

A l'usage des animateurs ou responsables de groupes

Comment réaliser un tour de table efficace ?

Chacun de nous, animateur ou responsable d'association, s'est trouvé dans la situation d'introduire une réunion dont les participants ne se connaissent pas et de proposer un tour de table de présentation. Comment faire pour que ce tour de table soit intéressant et ne s'éternise pas ? Ou au contraire pour que chacun s'exprime suffisamment, pour ne pas mettre mal à l'aise les timides qui n'étaient pas venus là pour parler ? Après une intervention, comment recueillir les réactions de chacun avant d'entamer des débats ? Lors d'une prise de décision, comment demander à chacun d'exprimer son point de vue ? Autant de questions que tout animateur est amené à se poser lors d'organisation de réunion, de formation, de colloque.

Lors d'une formation de responsables de groupes, organisée par Trame-FNGeda (1), quatre situations fictives ont mis les participants en situation de « jouer » quatre tours de table différents, puis d'en retirer les principaux enseignements, ce que nous proposons dans cet article.

4 situations « tour de table »

Nous avons balisé les étapes que l'on rencontre fréquemment en réunion, en groupe, pour arriver jusqu'à la phase décisionnelle :

■ *Se présenter, présenter une structure, une action*

Au départ, on ne se connaît pas. Avant de rentrer dans des débats, il est utile de se présenter, de présenter sa structure, ses projets. Chacun se dévoile aux autres. Il n'y a pas encore réellement de pensée collective.

■ *Emettre un avis, réagir à un exposé, exprimer son point de vue*

Ensuite le groupe rentre dans son thème de travail. Progressivement, chacun devra réagir à un exposé, ou exposer son point de vue, de manière organisée et constructive.

■ *Faire des propositions, rechercher des solutions, donner des idées*

Puis, ce groupe de décideurs va de-

voir s'orienter vers des solutions. Il faudra pour cela que chacun fasse des propositions, en tenant compte de ses propres idées, mais également de la stratégie commune qui commence à se dessiner.

■ *Prendre ensemble une décision, faire un choix, établir des priorités*

Enfin, et c'est souvent une phase difficile à conduire, il va falloir prendre une décision collective. Là encore, chaque membre du groupe va devoir donner son opinion, mais également considérer l'intérêt commun.

Se dessine une progression dans ces différentes occasions de tours de table, plus on approche de la prise de décision, plus la prise de parole est exigeante : chacun doit s'engager personnellement, en faisant référence à ses propres convictions, mais surtout en prenant en compte le projet collectif pour aboutir à une décision collégiale, qui ne sera pas remise en cause dès la réunion terminée.

Un outil d'animation

Dans la palette des outils d'animation, le tour de table tient une place de choix. On pense souvent maîtriser

(1) Tête de Réseau et d'Appui Méthodologique aux Entreprises, Fédération Nationale des Groupes d'Etudes et de Développement Agricole.

cette technique qui paraît simple et qui doit permettre à chacun de s'exprimer. Cependant, on a parfois bien des déconvenues parce que les prises de paroles sont anodines, se dispersent ou qu'un débat vient désorienter la question...

Quelle surprise lorsque à l'ouverture de la réunion, le Président ayant demandé de faire un tour de table pour se présenter, un participant se lève et fait tranquillement le tour de la table ! Il n'en faut parfois guère plus pour déstabiliser certains qui sont peu rompus aux différentes situations d'animation.

Le tour de table répond principalement à trois principes :

■ *Donner la parole à chacun*

Personne n'a plus de poids qu'un autre. Ainsi il est possible de faire s'exprimer les timides, de recueillir l'avis de chacun. C'est un outil qui favorise l'expression.

■ *Créer un climat d'écoute*

Dans un tour de table, on se met à l'écoute des autres. Ce n'est pas un temps de débat. En général, celui-ci se fait sur une question claire et simple. On n'a pas à réfléchir à la suite de la réunion, il est possible pour tous d'être totalement disponible pour écouter la prise de parole de chacun.

■ *Se connaître*

Après ce temps d'animation, on se connaît. On connaît aussi les positions de chacun. Cela crée un climat de confiance. Le tour de table participe à l'établissement de la confiance nécessaire à la construction d'un projet, à la conduite d'une action.

C'est un outil d'animation qui n'est pas à réserver à la seule situation de



L'animateur doit être en capacité de voir tous les participants... Il peut être debout pour être plus à l'aise.

présentation des participants au début d'une réunion. On peut l'utiliser dans de multiples situations : exprimer un avis, recueillir des propositions, effectuer des choix, définir des orientations et prendre des décisions.

Comme toute bonne chose, il faut savoir l'utiliser avec parcimonie. Ainsi, il sera préférable d'alterner le tour de table avec d'autres techniques d'animation afin de garder de la variété, par exemple en alternant avec un « brainstorming » (voir article dans cette rubrique). Il est possible aussi de l'associer à un travail en sous-groupes ou à un temps de débat, ceci enrichissant les propos exprimés.

Quelques atouts pour réussir

Le tour de table peut s'effectuer dans l'ordre ou non ; il peut avoir été préparé à l'avance, voire par écrit ; il est souvent spontané. Quoiqu'il en soit, la maîtrise de certains éléments favorise la réussite de l'exercice et facilite le déroulement de la réunion.

■ *Préparer et lancer le tour de table*

Il est possible de ne pas respecter un ordre particulier à la condition expresse de noter qui a pris la parole pour être capable de relancer ceux qui ne l'ont pas prise. Il n'y a rien de plus

frustrant que de se sentir oublié et de ne pas avoir osé prendre la parole.

- *Préciser les règles*

Il faut rappeler les règles avant toute prise de parole qui engage. Au-delà des règles de déroulement, deux règles s'imposent et doivent être rappelées le plus souvent possible :

- On ne porte pas de jugement sur celui qui s'exprime. Toutes les prises de parole ont le même poids, la même valeur et méritent la même écoute.
- On ne réagit pas sur la prise de parole de quelqu'un. On la note. On pourra y revenir ensuite lors d'un débat mais ce n'est pas le lieu pendant le tour de table. On peut cependant prévoir des questions d'éclaircissement pour vérifier qu'on a bien compris les propos de celui qui s'exprime.

- *Faciliter le repérage des participants*

Souvent il est difficile de retenir le nom de tous les participants, notamment pour les nouveaux. Si l'organisateur a prévu des chevalets (une feuille de papier et un feutre font l'affaire), il peut demander à chacun de marquer son nom et sa fonction ou son origine géographique. Quel confort de savoir qui est qui !

- *Garantir l'expression de tous*

La règle de base est que chacun s'exprime. Cependant dans certaines situations, la règle du « joker » peut s'appliquer et permettre de ne pas s'exprimer. Toutefois, il est nécessaire de préciser cette attente d'expression de chacun à l'avance afin que personne ne soit pris au dépourvu.

- *Emettre une question claire*

Pour faciliter une prise de parole pertinente il est important de formuler une question claire. La question peut être ouverte afin d'élargir le champ et de mettre chacun à l'aise. Il est souhaitable d'écrire la question pour que chacun l'ait sous les yeux et puisse s'y référer. L'animateur peut adresser les questions avec l'invitation à la réunion, cela permet à chacun de préparer sa prise de parole.

- *Donner du sens à la prise de parole*

L'animateur précise ce qu'il attend de la prise de parole de chacun en donnant un plan ou en prenant la parole en premier. Il est souvent intéressant de commencer le tour de table par un « allié », cela permet de ne pas se mettre en avant tout en s'assurant que l'impulsion correspondra au sens donné au départ. On a intérêt à éviter de donner la parole en premier à quelqu'un de trop réservé, ou au nouveau qu'on ne connaît pas. Ce temps de parole doit mettre à l'aise et non le contraire.

■ *Pour un tour de table productif*

Certains prennent trop de place et nuisent à la richesse attendue de la diversité des contributions. Il ne faut pas hésiter à arrêter les bavards en leur rappelant la question posée et en recentrant leur intervention.

- *Maîtriser la prise de parole*

Comme précisé dans les règles, le

débat ne doit pas s'installer pendant le tour de table. Il y a un temps pour chaque chose. Il ne s'agit pas de fuir le débat mais de le reporter après que tous se soient exprimés. Il est alors beaucoup plus productif car tous les avis ont été exprimés. Il est nécessaire de laisser exprimer les avis négatifs

afin de les évacuer et de pouvoir ensuite construire sur des bases saines. L'appui de quelques « alliés » sera alors le bienvenu.

Ne pas avoir peur des silences. Certains ont besoin de silence pour ensuite s'exprimer. L'animateur n'a pas à craindre que personne ne propose

Témoignages

Patrice Visage animateur à la FDGEDA de Vendée

« J'ai particulièrement apprécié la façon dont se sont déroulés ces ateliers. En formation on s'attend généralement à écouter des intervenants très savants nous délivrant leur savoir. Ici ce sont les stagiaires qui sont les acteurs de leur formation.

Les animateurs ont su nous mettre en confiance, en nous mettant en situation de "jeux de rôle". Nous devons nous-mêmes animer des tours de table à notre manière, puis en tirer les enseignements, en faisant référence à notre propre expérience. Ensuite nos animateurs complétaient nos suggestions.

Etant animateur depuis une vingtaine d'années, je n'ai pas réellement appris de choses nouvelles que j'ignorais jusque là. Mais cette séquence m'a conforté dans des méthodes que je pratique souvent de façon empirique. Cela m'a permis en particulier de distinguer les différents types de tours de table adaptés à des situations bien précises : se présenter, faire émerger des idées, ou prendre une décision, les techniques pour un tour de table efficace ne sont pas les mêmes. C'était très intéressant de nous mettre dans des situations concrètes que nous rencontrons quotidiennement.

Depuis cette formation, j'ai mis en pratique les conseils de cet atelier avec le conseil d'administration de la FDGEDA, en particulier pour décider du thème à développer lors de l'assemblée générale. En effet derrière une question aussi simple s'est ouvert un débat sur le sens à donner au terme "agriculture raisonnée". En appliquant quelques conseils repérés lors de l'atelier, j'ai pu animer une discussion riche, productive et organisée : distribution de la parole, écoute de toutes les propositions avant d'entamer des discussions par exemple. »

Propos recueillis par Bertrand de Torcy

Bernard Mousson Président de la FDGEDA de Haute-Loire

« L'animation c'est une technique qui s'apprend. Ça ne s'improvise pas et depuis cette formation suivie à Trame, j'essaie de mettre en place et d'appliquer ce que nous avons découvert : l'importance d'un mot d'accueil, ne pas oublier de remercier chacun pour sa contribution. Je suis plus à l'aise dans mon rôle de Président de réunion et je fais attention à ce que les gens se connaissent. Nous les Présidents, on connaît en général tout le monde mais ce n'est pas pour cela que tous les participants se connaissent entre eux !

Le tour de table de présentation s'impose. Pour ce qui est de recueillir des avis, le tour de table permet à chacun de s'exprimer, et particulièrement à ceux qui ont parfois du mal à donner leur avis, les timides, les réservés...

Quand il s'agit de prendre une décision, il faut toutefois savoir trancher, mettre fin aux tours de table et aux débats pour que la décision soit prise. Le tour de table dans ce cas est un exercice de démocratie : l'avis de chacun a le même poids.

C'est l'intérêt de la maîtrise de cette technique : faire s'exprimer chacun et permettre à ceux qui d'habitude ne parlent pas de prendre la parole. »

Propos recueillis par François Anglade

Le déroulement de l'atelier « Tour de table efficace », lors de la formation de responsables de groupes de développement

Différents scénarii ont été proposés, nécessitant une prise de parole de chacun et une écoute de qualité pour aller jusqu'à la prise de décision. Le groupe en formation a donc joué successivement les situations suivantes :

• **Le tour de table pour une présentation :** situation décrite ci-dessous

• **Le tour de table pour recueillir des avis :**

« Vous êtes président de la Fédération Départementale des Groupes d'Etudes et de Développement Agricole (FDGeda). Dans le cadre de la préparation des élections à la Chambre d'agriculture, vous avez été contacté par le président d'un syndicat pour faire partie de sa liste. Vous souhaitez recueillir l'avis du conseil d'administration avant de prendre votre décision. Lancez et animez un tour de table d'expression des remarques et avis de chacun. »

• **Le tour de table pour réunir des propositions :**

« Vous êtes président d'un groupe d'études et de développement agricole (Geda). Il compte vingt-cinq adhérents dont quinze sont présents à l'Assemblée Générale. Après les aspects statutaires, vous avez prévu d'élaborer le programme du Geda. Pour démarrer cette séquence vous faites un tour de table pour recueillir les idées de chacun. Vous prévoyez de consacrer une heure à ce tour de table. »

• **Enfin, le tour de table pour prendre une décision collective :**

« Le budget prévisionnel de votre FDGeda est de 100 000 F. Le total des cotisations ne représente que 50 000 F. Trois propositions ont été recueillies : doubler les cotisations, demander une subvention à la Chambre d'agriculture, ou réduire l'activité de la FDGeda en licenciant la secrétaire et en supprimant la moitié des journées d'animation. Vous êtes président de la FDGeda, et votre conseil d'administration a une demi-heure pour prendre une décision. »

Dès le début de l'atelier, la mise en situation a démarré par un tour de table des présentations, que nous développons plus particulièrement ci dessous :

« Vous êtes président de la FDGeda. Vous réunissez des représentants de plusieurs organisations professionnelles agricoles (OPA) pour préparer ensemble un colloque départemental sur la communication avec les urbains. Lancez et animez le tour de table de présentation des personnes et des structures présentes. Celui-ci ne doit pas dépasser 10 minutes. »

La situation proposée est suffisamment réaliste pour que rapidement un participant se lance dans le jeu. On lui laisse quelques minutes de réflexion, puis le « jeu de rôle » se déroule. Si les participants sont trop sages, les animateurs se chargent de perturber, en prenant la parole avant leur tour, ou en réagissant bruyamment aux propos d'un participant, ou encore en répondant à côté de la question, bref, en reproduisant ce que chacun d'entre nous connaît lorsqu'il anime une réunion et qu'il essaie d'organiser la prise de parole !

Après un quart d'heure, on arrête le tour de table, et on invite chacun à réagir :

Le « président » : comment a-t-il vécu la séquence ? Est-ce que c'était facile ? Les choses se sont-elles déroulées comme il le voulait ?

Les autres : ce tour de table était-il intéressant ? Qu'ont-ils appris des autres, puisqu'il s'agissait de se présenter ? Comment ont-ils préparé ce qu'ils allaient dire ? etc.

Dans cette phase d'analyse, les stagiaires avaient une fiche leur permettant de ranger les conseils méthodologiques dans plusieurs chapitres :

- Quels sont les objectifs de ce genre de tour de table, le résultat que vise l'animateur ?
- Comment lancer ce type de tour de table, quelle question poser ?
- Comment aider les participants dans leur prise de parole ?
- Comment obtenir une écoute attentive ?
- Comment conclure ce type de tour de table ?

Le groupe remplissait ensemble ces différentes rubriques, en faisant référence au jeu de rôles qui venait de se jouer, mais aussi à l'expérience de chacun. C'est ce qui fait dire à un des participants quelques mois plus tard : « cela m'a conforté dans les méthodes que j'applique quotidiennement de manière empirique ».

La diversité et le réalisme de ces quatre scénarii ont permis aux participants d'alimenter eux-mêmes les fiches, car chacun pouvait se remémorer des situations vécues, des difficultés rencontrées, des solutions testées.

rien, ce n'est pas à lui de meubler en faisant des propositions, il est là pour aider la prise de parole en mettant en confiance, en n'hésitant pas à solliciter tel ou tel au moment opportun.

- Capitaliser les informations

L'objectif de cette technique d'animation est de rassembler un maximum d'idées, d'avis en n'oubliant personne. Il est parfois utile de faire écrire chacun : cela aide chaque participant à clarifier ce qu'il a envie de dire et évite l'influence du discours du précédent. Dans des cas spécifiques, l'animateur peut ramasser tous les papiers, s'il a prévenu, afin de capitaliser l'information dans l'anonymat ; mais en général chacun prend la parole à son tour. Il s'agit alors de noter ce qui est dit afin de le conserver, même si ce n'est pas nécessaire de le reporter au compte rendu. Ecrire sur un tableau au fur et à mesure de l'expression de chacun est aussi une manière de reformuler ce que la personne dit et de vérifier que tout le monde a compris ce qu'elle a exprimé.

- Conclure le tour de table

Le tour de table n'est pas terminé après l'expression du dernier participant. Il revient à l'animateur de conclure en remerciant les participants de leur contribution, d'avoir accepté de se livrer. Il s'attachera à faire une rapide synthèse à chaud en reprenant les paroles exprimées et en les mettant en perspective en concordance avec l'objet de la réunion.

Du tour de table à l'animation de réunion

L'animateur doit être en capacité de voir tous les participants afin de repérer en permanence les attitudes de chacun. Il peut être nécessaire si les

participants sont nombreux de se mettre debout pour être plus à l'aise, pour bouger et maîtriser la prise de parole, dominer en veillant toutefois à ne pas écraser. Chacun doit se sentir libre au sein du cadre défini au préalable.

L'animation à deux apporte un plus indéniable. L'un peut noter pendant que l'autre distribue la parole et relance. C'est souvent le partage tacite entre le Président et le Secrétaire de séance. Il est difficile d'être attentif à chacun si on doit en plus assurer la prise de notes !

L'animateur doit s'attacher à positiver, s'astreindre à ne pas juger et être en capacité de repérer tous les éléments qui viendront enrichir le projet, la conduite d'actions, qu'il reprendra pour conclure le tour de table.

Trop souvent, par manque de repères ou par crainte de ne pas maîtriser la prise de parole, le tour de table n'a pas lieu, au risque de laisser un participant s'interroger pendant toute la réunion sur l'identité de ses voisins ou d'avoir une prise de parole dans le groupe totalement déséquilibrée. Au cours de cet atelier de formation, nous avons pu mettre en évidence les quelques constantes des tours de table : l'objectif est que tous s'expriment, il s'agit d'un excellent exercice d'écoute, qui permet à chacun de mieux se connaître et de construire une réflexion commune. Le risque principal est de laisser démarrer des débats au cours du tour de table. Le tour de table organisé, maîtrisé, animé est un bon outil de base permettant à l'animateur d'accompagner dans de bonnes conditions les réunions. ■

Bertrand de Torcy
Ingénieur Trame Centre

François Anglade
Ingénieur Trame Auvergne

Résoudre des La technique

Avez-vous déjà calé sur le super nom que vous auriez aimé donner à votre journal mensuel ? Vous êtes-vous déjà pris la tête pour trouver des idées, des solutions pour résoudre un problème ? Explorer un maximum d'idées, de propositions, de possibilités devant un problème à résoudre ; faire participer un ensemble de personnes à la production ; stimuler la créativité des participants dans un groupe : toutes ces préoccupations font partie du quotidien du responsable de groupe, de l'animateur ou du formateur. Pour résoudre des problèmes et produire des idées, le brainstorming est une technique adaptée.