

Différents modes d'intervention de l'animateur (liste non limitative)

Pierre-Yves GUIHENEUF – avril 2011

1. Régulation de la parole

Attribution de la parole, modération en cas de débordement, respect des horaires : ce sont les objectifs d'une intervention minimaliste, mais nécessaire. Elle consiste à donner la parole à ceux qui lèvent le bras, à éviter que les participants ne s'interrompent ou ne s'agressent, à veiller à ce que l'heure de fin de réunion soit respectée (ou reportée avec l'accord des participants).

- Exemples d'intervention de l'animateur : « Monsieur, c'est à vous de prendre la parole, nous vous écoutons » ; « Qui souhaite intervenir ? » ; « J'attire votre attention sur le fait qu'il ne nous reste plus que trente minutes de réunion » ; « Nous devons terminer dans cinq minutes : en restons-nous là ou souhaitez-vous poursuivre ? » ; « Je vous rappelle que nous avons convenu en début de réunion d'éviter toute agression verbale ».

2. Aide à l'expression

Un peu plus volontariste, cette animation consiste non seulement à donner la parole à ceux qui demandent à parler mais également à inviter les plus discrets à participer ou à approfondir leur position.

- « Monsieur, vous n'êtes pas encore intervenu, voulez-vous nous faire part de votre opinion ? » ; « Nous avons besoin de l'avis de tout le monde, qu'en pensez-vous ? » ; « Je vois que vous demandez la parole mais je vais d'abord inviter ceux qui ne se sont pas encore exprimés à le faire » ; « Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ce qui vous amène à faire ce constat ? » ; « Vous n'avez pas l'air d'accord, est-ce que je me trompe ? » ; « Je vais vous distribuer des post-it sur lesquels je vais demander à chacun d'énoncer des propositions que nous mettrons ensuite en commun ».

3. Ecoute active et questionnement

L'écoute active consiste à reformuler certains propos pour s'assurer que tout le monde a bien entendu la même chose. Elle contribue à créer un climat de compréhension dans la réunion mais peut nécessiter un peu d'entraînement. Le questionnement sert à approfondir les propos des participants et notamment à distinguer les finalités et les revendications immédiates. Dans un registre proche, l'animateur peut vérifier la bonne compréhension des réponses apportées par un participant à une question posée par un autre.

- « Si je vous ai bien compris, les problèmes que vous voyez à la situation actuelle sont les suivants... Est-ce bien cela ? » ; « Qu'est-ce que vous voulez dire quand vous dites que... » ; « Pour vous, ce qui est important, c'est... Est-ce bien cela ? » ; « En résumant ce que vous venez de dire, je retiens que ... : est-ce que tout le monde a bien compris la même chose que moi ? » ; « En tant que riverain, pouvez-vous nous dire comment vous vivez la situation concrètement ? » ; « Qu'est-ce qui fait que cette question soit aussi importante pour vous ? » ; « En demandant cela, qu'est-ce que vous attendez finalement ? » ; « La réponse qui vient d'être

apportée répond-elle à votre question ? » ; « Y a-t-il encore des aspects du projet qui demanderaient à être précisés ? ».

4. Cadrage

Il s'agit de faire des synthèses périodiques de ce qui a été dit, d'opérer un recadrage par rapport à l'ordre du jour, de rappeler les décisions prises ou les points reportés à une réunion ultérieure.

- « Ce point est intéressant mais je ne suis pas sûr qu'il soit dans l'ordre du jour : est-ce que nous poursuivons quand même ? » ; « Si nous revenons au programme de la réunion, pouvons-nous aborder la question suivante ? » ; « Si je résume ce que nous avons dit depuis le début de la réunion, je vois que nous avons déjà traité plusieurs points... » ; « Pouvons-nous considérer que nous avons fait le tour de la question ? » ; « Nous avons eu un échange intéressant, maintenant quelle serait l'étape suivante ? » ; « Pouvons-nous considérer qu'il s'agit là d'une décision ferme ? Dans ce cas je la note au tableau » ; « Voulez-vous poursuivre cet échange ou le traiter plus tard ? » ; « Il reste les points suivants à aborder, dites-moi si vous voulez en parler tout de suite ou les reporter à la prochaine réunion ».

5. Invite à l'argumentation

L'objectif est d'éviter les approximations, les amalgames ou les sous-entendus pour inviter les participants à rester dans un registre argumentaire et à étayer leur point de vue.

- « Quand vous dites..., sur quels éléments vous basez-vous ? » ; « Je crois comprendre que vous avez des doutes sur la bonne foi de..., avez-vous des éléments concrets à nous faire connaître ? » ; « Vous laissez penser que la décision qui sera prise pourra être remise en cause plus tard, est-ce bien cela ? » ; « Vous faites un parallèle entre notre situation et une autre, pouvez-vous nous dire en quoi elles vous paraissent similaires ? » ; « Vous dites que cette concertation ne sert à rien : qu'est-ce qui vous fait penser cela ? ».

6. Distinction entre accord et désaccord

Il s'agit de contribuer à la clarification du problème tout en invitant les participants à prendre du recul.

- « Cette question vous divise manifestement : d'un côté, certains estiment que... alors que de l'autre, certains pensent que... » ; « Il s'agit là d'un point d'accord entre vous, si je comprends bien ? » ; « Vous êtes d'accord sur l'existence de ce problème, mais pour Monsieur c'est un point mineur alors que pour Madame, c'est une question très importante : est-ce que j'ai bien compris ? » ; « Aidez-moi à récapituler les points d'accord et de désaccord entre vous ».

7. Créativité

Pour engager le groupe à imaginer des solutions, l'animateur peut proposer d'utiliser des outils de créativité, comme le brainstorming ou la recherche d'expériences. Il peut également poser des questions en réunion.

- « Imaginons que tout soit possible : qu'est-ce que vous aimeriez proposer ? » ; « Spontanément, qu'est-ce qui vous vient à

l'esprit ? » ; « Plus il y a d'idées, mieux c'est : je vous invite à ne pas vous limiter ».

8. Recherche d'accord

Dans une démarche de médiation, l'animateur invite les participants à imaginer des solutions qui puissent leur convenir mutuellement.

- « Si vous étiez à sa place, quelle solution proposeriez-vous ? » ; « Maintenant que vous avez bien compris les attentes de chacun, essayez de penser à des solutions qui vous conviennent mais qui puissent également convenir aux autres participants » ; « Qu'est-ce qu'il faudrait faire pour que cette proposition devienne acceptable pour vous ? » ; « Vous dites que cette proposition ne vous apporte rien, mais vous opposeriez-vous à sa mise en œuvre ? ».

9. Conciliation

A la différence du médiateur, le conciliateur fait des propositions : une démarche plus risquée qui suppose de ne pas abuser (même involontairement) de son statut pour forcer la main aux participants ou précipiter la conclusion de la concertation.

- « Imaginons que l'on fasse ceci... : qu'en pensez-vous ? » ; « Au vu de ce que j'ai compris de vos attentes mutuelles, il me semble que nous pourrions imaginer cela... » ; « Je me permets de vous faire part d'une solution qui a été choisie dans un cas similaire... : pensez-vous que nous puissions nous en inspirer ? ».