

## Règles de base

Vous souvenez-vous du livre de Robert Fulghum intitulé *All I Ever Really Needed to Know I Learned in Kindergarten* (1988) qui était très populaire dans les années 80? Il affirme que nous avons appris très tôt, alors que nous étions enfants, nombre des choses (sinon toutes les choses) que nous devons savoir. Voici un extrait de ce livre :

*Presque tout ce que je devais savoir pour mener ma vie, je l'ai appris dans ma petite enfance. Le secret de la sagesse n'est pas au sommet de la montagne, le jour où l'on reçoit son diplôme; il est là, à la maternelle. Voici ce que j'ai appris.*

*Partager.*

*Ne pas tricher.*

*Ne pas faire de mal à son voisin.*

*Remettre les choses où je les ai trouvées.*

*Rangez mes affaires.*

*Ne pas prendre celles des autres.*

*M'excuser quand j'ai fait du mal à quelqu'un.*

*Me laver les mains avant les repas.*

*Tirer la chasse d'eau.*

*Apprécier les biscuits tout chauds et le lait bien froid.*

*Mener une vie équilibrée.*

*Faire une sieste l'après-midi.*

*Quand je sors, faire attention aux voitures, rester avec les autres et leur tenir la main.*

*[traduction]*

Il y a beaucoup de sagesse là-dedans non? Nous respectons tous des règles (consciemment ou inconsciemment). Ces règles influencent notre vie personnelle et notre vie professionnelle. Il y a aussi des règles pour les groupes. Parfois, ces règles sont affichées dans la salle de réunion, et parfois elles sont sous-entendues, informelles ou même inexistantes...

Si vous animez un groupe quelconque, vous devez établir les « **règles de base** » pour le travail de groupe.

**NOTE** : Aux fins du présent article, j'appellerai « facilitateur » toute personne qui dirige un groupe, soit à titre de gestionnaire, de chef d'équipe, de président d'un comité ou de facilitateur embauché.

### Qu'entend-on par règles de base?

Les règles de base sont un code de conduite pour le groupe. Elles répondent à la question : Comment pouvons-nous travailler en groupe de façon à être productifs?

Les règles de base touchent plusieurs éléments :

**Valeurs et principes** : le respect de la diversité des opinions, la courtoisie dans la conversation (une personne à la fois prend la parole; pas d'entretien en aparté), la confidentialité, la promptitude, ou même... avoir du plaisir!

**Processus de groupe** : la prise de décisions, la définition de consensus, le règlement de différends, la collecte des idées, la transcription sur des feuilles mobiles, etc.

**Présence** : le nombre de personnes nécessaires pour avoir quorum, la consignation des absents, les remplaçants, etc.

**Interruptions** : que fait-on des téléphones cellulaires, des ordinateurs BlackBerry; que fait-on si on frappe à la porte pendant la réunion, etc.

## Comment définir des règles de base?

Dès le début de la réunion, proposez une façon d'établir les règles de base.

La façon dont vous vous y prenez pour établir les règles de base peut influencer sur la dynamique du groupe. Choisissez votre approche en vous basant sur les objectifs de la réunion et sur ce que vous savez de la dynamique d'équipe du groupe.

Par exemple, il peut suffire de rappeler les règles de base à un groupe de personnes qui ont l'habitude de travailler ensemble. L'approche simple (no 1 ci-après) est probablement la meilleure approche dans ce cas là. Un nouveau groupe qui vous a demandé de faire du développement d'équipe y gagnerait beaucoup à établir ses propres règles de base au moyen d'une méthode plus visionnaire comme l'interrogation appréciative (no 3 ci-après), qui permet aux membres du groupe de préciser les valeurs qu'ils recherchent et ce qu'ils veulent accomplir en tant que groupe.

Voici quelques suggestions de méthodes pour établir les règles de base :

1. *Approche simple* : J'ai vu plusieurs facilitateurs utiliser cette approche. Le facilitateur inscrit de trois à cinq règles de base sur une feuille mobile avant le début de la réunion. Au début de la réunion, il présente les règles de base proposées aux participants et leur demande s'ils veulent en ajouter ou en supprimer. Il coordonne la discussion qui s'ensuit au sein du groupe. Il s'assure ensuite que le groupe accepte les règles comme code de conduite pour la durée de la réunion.
2. *Remue-méninges traditionnel* : Présentez l'un des éléments énumérés auparavant, par exemple les valeurs et les principes, et demandez au groupe de réfléchir à certaines règles. Consignez leurs idées sur une feuille mobile. Passez à l'autre élément et répétez le processus. Une fois la liste épuisée, demandez aux participants s'ils acceptent ces règles comme code de conduite pour la durée de la réunion.
3. *Interrogation appréciative* : Demandez aux participants de se rappeler l'une des meilleures réunions auxquelles ils ont assisté. Accordez-leur une minute ou deux pour penser à ce qui a fait que cette réunion était positive et mémorable. Demandez-leur de noter leurs idées sur une feuille de papier. Demandez à chaque participant de décrire, à tour de rôle, l'un des facteurs qui ont contribué à rendre la réunion positive et consignez les réponses sur une feuille mobile. Répétez le processus jusqu'à ce que chacun ait exprimé son point de vue. Demandez au groupe s'il est prêt à accepter ces principes comme règles de base de la réunion.
4. Il s'agit avant tout d'avoir une *conversation utile*... J'utilise de plus en plus cette approche pour débiter une réunion dont je suis le facilitateur. Une collègue, Catherine Auger, m'a encouragé à lire le livre de William Isaacs intitulé *Dialogue*

*and the Art of Thinking Together (1999)*. Dans ce livre, Isaacs explique que nous nous méprenons sur ce que devrait être un dialogue. Le dialogue, ce n'est pas parler aux autres ou avec les autres. Le vrai dialogue, c'est RÉFLÉCHIR ENSEMBLE. Selon Isaacs, le dialogue est « une exploration partagée, une façon de penser et de réfléchir ensemble. C'est l'expérience vive d'une exploration à l'intérieur des personnes et entre elles. » J'essaie de transmettre cette idée aux participants en donnant au début de chaque rencontre un mini-cours sur la définition que donne Isaacs au dialogue.

Et voilà. Je vais vous divulguer l'un de mes secrets professionnels. Transcrivez le texte ci-après sur une feuille mobile et affichez celle-ci dans la salle. Présentez la signification première des mots suivants. Donnez des exemples de tous les types de communications tels que nous les connaissons au sein de nos organisations. Décrivez des situations. Terminez par le concept du dialogue tel que le décrit Isaacs. Invitez les gens à écouter attentivement, à interrompre leurs jugements, à prendre le temps de réfléchir avant de parler et à avoir des conversations pour les relations avec les autres tout au long de la journée.

**Dialogue – Bill Isaacs**  
**Signification première des mots**

DÉBAT – DÉFENDRE À TOUT PRIX

DISCUSSION - SECOUSSE / PERCUSSION  
Séparer

CONVERSATION – ALLER DANS LE MÊME SENS  
PARLER À TOUR DE RÔLE

Délibérer – *interrompre* sa pensée et être ouvert à de nouvelles idées ou *défendre* son point de vue en supposant qu'on a raison

DIALOGUE  
DIA – à travers  
LOGOS – mot ou signification  
Courant de significations

DIALOGUE = une conversation au cours de laquelle les gens réfléchissent ensemble, en RELATION avec d'autres

### **Comment appliquer les règles de base?**

Les règles de base doivent être *affichées et visibles* pour tous les participants. Elles *appartiennent au groupe*, lequel est responsable de leur application. Il lui incombe de surveiller l'application des règles. Cela signifie que le facilitateur doit résister à la tentation d'assumer la responsabilité pour l'application des règles. Il doit croire dans le processus de groupe (et croyez-moi, cela demande parfois beaucoup de discipline personnelle!). Croyant profondément dans la sagesse des groupes, il m'a été maintes fois profitable de choisir de ne pas intervenir et de m'en remettre au groupe. Cependant, je dois admettre qu'il arrive parfois que la discussion déraile et qu'il soit nécessaire de

rappeler au groupe les règles ainsi que l'engagement que les participants ont pris les uns envers les autres au début de la réunion.

## **Les règles de base – Sont-elles nécessaires?**

Voilà un sujet de débat entre les facilitateurs. Certains ne jurent que par ces règles et les utilisent couramment. D'autres ne les utilisent jamais. Quant à moi, cela dépend... (« Cela dépend » : j'aime bien cette réponse. Après tout, je suis Gémeaux et j'aime bien ma double personnalité.)

Cela dépend de quoi?

- S'agit-il d'un groupe nouvellement formé? Ou ce groupe a-t-il travaillé ensemble à maintes occasions?
- En tant que facilitateur, suis-je nouveau au sein de ce groupe? Ou s'agit-il d'un groupe client régulier?
- Quelle est l'histoire de ce groupe? Les membres travaillent-ils bien ensemble? Ont-ils été souvent en conflit?
- Les membres de ce groupe sont-ils axés sur la production et sur le travail à faire? Ou s'agit-il d'un réseau de professionnels axé sur les relations?
- Quel est le but de la réunion? Les règles sont-elles aussi nécessaires lorsqu'il s'agit d'une séance de promotion du travail d'équipe, par opposition à une séance de planification stratégique?
- Quel serait le but des règles de base pour ce groupe? Pour gérer les relations? Pour gérer le processus? Pour gérer les deux?

## **En conclusion**

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise manière de procéder. Ce qui importe, c'est ce qui fonctionne pour vous et pour le groupe. Fiez-vous à votre expérience et à votre intuition pour déterminer ce qui convient le mieux. Et pour acquérir de l'expérience... vous devez connaître quelques réussites et, bien sûr, quelques échecs. La facilitation est un partenariat. Le groupe prend en charge le processus et le résultat, et vous, en tant que facilitateur, vous servez de guide tout au long de ce processus.

Références :

Fulghum, Robert. *All I Really Needed to Know I Learned in Kindergarten* Random House Canada 1988.  
ISBN : 0394571029

Isaacs, William. *Dialogue and the Art of Thinking Together* New York: Currency 1999.  
ISBN : 0-385-47999-9