

**Michel Bacq et Elisa Di Pietro**

**Mise à jour : 15/01/2025**

## **Astuces pour soigner nos réunions d'équipes responsables chrétiennes**



© Jean-François Kieffer, Mille images

## Les auteurs

**Elisa Di Pietro** est membre de l'Institut Diocésain de Formation dans le diocèse de Namur en Belgique  
**Michel Bacq** sj est membre de l'équipe Esdac (esdac.net)

## Table des matières

1. MODE D'EMPLOI DE CES ASTUCES : CHOISISSEZ-EN UNE, METTEZ-LA EN PRATIQUE, PUIS CHOISISSEZ-EN UNE AUTRE .....	3
2. PREPARER LA REUNION.....	3
3. ACCUEILLIR LES PARTICIPANTS .....	3
4. CHOISIR UN « SECRETAIRE » .....	4
5. RESPECTER LE TEMPS PREVU .....	4
6. VEILLER AU CLIMAT DE BIENVEILLANCE .....	4
7. SE RECONNECTER .....	5
8. PRIERE INITIALE .....	5
9. L'ORDRE DU JOUR.....	6
10. PREVOIR UN « BATON DE PAROLE » .....	6
11. PRENDRE UNE DECISION PAR CONSENTEMENT, FAIRE TOMBER LES OBJECTIONS .....	6
12. ATTRIBUER UN MANDAT PAR CONSENTEMENT .....	7
13. PESER ENSEMBLE LE « POUR » ET LE « CONTRE ».....	8
14. CONSACRER UNE REUNION A UN PARTAGE DE FOI.....	8
15. ÉVALUER NOS REUNIONS.....	8
16. TERMINER PAR UN « MERCI » .....	9

## Avertissements

La copie de ce texte est libre de droit. Toute reproduction à des fins commerciales requiert l'accord préalable et écrit des auteurs.

Dans le texte, plusieurs formulations peuvent se rapporter aussi bien à une femme qu'à un homme.

## 1. Mode d'emploi de ces astuces : choisissez-en une, mettez-la en pratique, puis choisissez-en une autre

Soyez curieux. Parcourez ces différentes astuces et choisissez-en une. Mettez-la en œuvre lors de votre prochaine réunion. Évaluez ce que cette astuce a produit comme effet. Pour cela, aidez-vous de l'astuce n° 13 p. 7 intitulée « Évaluer nos réunions ». Puis choisissez une nouvelle astuce pour la fois suivante, et ainsi de suite.

Ce document est conçu pour aider les équipes responsables de groupements chrétiens : paroisses, unités pastorales, associations, mouvements divers... Habituellement, une équipe responsable ne dépasse pas 6 à 7 personnes. Dans un groupe de cette petite taille, chacun peut aisément faire entendre sa voix, écouter attentivement les autres et expérimenter ce qu'affirme Jésus : « *Quand deux ou trois sont réunis en mon nom, je suis là, au milieu d'eux* » (Mt 18,20). Jésus est le « leader » au service duquel se met une équipe responsable chrétienne. Il est intéressé non seulement par le contenu de ce que nous partageons mais aussi par le soin que nous mettons à progresser dans la manière dont nous nous rendons réceptifs à ce qu'il souhaite nous dire. Il se joint à nos conversations comme il l'a fait avec les disciples se rendant à Emmaüs : « *Or, tandis qu'ils s'entretenaient et s'interrogeaient, Jésus lui-même s'approcha, et il marchait avec eux* » (Lc 24, 15-16).

## 2. Préparer la réunion...

Une semaine avant la réunion, l'animateur de la réunion – qui n'est pas nécessairement le responsable de l'équipe – invite celle-ci à se réunir. Ce courrier devrait contenir : la date, le lieu et la durée de la réunion, la liste des participants, l'ordre du jour, éventuellement le PV de la réunion précédente et d'autres documents qu'il est utile de lire avant la réunion. La convocation de la réunion devrait être claire et soignée : elle donne déjà le ton de la réunion.

Pour la réunion, choisir un local agréable et confortable, avec des toilettes et la possibilité de servir un café, adapté au nombre de participants, avec un parking facile. Il peut parfois être utile de sortir de nos murs et de choisir un lieu inhabituel. Privilégier une disposition qui permette à chacun de bien voir tous les participants. Une table ronde ou ovale donne une égale importance à chacun, ce qui peut favoriser la participation de tous.

Enfin, s'il est indispensable de préparer une réunion, il est aussi important de se préparer à une réunion, car c'est se préparer le cœur à une conversation à laquelle le Seigneur souhaite prendre part.

## 3. Accueillir les participants

Avant le démarrage de la réunion proprement dite, prévoir un temps d'accueil avec une boisson, un biscuit, la possibilité d'aller aux toilettes. Pour que les personnes soient à l'aise et attentives pendant toute la réunion, il est important de veiller à satisfaire leurs besoins physiologiques de base avant de se rassembler. L'animateur de la réunion devrait être le premier à arriver, afin de prendre le temps de saluer chaque participant : que chacun se sente accueilli et attendu. « *Qui vous accueille m'accueille, affirme Jésus ; et qui m'accueille accueille Celui qui m'a envoyé* » (Mt 10, 40).

## 4. Choisir un « secrétaire »

Afin de libérer l'animateur de la réunion du devoir de rédiger un rapport, un « secrétaire » est choisi. Celui-ci prendra note des éléments essentiels échangés lors de la réunion, ainsi que des décisions prises et des choses à faire pour le suivi de la réunion. Ce rapport sera envoyé à tous les participants assez rapidement après la rencontre. Il pourra faire l'objet d'une approbation lors de la prochaine réunion. Cette approbation permet d'entériner par écrit les décisions prises oralement. En effet, pendant la réunion, tous les participants n'entendent pas ou n'enregistrent pas les mêmes informations. Avec l'approbation du rapport, tous marquent leur accord sur un même document écrit et fédérateur.

## 5. Respecter le temps prévu

L'animateur de la réunion fera en sorte que soit respecté l'horaire sur lequel il y a eu accord. Il veillera à ce que ne soit pas dépassé le temps prévu pour chacun des points à l'ordre du jour. Il distribuera la parole à chacun et fera un petit geste discret pour indiquer à la personne qui parle que le temps qui lui est imparti est presque terminé ; ceci évitera que quelqu'un monopolise la parole, parfois même sans s'en apercevoir.

## 6. Veiller au climat de bienveillance

Un climat de bienveillance bannit les reproches faits aux autres ou à soi-même, exclut les accusations, les condamnations : « Ne jugez pas, et vous ne serez pas jugés ; ne condamnez pas, et vous ne serez pas condamnés » (Lc 6,37). C'est un climat qui cherche à sauver les propos d'autrui sans toutefois mettre quelqu'un sur un piédestal.



Dans chaque salle de réunion des cliniques psychiatriques Heiligenfeld en Allemagne se trouve une paire de cymbales. Et toute réunion commence par la question rituelle : « Qui va manier aujourd'hui les cymbales ? » Le rôle du « gardien du climat » est de faire retentir les cymbales dès qu'il/elle sent qu'une ou plusieurs personnes commencent à parler depuis leur ego, à vouloir avoir raison, à donner des arguments pour gagner. Les cymbales résonnent très longtemps. Et tant que leur son est audible, chacun est prié de rester en silence et de se poser la question :

« Qui suis-je en train de servir ? Mon ego, ou le bien commun ? » Souvent il n'est même plus nécessaire de faire retentir les cymbales : lorsque leur « gardien » fait mine de les utiliser, tous ont compris et le climat de la réunion change. Ceci est extrait de Youtube, Conférence "Reinventing Organizations" en français (Flagey Bruxelles).

Le rôle de gardien du climat peut être exercé par l'animateur de la réunion ou quelqu'un d'autre choisi à cet effet. Si vous choisissez d'instituer ce rôle et si vous ne souhaitez pas investir dans des cymbales, une petite cloche peut faire l'affaire. Ou pourquoi ne pas acheter un verre en cristal dans une brocante et le faire tinter grâce à un couteau ?

## 7. Se reconnecter

En début de réunion, chacun dispose d'une ou deux minutes, pas plus, pour se présenter s'il y a une personne nouvelle dans l'équipe, ou pour exprimer sa météo intérieure, ou pour partager un événement important de sa vie personnelle qui s'est passé depuis la dernière réunion. Cet événement peut être heureux ou douloureux : deuil, succès, échec, surprise... dans la famille ou au travail...

Ces brefs partages favorisent la cohésion du groupe, le sentiment d'appartenance, le souci les uns des autres. Ils peuvent aussi générer un sentiment de confiance mutuelle et donc de sécurité. Ils libèrent les esprits et les cœurs pour se tourner vers les questions à l'ordre du jour.

## 8. Prière initiale

Commencer la rencontre par une prière qui met en présence de Celui pour lequel nous sommes réunis.

### **Lire un bref passage de la Bible**

Il convient de bien choisir ce texte afin d'orienter les cœurs et les esprits soit vers notre raison d'être ensemble, soit vers les questions à l'ordre du jour. Un extrait des textes de la messe du jour peut parfois providentiellement convenir. Ou bien on préférera une simple phrase de la Bible, par exemple, au choix :

- « *Que tous soient un comme toi, Père, tu es en moi, et moi en toi. Qu'ils soient un en nous, eux aussi, pour que le monde croie que tu m'as envoyé* » (Jn 17, 21).
- « *Quand deux ou trois sont réunis en mon nom, je suis là, au milieu d'eux* » (Mt 18,20).
- « *Dieu a envoyé son Fils dans le monde, non pas pour juger le monde, mais pour que, par lui, le monde soit sauvé* » (Jn 3, 17).
- « *Ce n'est pas vous qui m'avez choisi, c'est moi qui vous ai choisis et établis, afin que vous alliez, que vous portiez du fruit* » (Jn 15,16).
- « *Avec les personnes qui aiment Dieu, lui-même fait tout contribuer à leur bien* » (Rm 8, 28).
- .....

### **Formuler une demande**

Après avoir lu le texte biblique et ménagé un petit temps d'intériorisation, il convient de formuler une demande, car, dit Jésus, « *sans moi, vous ne pouvez rien faire* » (Jn 15,5) et il promet : « *demandez, on vous donnera* » (Mt 7,7).

Voici des exemples de demande :

- Père, donne-nous ton Esprit, qu'il nous inspire que dire et ne pas dire, que faire et ne pas faire.
- Viens, Esprit Saint, éclaire nos esprits de ta lumière et donne-nous ta force pour agir selon la lumière reçue.
- Viens, Esprit Saint, remplis nos cœurs du feu de ton amour.
- Seigneur Jésus, augmente notre foi...

On peut terminer ce temps de prière en priant ensemble un Notre Père, car c'est lui qui nous rassemble pour cette réunion.

## 9. L'ordre du jour

Commencer la réunion proprement dite en relisant l'ordre du jour et en demandant si tout le monde est d'accord avec ce qui est proposé ou si quelqu'un veut ajouter un point. Il importe que l'ordre du jour se termine par un point « Divers » : cela permet à chacun ensuite d'ajouter un divers. Les divers doivent être énumérés en début de réunion car ils peuvent nécessiter un ajustement du temps accordé à chaque point de l'ordre du jour, afin de ne pas allonger le temps de réunion. Ces divers éventuellement ajoutés doivent être courts.

Rappeler aussi la durée de la réunion et son cadre (bienveillance, confiance mutuelle, confidentialité, portable éteint, etc.).

## 10. Prévoir un « bâton de parole »

Au centre du cercle formé par les participants est placé un « bâton de parole » à n'utiliser qu'en cas de nécessité : lorsque tout le monde veut parler en même temps ou lorsque quelqu'un a quelque chose de difficile à exprimer. Celui qui prend le « bâton de parole » le garde en main tant qu'il a quelque chose à partager. Il est ainsi assuré qu'on ne lui coupera pas la parole et que les moments de silence dont il a besoin pour formuler sa pensée seront respectés. Le « bâton de parole » peut être un simple bic, un petit lumignon allumé, tout objet significatif pour le groupe.

## 11. Prendre une décision par consentement, faire tomber les objections

Voici quelques repères lorsqu'un point à l'ordre du jour nécessite la prise d'une décision et que l'on souhaite que celle-ci vienne de tous et non d'une seule personne :

- Commencer par énoncer la question pour laquelle il convient de prendre une décision et s'assurer qu'elle est comprise de tous. Il peut être utile de l'écrire sur un tableau de conférence (paperboard, flip-chart), afin qu'elle reste visible et constitue la base commune. Faire un premier tour de parole pour s'assurer que chacun a compris la question, que personne n'a besoin d'un éclaircissement.
- Ménager un petit moment de silence permettant à chacun de rentrer en lui-même, de réfléchir à la question, de prier. Puis chacun, à tour de rôle, est invité à réagir à cette question ou à proposer une solution à la problématique. L'animateur répète et reformule chacune des interventions et retranscrit un résumé au tableau, afin que tous les aient devant les yeux. Avoir recours à un support comme un tableau aide à la concentration et à l'écoute. Cela permet aussi de garder une base commune pour le dialogue et de s'assurer que tous ont bien compris la même chose.

- Ménager un nouveau petit moment de silence, durant lequel chacun se demande : « Qu'est-ce qui m'a touché dans ce qui a été partagé ? » « Qu'est-ce qui m'a donné vie, joie, dynamisme ? » Ou, au contraire : « Qu'est-ce qui m'attriste, me décourage, m'inquiète ? »
- Procéder à un deuxième tour de parole permettant des interactions.
- S'il est nécessaire de choisir parmi tous les points énumérés, chacun peut par exemple voter pour le ou les points qui lui paraissent le ou les plus pertinents. L'animateur mettra une petite barre verticale à côté des phrases citées. Procéder ainsi met clairement en lumière les propositions qui rencontrent l'approbation d'un maximum.

On peut, par exemple, reprendre sur une nouvelle feuille du paperboard la proposition qui a récolté le plus de votes. Un 3<sup>e</sup> tour de table est pratiqué : êtes-vous d'accord que nous adoptions cette proposition ou avez-vous une objection ? Les objections, si elles relèvent de faits objectifs et non de préférences, sont écoutées et levées une par une par l'équipe. Pour lever les objections, il sera peut-être nécessaire d'ajuster la proposition initiale. Le but est d'arriver à une proposition qui ne rencontre aucune objection. Autrement dit, il ne s'agit pas d'arriver à une proposition à laquelle tout le monde dit « oui » mais à une proposition à laquelle personne ne dit absolument « non ».

## 12. Attribuer un mandat par consentement

Le processus décrit ci-dessous a pour but d'augmenter le nombre de candidats possibles à un poste, en demandant à tous les participants de l'assemblée de faire des propositions. Il explique comment voter. Voici le déroulement proposé par Pierre Tavernier, consultant en sociocratie, Une vidéo présente le processus en 6 minutes : <https://vimeo.com/52537848>.

1. On définit le mandat : mission, durée, compétences requises, critères particuliers de choix (p. ex. mixité, travail à prester...)
2. Chacun vote pour quelqu'un en exprimant ses arguments en faveur de cette personne. (On vote pour une seule personne. On peut voter pour soi-même).
3. On partage ensemble sur les résultats du vote et sur les arguments en faveur de telle ou telle personne.
4. On peut changer son choix après avoir été influencé et avoir influencé les autres durant le partage du n° 3.
5. On peut apporter d'autres arguments qui n'étaient pas encore sortis.
6. Le facilitateur propose le candidat dont le nom est le plus sorti. Si deux ou trois ont le même nombre de voix, le facilitateur demande au groupe de choisir un candidat.
7. Le facilitateur demande s'il y a des objections envers ce candidat. Elles sont souvent de deux ordres :
  - a. Concernant les compétences
  - b. Concernant la disponibilité

Un partage s'ensuit. La personne présumée parle en dernier. Concernant les compétences, on pourrait par exemple demander au candidat qu'il suive une formation. Concernant le peu de disponibilité du candidat, on pourrait éventuellement répartir autrement les responsabilités, nommer un adjoint... Travailler ensemble en assemblée les objections est l'occasion de rendre meilleure une décision. La décision est prise non lorsque tous sont d'accord, mais lorsqu'il n'y a plus d'objection raisonnable et argumentée envers cette candidature. Chacun donne alors son consentement même s'il aurait préféré une autre solution.

8. On procède de la même façon pour le 2ème membre d'une équipe à constituer et ensuite pour le 3ème.
9. Célébration. On fête les élus et on se fête d'avoir bien voté.

Recommandations pour que cela « marche » bien :

- Pour préparer l'élection et en particulier le mandat, prévoir un temps de prière personnelle.
- Qu'il y ait des échanges préalables sur les candidats afin de mieux les connaître.
- Que l'on ose se parler en vérité et s'écouter avec bienveillance.
- Que l'on n'oblige personne à être élu.
- Éventuellement demander au candidat de quitter le groupe tant qu'on parle de lui, et lorsqu'il réintègre le groupe lui communiquer ce qui a été partagé, sans mentionner le nom des personnes qui ont dit ceci ou cela.

## 13. Peser ensemble le « pour » et le « contre »

Supposons une question qui requiert un examen approfondi, par exemple : « Devrions-nous déménager ou pas ? »

- Dans un premier temps, envisager la solution « Déménager » et faire ensemble la liste de ses avantages, puis faire ensemble la liste de ses inconvénients.
- Dans un second temps, envisager la solution diamétralement contraire : « Ne pas déménager ». Faire ensemble la liste de ses avantages, puis faire ensemble la liste de ses inconvénients.
- Dans un troisième temps, à partir du *pour* et du *contre* de chacune des deux propositions, souligner, ensemble, ce qui paraît le plus déterminant.

Ceci évite la constitution de deux clans : un qui est *pour* la solution proposée et *l'autre* qui est contre.

## 14. Consacrer une réunion à un partage de foi

Une ou deux fois par an, consacrer une réunion entière à partager nos profondes expériences personnelles de Dieu, les désirs qui nous brûlent le cœur, ou les combats à mener, en lien avec les appels de Jésus dans l'Évangile. Ceci aide à nous connaître en profondeur, éclaire ce qui nous motive et renforce nos liens pour mieux répondre ensemble à notre mission commune. Cela peut aussi se vivre lors d'une journée de recollection de l'équipe.

## 15. Évaluer nos réunions

Un groupe qui n'évalue pas son action court à sa perte. Quand nous vivons une expérience en groupe, il n'est pas toujours facile d'être conscients sur le moment même de ce qui se passe dans le groupe, des fruits de cette expérience, de ce qu'on en retire. Une relecture après coup permet de prendre conscience du vécu durant l'expérience et d'en retirer un enseignement. La relecture permet aussi de discerner les fruits de l'Esprit : relire un vécu comme on prierait une page d'Évangile, pour y découvrir le Seigneur présent, à l'œuvre dans nos vies, dans nos échanges, le Seigneur qui nous parle dans nos expériences, dans nos vécus. Relire pour saisir sa Parole.

Voici comment procéder :



### **Temps personnel**

En me remémorant ce qui s'est passé dans la ou les dernières réunions, je me pose les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui m'a donné vie/Vie ?
- Qu'est-ce qui a freiné ou bloqué la vie/Vie ?
- Comment mieux accueillir la vie/Vie dorénavant ?

Puis, **je remercie** le Seigneur pour la vie reçue, pour son pardon toujours offert, et pour l'énergie qu'il suscite pour aller de l'avant.

### **Temps de partage :**

- Partageons nos relectures. Chacun parle à tour de rôle, puis une conversation s'enclenche entre tous.
- Posons-nous enfin la question « Quelles sont les conséquences incontournables de ce que nous venons de partager ? »

## **16. Terminer par un « Merci »**

Tout est grâce. Il est bon, en terminant une réunion, de rendre grâce à Dieu pour le travail accompli.

- Cherchons à expliciter le plus possible où et à quel moment nous avons ressenti davantage l'aide bienfaisante du Seigneur et de son Esprit.
- Les personnes qui le souhaitent s'expriment spontanément.
- Il est possible de conclure par une prière de louange ou un chant de louange, un magnificat...