (arriver, par exemple, à une décision), sur le processus (de quelle manière allons-nous nous y prendre ?), que sur ce qui va être appris (quels effets nos manières de faire produisent-elles ?)
- *C. Tissages* : quelles sont les articulations nécessaires pour faire coexister la pluralité des objectifs ? Cette question est un point de vigilance : on sait que la manière majoritaire de cultiver une réunion passe par une attention quasi exclusive au résultat lié aux « contenus ». Elle est là, donc, pour nous rappeler que si l'on force sur l'un, on dessert l'autre. Le « contenu », le « processus » et l'« apprentissage » sont trois aspects différents qui parcourent simultanément une réunion. Chacun requiert un rythme spécifique... à entrelacer avec les autres.
- *D. Temps* : de combien de temps disposons-nous (pour la réunion et pour chacun des points abordés) ? De quoi sommes-nous capables dans ce temps-là ? Prendre en compte ces questions influencera ce que va produire la réunion. Par exemple, charger l'« ordre du jour » peut avoir pour effet de crispier les membres et d'évacuer un certain nombre de problèmes qui semblent, pour x ou y raisons, ralentir « la bonne marche » du groupe.
- *E. Procédé* : comment allons-nous faire ? Il s'agit d'anticiper les différents chemins qu'ouvriront chacun des « points » abordés et d'imaginer leurs articulations. L'important est, ici, de proposer une manière d'explorer la/les situation(s). C'est-à-dire de choisir, dans la multiplicité des manières possibles, celle qui semble la plus appropriée et intéressante. Nulle certitude, juste affirmer une hypothèse, la tester et apprendre d'elle.

- *F. Besoins* : de quoi avons-nous besoin ? Au niveau du contenu : disposons-nous des informations nécessaires ? Nous faut-il des apports particuliers avant et pendant la réunion (personnes ressources, textes...) ? Au niveau du processus : de quoi avons-nous besoin pour nous aider (rôles, artifices, tableau mural...) ? Au niveau de l'ambiance : comment agence-t-on et prépare-t-on l'espace ? l'éclairage ? ce qui se passe avant et après la réunion ?

Préparer consiste à passer, d'une manière ou d'une autre, par ces différents points. Cet exercice peut s'élaborer dans le cours même de la réunion ou/et être pris en main par un sous-groupe. L'intérêt de ce dernier est qu'il permet à celles qui s'y engagent d'apprendre à préparer, d'essayer et de proposer de nouvelles manières de faire, de se mettre en risque et, in fine, de fabriquer du savoir à partir de cette expérience.

## 2. La réunion

- *La facilitation* Une personne dans le sous-groupe est choisie pour devenir, le temps de cette réunion, le facilitateur. La facilitation est une fonction difficile. Elle demande, particulièrement à ceux qui ne sont pas aguerris, un entraînement (il faut de la répétition), une mise en risque (se forcer à contracter une nouvelle habitude) et un climat susceptible d'accueillir et de protéger cet essai. Pour certains, cette fonction consiste à ouvrir/refermer les débats, favoriser les échanges, être attentif au déroulement et aux rôles (les activer). Pour d'autres, elle consiste également à aider le groupe à penser. C'est-à-dire qu'elle intervient aussi sur le fond, à travers des synthèses, par des tentatives d'articuler un problème. On a donc deux lignes de force : l'une est centrée davantage sur la forme et demeure en retrait sur le fond - quand la facilitatrice veut s'exprimer sur le contenu, elle transmet son rôle ou suspend momentanément sa fonction (ce qui est sans doute le mieux pour s'initier) ; l'autre joue sur les deux tableaux à la fois. L'un n'est pas mieux que l'autre, c'est une histoire de style. Apprendre et cultiver un style, c'est peut-être cela acquérir ce rôle.
- *Le début de la réunion* Le début d'une réunion est un moment d'entre-deux. Prendre le temps d'accueillir ce passage, c'est s'offrir la possibilité de créer un climat propice. Quatre points articulent ce premier temps :
  1. Lecture ou/et approbation du compte rendu de la dernière réunion. Ce petit point technique présente l'avantage de se remettre doucement au travail, de se rappeler d'où on vient et de revenir, le cas échéant, sur l'un ou l'autre point.
  2. Deux, la facilitatrice soumet au groupe la proposition d'agencement de la réunion élaborée lors de la préparation. La discussion porte ici sur la compréhension de la proposition et non pas sur sa critique. La critique viendra à la suite de la mise à l'épreuve.
  3. Trois, le point météo. Moment durant lequel les membres d'un groupe rendent compte en deux ou trois mots de leur état physique ou affectif (joie, tranquillité, énervement, fatigue...) Le fait de pouvoir énoncer ce sentiment permet souvent de s'en décharger et d'alléger le rapport à la réunion. Le point météo offre aussi la possibilité de choisir les rôles à partir de ce qui est dit. Par exemple, une personne « nerveuse » peut devenir le guetteur d'ambiance.
  4. Quatre, moment du choix des rôles et artifices. Ce point articule deux niveaux. Un, les rôles nécessaires pour la réunion : le maître du temps, la guetteuse d'ambiance et l'écrivain public. Deux, les rôles ou les artifices que le groupe construit en fonction de ses difficultés propres (l'ancêtre...) En ce qui concerne les artifices, ceux-ci peuvent prendre la forme d'une prescription langagière (interdiction de ping-pong) ou se fabriquer autour d'objets (une statuette, par exemple, dans le cas des détours). Dans tous les cas ils tentent d'obliger le groupe à faire attention à un aspect de sa vie collective qui, laissé à l'état « naturel », l'empoisonne [1]. Après cette mise en condition d'une petite vingtaine de minutes, on entre dans le vif du/des sujet(s) avec comme aides : la proposition de travail et les rôles/artifices.
- *Le milieu de la réunion* Cette période est la tentative, chaque fois renouvelée, d'agencer un processus à expérimenter autour d'un ou plusieurs objets. Ici comme ailleurs, rien n'est garanti, on se donne les moyens, on

cultive la possibilité de penser collectivement mais on ne peut pas présumer du résultat. Il se peut, par exemple, que la proposition de travail entraîne le groupe dans une impasse. Mieux vaut à ce moment-là arrêter les échanges, suspendre ce qui était prévu et convoquer un pas de côté. Le « pas de côté » est ce moment que l'on peut saisir lors d'une réunion en vue d'intervenir directement sur le processus collectif. Il fait donc signe d'une vigilance sur le « comment on est en train de faire ». Il agit comme évaluation impromptue. Il peut ainsi se proposer, dans le temps même de la réalisation, de détourner celle-ci de ce qui était prévu si les effets de ce « prévu » semblent amener le groupe dans une voie de garage. Il s'agit en somme d'intervenir, avant que tout le monde ne se soit engouffré dans un cul-de-sac, en vue d'inciter le groupe à emprunter d'autres chemins plus propices.

- *La fin de réunion* Deux éléments scandent les derniers moments de la réunion :
  1. Le premier consiste à rappeler les décisions prises (avec l'aide de l'écrivain public) et à programmer la suite du travail. Programmer consiste à imaginer l'une ou l'autre piste à travailler d'ici la réunion suivante ou anticiper sur celles qui vont venir. Il s'agit aussi de recueillir l'expérience du groupe de préparation et d'évaluer cette tentative.
  2. le second est le pas de côté [2]. Comme nous l'avons déjà signalé, sa fonction est de revenir sur le processus. Il ne s'agit donc pas de rouvrir les débats mais de pointer l'un ou l'autre élément sur les manières de faire du groupe et d'en tirer un savoir ou une question. C'est le moment aussi d'interroger les rôles et les artifices utilisés et de pointer leurs effets. Enfin, contrairement au « point météo », ce n'est pas un tour de table. À partir des savoirs glanés, on stabilise ce qui marche et on cherche et expérimente d'autres manières de faire là où ça bloque. Il peut être utile, à titre de point de repère pour le groupe et les nouveaux arrivants, d'enregistrer ces savoirs dans un hupomnêmata [3] qui retrace les inventions, les réussites et problèmes par lesquels le groupe est passé.

>> Pour prolonger sur la question des rôles et artifices, voir... [Rôles](#) et [Artifices](#) ; et sur ce moment délicat où il s'agit de trancher, lire [Décider](#) ; sur l'attention aux chemins sinueux de la parole, lire [Dévours](#).

---

[1] Voir à ce sujet les entrées « rôles et artifices » et les annexes un et deux

[2] Le « pas de côté » constitue une sorte de talvère. En occitan, la talvère désigne cet endroit non labouré en bordure de champ qui permet au cheval et à son charroi de manoeuvrer pour entamer une nouvelle ligne, occasion pour le paysan de se reposer et de jeter un oeil sur le travail accompli. Espace et moment de non-production, sans lequel, sauf à faire le tour de la terre, le labourage du champ, sa fertilisation, n'est pas possible.

[3] Terme Grec qui désigne un aide-mémoire. Chez les grecs anciens, les Stoïciens du 1 et 2 siècle, l'hupomnêmata est une sorte de cahier dans lequel on note les savoirs qui comptent pour soi et qui peuvent aider d'autre. Sa fonction est de cultiver les savoirs glanés au fil de l'expérience, dans ce que l'on a entendu ou lu, en vue de les avoir « sous la main » quand on est confronté à un événement. Voir à ce sujet M. Foucault « L'herméneutique du sujet », éd. Gallimard, 2001, p. 343-344 ainsi que l'annexe 1 « Petit lexique ».