

Définir clairement les objectifs

« Si tu ne sais pas où tu vas, peu importe la route que tu prendras ».

(Le chat du Cheshire parlant à Alice, dans *Alice au Pays des merveilles*.)

S'il y a une chose que j'ai apprise au fil des nombreuses années où j'ai été facilitateur, c'est que pour arriver à nos fins, il faut partir du bon pied.... Vous devez établir très clairement quel est l'**objectif de la réunion**.

Comme *facilitateur*, il vous faut non seulement savoir exactement quel est l'objectif de la réunion mais aussi vous assurer que votre *client* (et le comité organisateur) en a une idée claire.

Le rôle du *gestionnaire* (le client du facilitateur) est de prendre le temps de réfléchir à l'objectif de la réunion, de façon à pouvoir expliquer clairement au *facilitateur* quels sont les résultats souhaités. Le facilitateur est votre partenaire - son travail consiste à vous aider à tirer de cette réunion ce dont vous avez besoin. Par conséquent, votre objectif est, dans un certain sens, son objectif.

Ça semble assez élémentaire, n'est-ce-pas ? Ne vous fiez pas aux apparences : les gens qui font appel aux services d'un facilitateur font des demandes qui, plus souvent qu'autrement, sont loin d'être claires.

Le facilitateur/l'animateur vs Le gestionnaire : Demandes du client et attentes

Le facilitateur/l'animateur

Que demande le client?

Voici des exemples de demandes très communes :

« Nous avons besoin de réunir les membres de notre groupe pour développer leur esprit d'équipe. »

« Nous avons besoin d'échanger des informations. »

« Nous avons besoin de nous réunir et de faire de la planification. »

« Nous n'avons pas organisé de journée de réflexion depuis plus d'un an; il est donc grand temps de le faire. »

À première vue, le but de la réunion semble clair. Mais en fouillant un peu plus la question, vous pourriez découvrir que

Le gestionnaire

Quelles sont mes attentes?

La première chose à faire est de vous demander ce que vous souhaitez réaliser par la tenue de cette réunion. Voici quelques questions intéressantes qui pourraient alimenter votre réflexion et vous aider à préciser quelles sont vos attentes :

- Quels sont vos objectifs en tant que client? Quel est l'objectif des décisionnaires? À votre avis, qu'est-ce que les participants espèrent tirer de cette rencontre?
- Qu'espérez-vous avoir réalisé au terme de cette réunion? À votre avis, que pensez-vous que les participants aimeraient tirer de cette rencontre?

les besoins du groupe sont en fait bien différents. Par exemple, qu'est-ce que le client veut dire par « développer un esprit d'équipe »? Souhaite-t-il une réunion informelle où quelques activités amusantes seront organisées pour permettre aux gens de décompresser et de créer des liens entre eux? Ou y a-t-il un conflit latent? Les employés sont-ils séparés en des camps qui s'opposent? De nouveaux employés se sont-ils ajoutés au groupe suite à une réorganisation? Le mandat du groupe a-t-il changé? Le client veut-il simplement faire le point sur la mission et la vision de l'équipe et s'assurer que tout le monde regarde dans la même direction?

Dans vos rapports initiaux avec le client, vous devez adopter l'approche du journaliste d'enquête. Vous devez examiner tous les faits et chercher de nouveaux indices. Vous devez *trouver l'histoire qui se cache derrière l'histoire*. Vous devez, par conséquent, poser de nombreuses questions, écouter attentivement et prendre des notes. Il y a plusieurs façons de formuler vos questions pour arriver à savoir quel est l'objectif de la réunion :

- Pourquoi voulez-vous organiser cette réunion?
- Quel est l'objectif de cette réunion?
- Qu'espérez-vous avoir accompli au terme de cette réunion?
- Quels sont vos objectifs en tant que client? Quel est l'objectif des décisionnaires? À votre avis, qu'est-ce que les *participants* espèrent tirer de cette rencontre? Quel devrait être mon objectif en tant que *facilitateur*?
- Qu'espérez-vous avoir réalisé au terme de cette réunion? À votre avis, que pensez-vous que les participants aimeraient tirer de cette rencontre?
- Que faudrait-il pour que vous jugiez que la réunion a été fructueuse?
- Essayez de vous imaginer à la fin

- Que faudrait-il pour que vous jugiez que la réunion a été fructueuse?
- Essayez de vous imaginer à la fin de cette réunion, d'où vous partez heureux et satisfait. Que s'est-il passé ?

Maintenant que vous avez répondu à ces questions et que vous avez une idée claire du but de la réunion et de vos objectifs, écrivez-le tout sur une feuille de papier que vous aurez à la portée de la main au moment où vous téléphonerez au facilitateur.

Formuler des demandes et faire des promesses claires n'est pas une chose innée pour plusieurs d'entre nous. Parfois nous ne sommes pas conscients que nous n'obtenons pas les résultats souhaités tout simplement parce que nos demandes ne sont ni claires ni directes. Or, pour être en mesure de formuler clairement une demande, il faut d'abord prendre conscience de notre façon de demander les choses. Êtes-vous habituellement précis et directs? Ou êtes-vous plutôt enclin à faire des demandes vagues ou indirectes? Par exemple, comparez les deux demandes suivantes : « Remettez-moi la première ébauche du rapport sur la phase 1 d'ici vendredi prochain » et « J'aimerais en savoir davantage sur ce projet lorsque vous en aurez le temps ».

Une bonne règle consiste à suivre les critères dits SMART, un acronyme qui signifie :

- S** - spécifique
- M** - mesurable
- A** - atteignable
- R** - réaliste
- T** - réalisable dans le temps

Ainsi, si vous dites « Au terme de cette réunion, j'aimerais que soient établies trois priorités stratégiques essentielles pour le prochain trimestre et que soient désignées les personnes qui seront responsables de

de cette réunion, d'où vous partez heureux et satisfait. Que s'est-il passé?

Une fois que les idées du client sont claires et que vous savez exactement quel est l'objectif poursuivi, que faites-vous?

Vous pouvez passer à la conception et commencer votre planification. L'objectif de la réunion dictera la forme qu'elle prendra. L'objectif vous aidera à choisir les processus de réflexion et de décision appropriés. La tenue d'une réunion vise parfois à atteindre plus d'un objectif. Diverses combinaisons et permutations des outils peuvent vous aider à atteindre les résultats escomptés. C'est là que ça devient intéressant...vous pouvez faire appel à votre créativité. Voici un tableau où vous trouverez des idées qui vous mettront sur la bonne voie (pour une description de ces nombreux outils, consultez les pages 41 à 46 de *Facile... l'art de promouvoir les occasions de leadership grâce à la facilitation - Guide du facilitateur*).

fournir des résultats pour chacune d'elles », vous serez davantage susceptible d'obtenir des résultats concrets et souhaités que si vous dites « Nous devons faire de la planification ». Il faut un peu de pratique pour formuler une demande qui répond aux critères dits "SMART"; lorsque vous saurez mieux comment demander ce que vous voulez de façon précise, et ce, avec assurance, vous serez agréablement surpris des résultats....

La conception : un défi stimulant

Maintenant que vous savez précisément quels sont les objectifs que vous poursuivez et que le facilitateur comprend ce que vous attendez de la réunion et de lui-même, la prochaine étape consiste à élaborer un processus pour aider le groupe à atteindre les résultats escomptés. Le facilitateur vous proposera des processus et des approches et vous pourrez travailler avec lui pour établir l'ordre du jour de façon à ce qu'il reflète vos besoins et ceux du groupe. Le tableau ci-dessous vous présente quelques scénarios possibles. C'est la partie la plus agréable. Alors, osez faire appel à votre créativité et jouer à fond la carte « culturelle » de votre organisation.

Objectif	Outils / Processus
Consultation d'un grand groupe - Réflexion sur les systèmes	Forum Café jardin Matrice d'entrevue Interrogation appréciative
Développement de l'esprit d'équipe	Techniques d'amorce Chartre d'équipe Exercice de visualisation (p. ex. la phase du rêve de l'interrogation appréciative) Évaluations des types de personnalités (p.

	ex. indicateur de types psychologiques Myers-Briggs (MBTI), aspects de la personnalité, six chapeaux pour penser, *ajouter le symbole du droit d'auteur) Jeux d'entreprise Cérémonies de reconnaissance et de récompense organisées sous le signe de la créativité et de la gaieté Exercice de changement de la garde
Résolution de conflit	Remise en question Analyse des enjeux Entrevues individuelles suivies d'une réunion de groupe pour la rétroaction et l'action
Planification	Recherche pratique Forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) Analyse des champs de forces Analyse des lacunes Échanges intensifs Les 5 pourquoi Matrice d'entrevue
Échange d'information	<i>Traditionnels :</i> Discours-programmes Présentations Power Point Ateliers <i>Moins traditionnels :</i> Foire du savoir avec kiosques et passeports Cercles de récit Une version plus vigoureuse du « café jardin »

Étapes suivantes

Le *facilitateur* pourrait souhaiter proposer au gestionnaire/à l'hôte et au comité organisateur quelques scénarios possibles : il pourrait suggérer une approche plus traditionnelle ou encore proposer d'aller en dehors des sentiers battus.

Ensemble vous pouvez déterminer quel plan d'action convient au groupe. En fin de compte, les résultats vous appartiendront à vous, le *gestionnaire*, et à votre équipe. Alors que le *facilitateur* vous aide à clarifier votre rôle, vous êtes là pour guider les membres de votre équipe. En dernière analyse, c'est le groupe qui décide de la destination.