

**ROGER MUCCHIELLI**

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# **La conduite des réunions**



La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique à HEC Executive Education et intervenant à l'école Polytechnique, par ailleurs fondateur et président de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'auto-formation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis 50 ans, le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Composition : Myriam Dutheil

© 1967 Les Éditions ESF-Entreprise moderne d'édition et librairies techniques

SAS Cognitia  
20, rue d'Athènes  
75009 Paris

21<sup>e</sup> édition 2018

[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)



ISBN 978-2-7101-3437-4

ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© 2018 ESF sciences humaines  
[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)

## Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnelle.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 7.

### Avertissement

Le contexte scientifique auquel il est fait allusion dans cet ouvrage de référence date des premières éditions, l'auteur, Roger Mucchielli, ayant disparu en 1981.

# Plan d'autoformation

L'autoformation à la conduite de réunions exige, pour être efficace, que vous utilisiez en même temps que ce manuel les ouvrages *La Dynamique des groupes* et *L'Interview de groupe*, dont les objectifs sont convergents en ce qui concerne la conduite des petits groupes de travail.

Si vos buts sont plus politiques, les ouvrages *Les conflits dans l'entreprise* et *Pratique de la concertation* compléteront ultérieurement le présent manuel en ce qui concerne les concertations et les négociations. Si vos buts sont plus pédagogiques c'est à l'ouvrage *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes* qu'il faudra ultérieurement vous référer.

Après avoir appliqué le plan d'autoformation proposé ici, et après avoir consulté sur tous les points délicats les deux autres ouvrages recommandés ci-dessus (ce qui vous demandera 1 mois ou 2 de travail selon le nombre d'heures que vous pouvez y consacrer), laissez passer 3 mois et donnez-vous à vous-même une « piqûre de rappel », pour ainsi dire, en faisant méthodiquement une relecture complète de ce manuel et une reprise des exercices sans recours à vos précédentes solutions.

- 1** Faites les exercices pratiques 1 (A, B et C).
- 2** Lecture de l'introduction et du chapitre 1, section 2.
- 3** Exercices pratiques 2 (A et B) et 3.
- 4** Lecture du chapitre 1, sections 1 et 4.
- 5** Si possible, faites individuellement les exercices de diagnostic de la dynamique des groupes, qui sont dans l'ouvrage : *La dynamique des groupes*. À partir de ce moment de la formation, vous devez multiplier vos exercices par des réflexions écrites d'évaluation des réunions auxquelles vous assistez. Vous trouverez en annexe des « guides d'évaluation des réunions », que vous complétez par une analyse personnelle :
  - de la dynamique du groupe ;
  - des raisons de la non-participation éventuelle des présents ;
  - de la méthode d'animation utilisée par le responsable.Autrement dit, appliquez systématiquement à toutes les réunions où vous avez été participant, les questionnaires d'évaluation qui sont ci-dessous en annexe.
- 6** Lecture des chapitres 2 et 3.

- 7** Lecture du chapitre 1, section 3.
- 8** Exercice pratique 4.
- 9** Exercice 5 B, puis, le lendemain, exercice 6, première partie.
- 10** Lecture du chapitre 4.
- 11** Exercice 6, deuxième et troisième parties.  
NB – Attention, la deuxième partie contient une relance dans son premier corrigé et il ne faut pas l'éviter.
- 12** Lecture du chapitre 5, section 1.  
Les connaissances qui sont résumées dans ce chapitre doivent servir activement à une attention nouvelle portée au déroulement de réunions-discussions auxquelles vous participerez. Sachez qu'au début cette formation vous mettra plutôt en position d'observateur que de participant. C'est en répétant l'expérience que vous finirez par intégrer ces connaissances au point de participer mieux et de mieux conduire éventuellement vous-mêmes vos réunions.
- 13** Exercice 7.  
Sur le texte de cet exercice, vous pouvez, en outre, faire une nouvelle analyse de dynamique de groupe avant d'aller lire le corrigé.  
Complétez en faisant les exercices 5 et 6 de l'ouvrage *L'interview de groupe*.
- 14** Lecture du chapitre 5, sections 2, 3, 4.  
NB – Pour ce qui est des exercices essentiels de reformulation, il a été jugé inutile de proposer ici ceux qui figurent dans les travaux pratiques de l'ouvrage : *L'entretien de face à face*. Nous les supposons connus et l'entraînement doit être déjà fait sur ce point.
- 15** Exercice 8 deuxième partie. Lecture du chapitre 6 et conclusion.

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# Table des matières

**Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?** ..... 3

**Plan d'autoformation** ..... 4

## **1<sup>re</sup> partie – Comprendre les enjeux**

**Introduction** ..... 11

Chapitre 1. **Les problèmes psychologiques posés par la conduite des réunions et par la participation** ..... 13

Difficultés des conducteurs de réunions avant toute formation ..... 13

Les attitudes habituelles des « participants » qui ne savent pas ou ne peuvent pas participer ..... 17

Classification des réunions et des rôles de conducteurs ..... 19

La participation, facteur essentiel de fécondité des réunions .. 24

Chapitre 2. **Parler à un public** ..... 35

Parler à la foule ou à une masse ..... 35

Parler à un auditoire ..... 39

Les réunions d'information descendante ..... 44

Chapitre 3. **Animer un grand groupe** ..... 49

Faire participer l'auditoire ..... 49

L'animation directe active des groupes moyens ..... 55

La conduite des sessions de perfectionnement ou de formation . 59

Chapitre 4. **Les réunions de groupes de créativité** ..... 67

Indications et conditions de réalisation du brainstorming ..... 68

La conduite du brainstorming ..... 73

L'exploitation des résultats ..... 76

Les groupes de résolution de problèmes et de conflits ..... 78

Chapitre 5. **La conduite des réunions de petits groupes** ..... 81

La conduite des réunions-discussions ..... 82

La conduite des réunions d'information ascendante ou interviews de groupe ..... 90

	L'évaluation des réunions .....	96
	La rédaction du compte rendu des réunions .....	98
Chapitre 6.	<b>Les réunions de concertation et de négociation</b> .....	101
	La conduite des réunions de concertation .....	104
	La conduite des réunions de confrontation .....	110
	La conduite des réunions de négociation .....	114
<b>Conclusion</b>	.....	121

## **2<sup>e</sup> partie – Mettre en pratique**

Exercice 1.	<b>Être ou ne pas être... participant</b> .....	125
Exercice 2.	<b>Recherche des erreurs de conduite de réunion</b> .....	129
Exercice 3.	<b>Les conditions du dialogue créateur et de la productivité d'un groupe</b> .....	131
Exercice 4.	<b>Repérage et classification des genres de réunion</b> .....	133
Exercice 5.	<b>Stérilité et fécondité des groupes de travail</b> .....	136
Exercice 6.	<b>L'imagination créatrice dans le groupe</b> .....	141
Exercice 7.	<b>La réunion d'information ascendante</b> .....	151
Exercice 8.	<b>Un exercice de négociation</b> .....	155
<b>Corrigés des exercices</b>	.....	167

## **3<sup>e</sup> partie – Pour aller plus loin**

<b>Programme de sessions de formation</b>	.....	183
<b>Exemples de questionnaire d'évaluation de réunion</b>	.....	191
<b>Lexique</b>	.....	197
<b>Bibliographie</b>	.....	205
<b>Index</b>	.....	207

## Première partie

# COMPRENDRE LES ENJEUX

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# Introduction

**L**a cité moderne est pleine de réunions.

Conférences, dîners-débats, rencontres, carrefours, tables rondes, clubs et ciné-clubs, meetings, réunions de travail, commissions, comités, conseils, assemblées, groupes de décision, groupes de formation, séminaires et sessions... tous nos loisirs, notre vie civique, notre vie sociale, notre vie professionnelle sont envahis par des appels à participer à des réunions, à les organiser ou à les diriger.

Au niveau de nos institutions, l'Autorité s'exerce à partir de multiples instances collégiales qui se répercutent en cascade depuis les réunions de responsables au sommet jusqu'au plus petit groupe que rassemble un chef d'équipe pour l'organisation et la distribution du travail quotidien.

Il serait illusoire de voir dans ce phénomène une excroissance déplorable de la vie moderne. La tribu la plus archaïque a son grand conseil des Anciens, son tribunal, la harangue périodique de son chef entouré de ses conseillers, et ses continuelles palabres.

Tout organisme social a besoin de la participation active de ses membres, pour exister et pour s'accroître. La « réunion » est un fait social fondamental. L'isolement dissocie par définition.

Cette nécessité et cette généralité de la réunion, des groupes de discussion, de travail, d'information ascendante ou descendante, d'organisation, de formation ou de décision... rendent encore plus pénible la constatation de la stérilité de nombreuses séances auxquelles chacun de nous passe des heures de sa vie.

Et voilà qu'aujourd'hui, on nous parle de participation, on prêche la concertation, on valorise la codécision. C'est peut-être mettre la charrue devant les bœufs que d'investir tant d'espoir et tant d'argent dans des groupes et les réunions de groupe sans s'être assuré de la capacité des

gens à travailler en groupe, sans avoir « poussé » la formation à la participation et au travail en commission.

La connaissance des conditions d'efficacité et des méthodes semble ici, plus qu'ailleurs, urgente et indispensable.

# Les problèmes psychologiques posés par la conduite des réunions et par la participation

**S**e perfectionner dans la conduite des réunions et dans la participation est plus qu'une exigence du travail quotidien, c'est potentialiser notre personnalité, c'est-à-dire augmenter le dynamisme et l'efficacité de notre propre personne, mais ceci exige de dépasser certaines difficultés et certaines habitudes.

## 1. Difficultés des conducteurs de réunions avant toute formation

Il est sans doute exagéré de dire « avant toute formation » parce que les responsables de réunions, même sans entraînement spécialisé, ont acquis des habitudes, empiriquement... et, par leur participation à d'autres réunions, ont eu l'occasion de prendre *modèle* sur certains présidents ou animateurs.

De plus, lorsque les groupes qu'ils ont à diriger sont régulièrement réunis, la « situation de réunion » devient familière, et les échanges sont faciles, ce qui tend à faire oublier les problèmes posés par la conduite de réunions s'ils avaient soudain à faire face à des conditions nouvelles.

Les difficultés, qui peuvent toujours surgir, proviennent de plusieurs, sources, qui souvent interfèrent entre elles.

### **1.1 Le souci de la rationalisation du travail**

Les responsables ont tendance à croire que les réunions ne sont efficaces que : 1) s'il y a un président de séance, rôle statutaire ; 2) s'il y a un ordre du jour dont les points successifs exigent le même genre de discussion ; 3) si on évite de mêler des questions de personnes aux problèmes à traiter.

Comme le dit très justement Chris Argyris (in *Participation et organisation*, Dunod, 1970, p. 130-134), il y a là un *a priori* consistant à transférer dans les réunions de groupe les valeurs de l'organisation pyramidale (et spécialement la crainte des spontanités personnelles), et cela active les mécanismes de défense, les comportements stéréotypés, les rapports hiérarchiques extérieurs, tous facteurs de stérilisation de la participation libre et animée. Les tensions sont réprimées et les décisions prises ne résolvent pas les problèmes, pas plus qu'elles n'« engagent » les participants quant aux « suites » à donner aux décisions.

### **1.2 Le recours au statut extérieur**

Le sentiment de responsabilité personnelle dans le fonctionnement et dans l'efficacité du groupe accentue, chez le conducteur de la réunion, une crainte plus profonde devant le groupe comme tel. Le conducteur sent à la fois que le groupe *attend* quelque chose de lui et que le groupe va le juger. Il se sent « à découvert » et en danger.

Sa ressource habituelle est de *se raccrocher à son propre statut social*, et sa méthode (ou prétendue telle) consiste à transposer dans la situation de réunion, son style habituel de commandement et de relations humaines.

Par là il retrouve une aisance de façade et il se donne généralement le droit d'accuser le groupe d'incapacité si les objectifs de la réunion ne sont pas atteints.

### **1.3 L'impossibilité de changer de rôle**

La méconnaissance des techniques spéciales et différenciées de la conduite de réunion, méconnaissance liée à l'ignorance des genres (donc à l'impossibilité de les repérer), accentue le recours au style habituel statutaire.

Ces responsables ne disposent ainsi que d'un seul rôle. À cela s'ajoute la peur du changement, phénomène non conscient, généralement traduit par d'excellentes justifications rationnelles, et solidaire d'une résistance au changement (peur d'être dépossédé du statut habituel et donc de perdre l'autorité).

#### 1.4 La méfiance envers les groupes en général<sup>1</sup>

Une philosophie implicite existe souvent aussi, dans la pensée secrète des responsables (à tous les échelons), concernant le groupe et la valeur du groupe comme moyen de travail. Si l'on tire au clair ces sentiments, ils aboutissent à des affirmations accusatrices (qui passent pour être des arguments) :

◆ « **Le groupe tue la personnalité dans ce qu'elle a de dynamique et de créateur.** » Le génie personnel serait étouffé par la participation à un groupe, parce que le groupe ne peut se mettre d'accord que sur des « positions moyennes », c'est-à-dire « médiocres », et récompense le conformisme.

◆ « **Le groupe tue la responsabilité.** » Une décision prise par un groupe se trouve investie d'une autorité qui n'est assortie de la responsabilité de personne.

◆ « **Le groupe est stérile.** » Le groupe est tenu pour impuissant, n'en finissant plus de discuter, trouvant toujours parmi ses membres le pointilleux qui s'embarrasse d'un détail, le scrupuleux qui fait des réserves, l'esprit lent qui redemande des explications ou l'ergoteur qui fait obstruction. La *passivité des autres* rend exaspérante toute réunion.

◆ « **Le groupe est lent.** » Non seulement il est stérilisant et stérile, mais il est de plus consommateur de temps. La résolution de problèmes simples qui seraient réglés en cinq minutes par un individu normalement intelligent, exige, dit-on, une heure si on soumet le problème à un groupe de 6 personnes et 6 heures à un groupe de 25.

#### 1.5 Les attitudes habituelles de compensation

◆ **Le recours au système d'autorité.** Le président de la réunion se drape dans son statut hiérarchique et impose au groupe une discipline vigoureuse. Il « consulte » les uns et les autres un peu pour la forme,

---

1. Cf. le texte humoristique de Pierre Daninos, ci-dessous partie Mettre en pratique, page 170.

manifeste une auguste impatience lorsque « les choses traînent », et propose ses conclusions ou ses décisions sur les différents points de l'ordre du jour.

◆ **Le souci de convaincre ou de haranguer le groupe.** En se faisant plus « démocratique » (pense-t-il), le président cesse d'imposer et tente de convaincre. S'appuyant sur la partie amorphe et passive du groupe, il discute ferme avec certains membres, instaurant ainsi une succession de joutes oratoires.

◆ **La lutte sournoise contre le groupe.** Considérant le groupe comme un ennemi subtil, le président remplace le jeu du prestige par la stratégie et la manœuvre. Il utilise alors divers procédés : « laisser pourrir » le problème, « jouer la montre » et enlever *in extremis* les décisions en comptant sur la lassitude ou la hâte d'épuiser l'ordre du jour... utiliser des alliés sûrs placés dans le groupe... préparer la réunion par des entretiens « de couloir »... « manipuler » le groupe pour aboutir à ce qu'il veut, etc.

► **La recherche de recettes et de techniques** pour tirer quelque chose des réunions, « puisqu'on est obligé de faire des réunions ». Les systèmes précédents ne réussissent pas toujours. L'expérience sincère impose la réalité du groupe comme un fait humain particulier qu'il s'agit de contrôler intelligemment. L'idée qu'il doit y avoir « quelque chose à faire » et qu'il faut apprendre à opérer, pousse le responsable à la recherche de recettes, de « ficelles », d'un « mode d'emploi ». De là le succès du TWI (*Training within Industry*) qui propose des modèles de conduite de réunion véritables *vade-mecum* sur cartons numérotés, prévoyant les divers cas et les « conduites à tenir » avec « fautes à éviter »<sup>2</sup>.

Mais cette acquisition d'un savoir-faire par recettes mérite d'être enrichie par une connaissance vivante.

Dans la plupart des cas, les chefs, par leur intuition et leurs méthodes empiriques, obtiennent des résultats qui les satisfont. Ils arrivent à neutraliser les « facteurs humains » d'une manière suffisante pour que « la machine tourne » le plus rationnellement possible, ou plutôt le plus conformément possible à leurs idées.

Ils éprouvent cependant les limites de ces différents systèmes lorsque, dans d'autres réunions où ils sont *participants*, ils se rendent compte que beaucoup d'idées potentielles et beaucoup d'énergie virtuelle, latentes dans le groupe, ne sont pas actualisées et donc pas utilisées.

---

2. Cf. La formation par les méthodes TWIOM, SORA, séminaire de Roger Bazin, paru dans cette collection et contenant les méthodes rationnelles, techniques et recettes de la conduite de réunions.

## 2. Les attitudes habituelles des « participants » qui ne savent pas ou ne peuvent pas participer

Les convocations aux nombreuses réunions invitent le plus souvent les personnes désignées à « participer » aux débats, à « prendre part » à la discussion. En fait, la plupart des présents « assistent » mais ne participent pas.

### 2.1 La peur du groupe

Le « mépris » du groupe a pour symétrique la peur du groupe. On a même dit que la peur du groupe était fondamentale, et que le mépris en était une contre-réaction excessive, une agressivité défensive. La peur du groupe paralyse.

◆ **Elle est associée à l'idée (imaginaire) que le groupe est comme un gros animal dont la puissance effraie à l'avance.** Comme si « tous les autres » formaient ensemble un seul corps, chacun éprouve son infériorité physique. On craint les « réactions du groupe ».

◆ **Elle est associée à la peur du jugement.** Chacun a l'impression d'être sous le regard de très nombreux yeux et redoute d'attirer sur lui l'attention convergente des autres. Dès que quelqu'un est en groupe, il se fait « une idée de l'idée des autres à son égard » et cette supposition – toujours présente – préoccupe, parfois inquiète. (Suis-je accepté ? Me trouve-t-on sympathique ? Je risque de paraître stupide si je donne spontanément mes idées !...). On se met plus ou moins sur la défensive (« qu'un autre s'engage, pas moi !... »). Les *défenses sociales* (qui sont décrites ailleurs<sup>3</sup>) sont en alerte en vue de l'autoprotection. La tension augmente brusquement si l'on *doit* parler.

◆ **Elle est inversement proportionnelle au statut social dont on jouit.** Plus le « participant » se sent d'un statut social inférieur par rapport aux autres, plus il a de difficultés à participer. Dans un groupe institutionnel, les *distances sociales* jouent à plein et les différences de statuts correspondent au « droit » de plus ou moins grande participation... droit que s'attribue ou dont se prive l'individu lui-même.

### 2.2 La tendance au conformisme

La connaissance, par chacun, de l'opinion dominante du groupe, agit comme un aimant sur les opinions individuelles, sauf si l'individu choisit de s'enfermer volontairement dans une opposition systématique. Dans

---

3. Cf. *Les réactions de défense dans les relations interpersonnelles*, publié dans cette collection.

une structure très conventionnelle et très formelle, l'opinion de ceux qui ont un statut social jugé supérieur constitue l'opinion dominante, par le fait même que l'égalité de participation est abolie.

On se rallie pour ne pas être opposant (ou alors on est ouvertement agressif) et pour ne pas être rejeté (peur du rejet social). Cf. *La Dynamique des groupes*, sur la pression de conformité.

### 2.3 L'évitement des tensions et les fausses idées sur le travail en groupe

Les participants, ordinairement, craignent les tensions internes qui pourraient survenir. Ceci est le symétrique du souci de rationalisation chez les conducteurs de réunions. Les participants s'imaginent que toute tension est négative ; ils évitent de donner leurs opinions personnelles divergentes et cherchent à « se rallier » à telle ou telle opinion émise, de façon à faire l'accord. Rares sont ceux qui savent que *les idées du groupe* (dans une réunion bien conduite et efficace) *ne sont pas les idées imposées par une personnalité dominante ou auxquelles on se rallie, mais des idées originales et nouvelles nées de la confrontation et de l'opposition des points de vue personnels.*

Il est vrai que trois conditions sont requises *en chaque participant* pour ce fonctionnement optimum : 1) donner son opinion personnelle subjective (aliment de la discussion) ; 2) écouter les opinions des autres ; 3) pouvoir mobiliser son propre système d'opinions pour intégrer les informations ainsi reçues et participer à la recherche d'une solution commune. Et ces trois conditions sont bien rarement réunies.

### 2.4 La baisse de spontanéité

Le résultat de tous ces facteurs est la diminution du volume de la participation, par méconnaissance du rôle même de *participant*. Les « débats » du groupe se limitent alors à des échanges entre quelques-uns, les uns à fort statut social, les autres exhibitionnistes, d'autres encore opposants systématiques.

### 2.5 L'expérience pénible des difficultés de communication

On se plaint de n'être pas compris, de ne pouvoir même parfois se faire entendre. L'incompréhension dont on est victime décourage et l'on s'en prend... à la réalité du groupe (« il n'y a rien à faire avec ce groupe »...), au responsable (« le président ne préside pas »...), à tel ou tel bouc émissaire (« il n'y a que lui qui parle »...), à soi...

Et cependant, lorsqu'on sort d'une réunion décevante et que l'on discute *informellement, c'est-à-dire librement, à l'extérieur de la salle*, au cours d'une pause ou après la fin de la réunion, on se rend compte que la vraie réunion commence. Chacun se met à participer activement. Tout s'éteint lorsqu'on réintègre le lieu officiel des séances.

Où passe le dynamisme du groupe, un instant éveillé ? Pourquoi ne pourrait-on pas le capter et l'utiliser au bénéfice des objectifs de la réunion ? Jusqu'où irait le groupe si son énergie était utilisée ?

### 3. Classification des réunions et des rôles de conducteurs

La première responsabilité du conducteur d'une réunion quelconque est de savoir *quel genre de réunion* il doit conduire. Cette détermination n'a rien d'une simple satisfaction intellectuelle ; elle seule permet de définir le *rôle correspondant*, et donc de pouvoir le jouer, du moins d'en avoir une représentation exacte.

Mélanger les genres, pour un responsable de réunions, ne pas distinguer les différents rôles, c'est comme s'il voulait conduire successivement un avion, un planeur, une locomotive et une automobile avec le même système de réflexes.

Il faut donc connaître la *Classification des genres de réunions*, pour différencier chaque fois le rôle à assumer.

Commençons par définir les dix grands genres avant de donner toutes les informations utiles sur la façon de les conduire.

#### 3.1 Les meetings et les réunions de masse

Ces réunions rassemblent un vaste groupe caractérisé :

- par sa taille (de 500 à plusieurs milliers de personnes) ;
- par les circonstances du rassemblement (situation générale, spatiale, temporelle, historique... ambiance globale...) ;
- par son recrutement large, indifférencié, mêlé ;
- par l'orientation collective des sentiments, des valeurs, et des *attentes* qui correspondent à ces sentiments et à ces valeurs ;
- par des réactions spécifiques qui relèvent de ce qu'on appelle la psychologie des foules.

Conduire un meeting, c'est prendre le rôle du *meneur* ou du *tribun*.

## 3.2 Les publics et auditoires

Ces réunions rassemblent des groupes dits « moyens » (de 30 à 500 personnes) et se distinguent des précédents davantage par la structure dite « formelle » (institutionnalisée, comportant un filtrage ou une sélection de l'assistance) que par le nombre. Cependant, au-dessus de 200 personnes, des réactions de foule peuvent se produire à la moindre occasion.

Le responsable (orateur, conférencier) a un *rôle d'information* ou de démonstration, parfois un rôle pédagogique, mais n'appartient pas au groupe lui-même ; il lui est en quelque sorte « extérieur » (c'est pourquoi, habituellement, quelqu'un du groupe « présente » le conférencier).

### 3.3 Les groupes moyens à animer, tels que discussions de ciné-club, débat ouvert dans une assemblée, etc.

Le conducteur est alors un *animateur* au sens plein du terme, c'est-à-dire celui qui donne vie au groupe et qui le fait passer de l'inanimé (passivité, apathie) à l'animé, sans tomber dans le chaos ni le brouhaha.

### 3.4 Les réunions d'information descendante

Elles mettent en présence d'un auditoire, comme dans les conférences publiques, un *orateur* chargé de *l'exposé d'information*. Mais à la différence des réunions à public ou auditoire, l'orateur fait partie, ici, d'une manière ou d'une autre, du groupe auquel il s'adresse.

On distingue plusieurs variétés :

◆ **La réunion d'information simple.** Le détenteur de l'information l'expose : bilan, exposé d'une technique nouvelle, rapport d'enquêtes extérieures ou de voyage, présentation de documents commentés. Le public de ce genre de réunion est fait des personnes intéressées ou concernées. Il peut être peu nombreux (ainsi le bureau d'une association ou d'un parti) ou assez grand (ainsi les assemblées générales ou les « conventions » d'entreprise).

◆ **Le briefing.** Réunion d'information préliminaire à une opération à laquelle vont participer de manière personnelle et active les membres du groupe qui reçoit cette information. Il ne s'agit plus seulement d'une connaissance documentaire, mais de la compréhension d'une mission personnelle dans le cadre d'une mission générale imminente.

◆ **L'exposé de décisions** qui ressemble à l'information simple mais qui implique davantage les auditeurs. Exemple : exposé sur la modification