

PRODUIRE – Animer Un réseau

 animerunreseau.preprod.lamp.cnrs.fr/produire

Cette partie vise à rassembler des outils d'animation dans l'objectif d'être plus productif en réunion. Le terme « réunion » est pris ici dans un sens large, il s'agit d'un rassemblement de personnes en présentiel ou non autour d'un même objectif (réunion des membres d'un comité de pilotage, réunion d'un groupe de travail, session plénière d'un réseau, etc).

La première partie aborde les principes de base d'organisation et d'animation d'une réunion. Dans une deuxième partie, sont présentés des outils plus spécifiques adaptés à des besoins particuliers : techniques de créativité, analyse en vue d'une prise de décision, résolution de problèmes, techniques de partage de pratiques.

Si la plupart des outils ont initialement été pensés pour des réunions en présentiel, certains peuvent être adaptés aux visioconférences.

SOMMAIRE

1 – SE RÉUNIR

2 – SE RÉUNIR EN VISIO

3 – CRÉER EN RÉUNION

4 – ANALYSER UN PROBLÈME

5 – PRENDRE UNE DÉCISION

6 – CONSTITUER ET ANIMER DES GROUPES DE TRAVAIL

7- PARTAGER DES PRATIQUES

8 – OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF

1 – SE RÉUNIR

Les réunions, présentiels ou virtuelles, sont essentielles pour la dynamique du réseau. Outil de cohésion, elles permettent de prendre des décisions, de proposer des actions et de débattre des orientations à prendre de manière collective. Elles servent aussi à attribuer les différentes missions aux membres du réseau.

- Avant la réunion

Il faut tout d'abord planifier la réunion. Cela n'est pas facile avec des personnes aux agendas chargés et situées sur des lieux différents. Il existe des outils numériques comme EVENTO (<https://evento.renater.fr>) pour faciliter la tâche. Il est conseillé de faire des propositions avec des créneaux assez étendus mais avec une échéance de réponse courte et clairement définie. Il convient d'éviter les horaires atypiques. Selon les personnes concernées et les objectifs de la réunion, on peut envisager des visioconférences. L'animateur choisit la date de la réunion lorsque tout le monde a répondu et à défaut à échéance de la date limite. Dès que la date est fixée, l'animateur définit et réserve le lieu de la réunion, réprecise les horaires (début et fin) et les diffuse à toutes les personnes concernées. Dans le cas d'une visioconférence il doit réserver un lieu adapté et les moyens techniques nécessaires. Puis, la structure d'animation :

- définit un ordre du jour raisonnable en fonction du temps imparti, et le fera valider (ajouter/supprimer des points) par les membres de la réunion ;
- prépare les informations qui seront utiles pour les discussions et les prises de décision ;
- communique les documents nécessaires à la réunion pour lecture préalable par les membres dans un délai raisonnable avant la réunion ;
- fait un rappel quelques jours avant en renvoyant les informations pratiques (date, horaires, lieu, informations éventuelles pour la visioconférence)
- prépare et précise les modalités d'animation
- doit être vigilant a ce que le périmètre des invités soit adapté à l'objet de la réunion
- doit vérifier la disponibilité des participants.

• **Au cours de la réunion (pour l'animateur)**

Il est important de s'accorder dès le début sur le type de retour que l'on souhaite faire au réseau (cf CR réunion – exemple 1 & CR réunion exemple 2). Cela conditionnera la prise de note au cours de la réunion. Ci-dessous quelques éléments de base pour conduire une réunion :

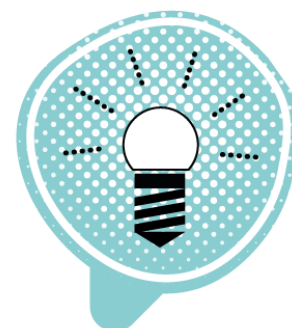
- la technique de l'inclusion permet d'établir des relations de confiance entre les participants, à chacun de se sentir à sa place dans le groupe, de reconstituer le groupe à chaque rencontre et à chacun d'avoir une vision globale de la situation ; Voir à titre d'exemples le retour d'expérience ci dessous et la technique du brise glace.
- rappeler l'ordre du jour ;
- choisir un secrétaire de séance et le type de retour que l'on souhaite faire : compte-rendu, relevé de conclusions, relevé de décisions ;
- choisir un gardien du temps ;
- rappeler les règles de fonctionnement (ne pas couper la parole, ne pas monopoliser la parole, etc.) ;
- aborder les points dans l'ordre : en rappelant le contexte de chaque point, puis en fonction de l'objectif (production, décision, information...) l'animation sera menée de manière différente (cf. ci-dessous). Avant de passer au point suivant : synthétiser et s'assurer que tout le monde est d'accord sur le point qui vient d'être abordé ;

- inviter le(s) membre(s) concerné(s) à exposer leur sujet, puis animer le débat s'il y a lieu : faire participer, en faisant respecter l'équilibre des temps de parole, maîtriser les digressions et interpeler les personnes qui ne s'expriment pas ;
- ne pas échanger à propos de personnes absentes de la réunion;
- à la fin des discussions sur chaque point, reformuler l'idée retenue pour s'assurer de l'adhésion de tous ;
- signifier la fin de la réunion : top de temps (par exemple « il nous reste un quart d'heure ») et prendre 5 minutes pour réfléchir à ce qu'il faut pour clore ;
- terminer la réunion en synthétisant les décisions, en s'assurant que chaque action a un porteur et une date de mise en œuvre. Faire le point sur les questions non résolues, en cours de résolution ou non traitées et décider de les inscrire ou non à l'ordre du jour de la prochaine réunion ;
- fixer la prochaine réunion (date, lieu) et éventuellement les points qui seront à aborder ;
- prévoir un temps de déclusion, technique permettant de marquer la fin de la réunion, de sentir comment les participants ont vécu la réunion et de se projeter dans l'avenir. Ce temps est nécessaire pour terminer, bien vivre le « temps de la fin »; cela impactera la motivation de travailler sur les actions décidées et sur le maintien de l'implication des membres dans le réseau ;
- remercier les participants pour leur présence, leur implication et leurs actions.

• **Au cours de la réunion (pour les participants)**

- ne pas arriver en retard;
- respecter la parole de l'autre;
- ne pas amener des digressions;
- s'impliquer dans la réunion, voire lire ses mails ou travailler à autre chose pendant la réunion;
- écouter les conclusions, les décisions;

Exemple de techniques d'inclusion : proposer aux participants de présenter une petite phrase qu'on aime, « qu'est-ce qui vous fait lever le matin ? », « pourquoi participez-vous à cette réunion ? » ; quand le groupe est très important en nombre, proposer aux membres de se rassembler en sous-groupes selon l'âge, la couleur d'yeux, de pull, la boisson préférée le matin, etc. ; « quoi de neuf depuis la dernière fois ? » ; technique de photolangage.



Exemples de techniques de déclusion : proposer aux participants de caractériser en un mot leur état d'esprit à cet instant ; poser la question « Qu'est-ce que vous reprenez de la séance? Citez un point positif et un point négatif»; Faire la proposition suivante : « Dans ce que nous avons vécu, qu'est-ce que nous pourrions retenir pour améliorer la prochaine réunion ? » etc.

Penser à utiliser des outils numériques pour faciliter les prises de note collective (exemple Etherpad, <https://etherpad.in2p3.fr>). L'etherpad est un outil collaboratif qui permet à plusieurs personnes de travailler sur un même document numérique en parallèle.

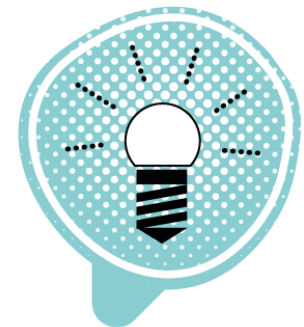


• Après la réunion

Quel que soit le format du retour à faire (compte-rendu, relevé de conclusions, ou relevé de décisions), celui-ci doit être fait dans les jours qui suivent la réunion. Il doit être relu, complété et corrigé par les membres participants. Il est ensuite diffusé à l'ensemble des personnes concernées par la réunion et archivé dans l'espace de travail commun. On peut aussi faire une synthèse des points importants pour une diffusion plus large. De plus il faut :

- tenir compte des décisions;
- respecter les engagements pris lors de la précédente réunion;
- relancer, suivre les actions;
- faire de bilan sur les engagements de travail pris lors de la précédente réunion;
- prendre le recul nécessaire pour vérifier le bon déroulé des réunions et ce qu'il conviendrait de modifier (surtout dans le cas de réunions récurrentes);
- pour les réunions récurrentes prévoir une fréquence adaptée (trop fréquent ou pas assez)

L'ordre du jour est à respecter, mais de manière collégiale. Il peut être décidé d'ajouter un point ou plus. Ceci peut obliger à remanier l'ordre prévu et/ou supprimer ou reporter un autre point pour rester dans la durée impartie.



On peut aussi utiliser lors de la réunion un modèle préétabli de compte-rendu avec tous les points de l'ordre du jour, afin que le secrétaire de séance n'ait plus qu'à synthétiser les discussions et conclusions (exemple en annexe 3).

- Fixer le cadre de la réunion (horaires début & fin, règles de prise de parole, mode de prise de notes, etc.)
- Vérifier que le groupe a compris et est d'accord avec le cadre défini
- En cas de co-animation : a minima établir des règles de prise de parole
- Avoir le souci de l'équilibre de parole, par exemple éviter de laisser parler une personne plusieurs fois tant que tout le monde ne s'est pas exprimée
- Accueillir l'objection avec bienveillance (reformuler ce qui a été dit pour la personne mais aussi pour l'ensemble du groupe) et renvoyer éventuellement au groupe

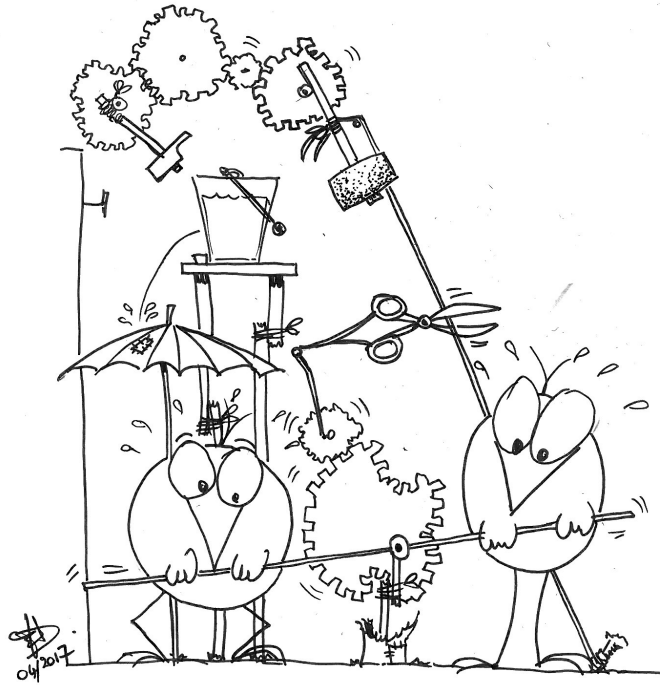


- Pour gérer un interlocuteur difficile, accueillir ses questions et répondre en s'adressant au groupe, pas seulement à lui (si on fixe uniquement cet interlocuteur difficile rebelle, cela le réinvite à poser d'autres questions). Exemple : « C'est une question importante,
- peut être que le groupe a des éléments de réponse ? »)
- Pour ramener le calme interpeler des personnes calmes
- Renvoyez le groupe à sa propre responsabilité (le devenir du groupe dépend de nous, mais je ne suis pas seul(e) garant(e) du succès)
- Être synthétique (ne pas se perdre dans les détails)
- Faire une synthèse de ce qui devrait rester dans les mémoires

• **Les réunions à distance**

Pour organiser les réunions à distance, l'outil incontournable est la visioconférence. Il permet à un groupe de personnes situées sur différents sites de dialoguer avec une économie non négligeable en termes de frais de déplacement, de temps et de fatigue. Mais si cet outil est devenu indispensable il a ses limites et ne remplacera jamais une réunion en présentiel lorsqu'il est nécessaire d'avoir un important niveau d'interaction !

Pour organiser une réunion en visioconférence, il faut la créer sur le site de RENATER, groupement d'intérêt public comprenant parmi les organismes membres le CNRS, l'INSERM, l'INRA, le MESR, l'INRIA, le CEA, ... <https://renavisio.renater.fr/>
L'organisateur doit nommer la réunion, définir la date et le créneau horaire ainsi qu'un mot de passe. Il devra impérativement faire une estimation du nombre de participants pour obtenir une bande passante suffisante. En cas de sous-évaluation, les participants courent le risque d'être déconnectés. Dans le choix de la technologie, il faut privilégier SCOPIA pour son interactivité web. L'initiateur de la visioconférence reçoit alors un lien qu'il enverra à tous les participants avec le mot de passe pour se connecter à la visioconférence. On peut assister à une visioconférence soit dans une salle dédiée, soit sur son ordinateur personnel avec, de préférence, un casque, un micro et une webcam. Certaines personnes ne disposant pas de matériel peuvent participer par téléphone, mais il est très difficile de les intégrer à la discussion.



Pour que la réunion puisse se dérouler dans les meilleures conditions, il faut respecter quelques règles. Pour éviter tout retard dû à des problèmes de connexion, faire un essai une dizaine de minutes avant. Dans la mesure du possible il est conseillé de regrouper des participant-e-s sur un même site afin d'éviter la multiplication des sites. Une fois que tout le monde est connecté et que la réunion peut commencer, l'animateur doit veiller à distribuer la parole pour éviter la cacophonie. Un moyen simple consiste à lever la main lorsqu'on sollicite la parole (ou à placer devant la caméra une feuille blanche sur laquelle par exemple un symbole main est inscrit). Une autre règle importante consiste à couper son micro lorsqu'on ne parle pas, cela évite de parasiter la réunion lorsque l'on travaille dans un environnement bruyant. Malgré toutes ces précautions, de nombreux problèmes techniques souvent imprévisibles peuvent survenir, parfois insolubles, comme des bruits de fond intempestifs, de l'écho, des déconnexions... Néanmoins, avec un peu de patience et d'expérience, la visioconférence est un outil très utile.

- **Les différents profils des participant.e.s à une réunion**

On trouve sur le web de nombreuses présentations des différents « profils » de participant.e.s à une réunion. La fiche des profils des participants à une réunion présente ces profils et propose des comportements à adopter.

2 – SE RÉUNIR EN VISIO

Réussir une visioconférence :

• Préambule :

Les différentes formes de réunion à distance (visioconférence – audioconférence – webconférence)

- La visioconférence
- L’audioconférence
- La web-conférence
- Plate-forme collaborative (Etherpad, ...)
- Web séminaire ou “Webinar”

Ici on ne parlera que de la visioconférence

Les réunions en visio-conférences suivent des règles similaires aux réunions en présentiels mais du fait de la moindre richesse des échanges non verbaux et du fait des difficultés techniques un certain nombre de précautions sont à prendre :

En premier lieu, ce mode de réunion n’est pas du tout adapté en cas de besoins de régulation d’un groupe, ni aux situations conflictuelles.

On n’utilisera pas ce type de réunions pour faciliter la cohésion d’un groupe ou générer une nouvelle dynamique, etc.

Le nombre idéal maximal de participants dépend du savoir-faire de l’animateur et du besoin d’interactivités pendant la réunion.

Il est très difficile en visio d’animer de façon interactive une réunion de plus de 8 participants. Pour autant, il reste toujours possible de mettre en place de tels dispositifs pour plusieurs dizaines de personnes pour une réunion strictement informationnelle.

Enfin une durée de 1h30 paraît un maximum, ou alors il faut prévoir une vraie pause au bout de 1h30.

Pour finir, rappelons que suivre une réunion en visio demande beaucoup plus de concentration qu’une réunion en présentiel.

• Avant la réunion :

- Travailler l’Ordre du Jour

- Réserver une visio (renavisio.renater.fr ou skype business) et une salle dédiée, un quart d'heure avant le début effectif de la réunion pour avoir le temps de régler les problèmes techniques
- Envoyer une invitation à participer à la réunion en précisant de se connecter en avance pour régler d'éventuels problèmes techniques, de prévoir une salle dédiée ou à défaut un micro/casque dans un endroit calme et d'arriver à l'heure. Joindre l'ordre du jour.

• **Au début de la réunion**

- Se mettre d'accord sur les modalités pour la prise de parole (par exemple lever la main)
- Se mettre d'accord sur le fait que quitter la réunion présuppose de l'annoncer à tous
- Se mettre d'accord sur le fait de couper son micro quand on ne parle pas (évite les sons parasites)
- Se mettre d'accord sur le fait de couper le téléphone et toutes les sources d'interruption potentielles (le mode visio favorise ce genre de comportements)
- Identifier la personne qui prendra des notes (il est possible de prendre des notes de façon collaborative avec un outil comme etherpad.in2p3.fr)
- Faire un tour de table pour que chacun se présente et être sûr que tout le monde est bien connecté

• **Pendant la réunion**

- L'animateur est très important, il doit tenir son rôle de façon très concentrée en distribuant la parole en fonction du code préalablement établi
- Recadrer, faire des points de conclusion etc. comme dans une vraie réunion mais avec encore plus de vigilance.
- Si un document doit être présenté il est impératif que les participants l'ait avant la réunion pour travailler dans de bonnes conditions.

• **Après la réunion :**

se référer aux conseils dans le cadre d'une réunion en présentiel

Une petite vidéo illustrative

3 – CRÉER EN RÉUNION

Pour répondre à certaines questions (nouvelles formations, évolution d'un type d'action, rédaction ou création d'un nouveau support, travail prospectif...), il peut s'avérer nécessaire de recourir à des techniques de créativité.

4 – ANALYSER UN PROBLÈME

Cette phase se positionne juste avant la prise de décision. Sans bonne analyse du problème, il est hasardeux d'arriver aux solutions adéquates et donc la prise de décision est compromise.

Diverses techniques existent pour aider à l'analyse de problèmes, parmi lesquelles on peut citer le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi), le Mind Mapping, les cinq pourquoi, la technique du « quescussion », la technique du « Fishbowl ».

5 – PRENDRE UNE DÉCISION

La prise de décision consiste à examiner les options et les comparer pour choisir une action ou une solution. Il est important de définir au préalable la problématique, les types de solutions et les critères qui définiront le choix. Les différentes solutions sont discutées en groupe et argumentées avant de passer à la phase de choix.

• Recherche de consensus

Dans le cas le plus simple, cette décision peut se prendre naturellement autour d'un consensus qui se dégage facilement. Pour faciliter une recherche de consensus, on peut séparer le groupe (jusqu'à 40 personnes) en sous-groupes de 4 à 6 personnes. Chaque sous-groupe choisit un rapporteur et débat environ 10 minutes. Au bout du temps imparti, tous les rapporteurs changent de groupe et exposent une synthèse du débat précédent. Les groupes désignent un nouveau rapporteur et débattent une nouvelle fois pendant le même temps. Et ceci jusqu'à ce que tous les rapporteurs aient sondé tous les groupes. Une synthèse globale est alors faite et sert de consensus.

Si aucun consensus n'est encore atteint, d'autres solutions doivent être mises en œuvre.

• Décision par consentement

La prise de décision par consentement se différencie de la prise de décision en consensus par le fait qu'on recherche la meilleure solution acceptable par tous (personne ne dit non) et non une solution qui a l'accord de tous (tout le monde dit oui).

Cela sous-entend que lorsque l'on prend une décision par consentement, on ne va pas chercher la « meilleure solution » mais partir du principe qu'une bonne décision est celle qui respecte les limites de ceux et celles qui devront vivre avec, et qui permettra de faire avancer le groupe.

Un groupe qui prend des décisions par consentement préfère travailler sur la base d'une proposition apportée par l'un des membres, de façon à l'améliorer collectivement jusqu'à ce que tout le monde puisse vivre avec.

En consentement, aucune décision ne sera prise si l'un des membres y oppose une objection raisonnable(1). Cette règle permet d'explorer les limites et les tolérances de ceux et celles qu'elle risque d'affecter. Lors de son application concrète, on accepte aussi le fait

que la solution prise pourra être reconsidérée à un moment s'il s'avère qu'elle ne fonctionne pas.

(1) A la différence d'une obstruction qui est une tentative de bloquer la décision, une objection concerne ce que la personne considère être des limites pour elle et pour la mise en oeuvre du projet.

Une objection est raisonnable si :

- elle valorise la proposition par l'intelligence collective du groupe
- elle élimine la proposition, en la rendant impossible à réaliser (on gagne du temps en passant à une autre proposition)
- elle est argumentée de manière claire et convaincante
- elle n'est pas une manière détournée, consciemment ou non, d'exprimer une préférence ou une autre proposition

Pour aller plus loin : lagonette.org, kronos.fr, université du nous

• **Techniques de vote**

Un vote peut être organisé pour aider à la prise de décision.

Le vote sert à prioriser toutes les idées qui ont été générées lors des discussions ou brainstorming préalables. Il permet de trouver rapidement des solutions à mettre en oeuvre et permet à l'animateur de rester neutre dans le choix de celles-ci. De plus, il légitime collectivement ces solutions. Le vote permet en outre l'acceptation des résultats avec une perception d'égalité, d'équité et de transparence « démocratique ».

Le vote peut être :

- simple : 1 personne = 1 voix, exprimée à main levée, à bulletin secret, ou autre. L'avantage est la traçabilité du processus qui permet de prouver le résultat mais si les votants sont en nombre pair, on peut tomber sur une égalité qui n'aboutira pas à une prise de décision ;
- pondéré : cela augmente la perception des écarts en donnant des poids différents aux votes. Par exemple on peut donner trois bulletins de vote ayant des poids différents (5 points, 3 points, 1 point) à chaque participant qui affecte chacun de ses bulletins à chacune des trois solutions qui sont proposées. Les résultats sont sommés et les conclusions tirées.

Les modalités du vote peuvent être diverses : vote en présentiel, vote électronique si la communauté sondée est grande.

• **Appel à un tiers**

Une autre technique d'aide à la prise de décision peut être la demande à un tiers. En effet, si aucun consensus ne se dégage et si le débat prend une tournure trop conflictuelle voire affective, la demande à une personne extérieure de confiance, moins impliquée permet de prendre conseil et de disposer d'un autre éclairage sur les solutions à choisir. La décision finale appartient au groupe initial. Il est important de garder à l'esprit que des concessions peuvent être nécessaires pour aboutir à une décision.

Enfin, si la prise de décision s'avère impossible, il est fort probable que l'analyse du problème ou objet du débat ne soient pas bien posés, hiérarchisés et que les solutions envisagées ne soient pas adéquates. Dans ce cas, un repositionnement et une nouvelle analyse du problème est nécessaire (voir paragraphe analyse du problème en vue d'une prise de décision).

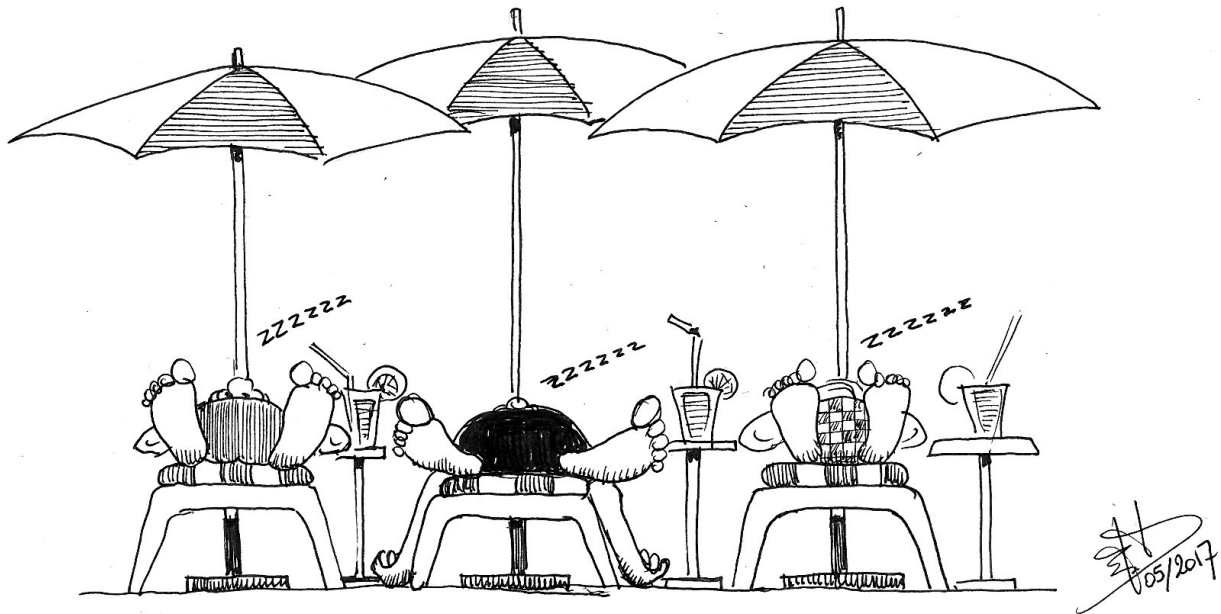
6 – CONSTITUER ET ANIMER DES GROUPES DE TRAVAIL

La structure d'animation est constituée d'un nombre restreint de membres (une dizaine au plus). Elle peut être amenée à déléguer des réflexions sur des thèmes émergents, des préoccupations des réseaux (météorologie, verrous technologiques...) ou des fonctions supports (communication...). Cette délégation peut être attribuée à un groupe de travail (GT).

• Constitution d'un Groupe de Travail

La constitution d'un GT peut découler d'un besoin identifié des membres (suite à un sondage...) ou être proposé par les institutions. Dans ce dernier cas, il faut qu'il corresponde aux besoins du réseau et entre dans ses préoccupations, sinon il y a fort à parier qu'il ne fonctionnera pas.

Le GT est constitué d'un nombre restreint de membres experts du réseau intéressés par le sujet en question (6 à 10 personnes par exemple). Le GT correspond à un mode de fonctionnement « gestion de projet » et à un espace de réflexion privilégié en petit groupe qui facilite la production.



Les productions des GT peuvent être par exemples :

- de la veille technologique mise à disposition ;
- l'organisation d'événements ;
- des tutoriaux et documents ;
- l'organisation de formations ;
- de l'achat et de la mise en commun de matériel ;
- des développements particuliers ;
- une réflexion de prospective.

• Animation d'un Groupe de Travail

Pour qu'un GT fonctionne et produise, il faut qu'une ou plusieurs personnes pilotent ce GT, que les membres du GT s'engagent à consacrer du temps (à préciser ensemble) et que les objectifs et les délais impartis pour les réaliser soient clairement définis. Le sentiment d'appartenance au groupe de travail et donc son dynamisme seront renforcés par des éléments d'"identité" du groupe : nom, logo etc.

Les porteurs, facilitateurs ou pilotes du GT sont responsables du cadre. Ils seront notamment chargés d'organiser les réunions, de les animer et de relancer leurs partenaires selon les tâches qui leur incombent pour respecter les délais fixés. Les GT doivent rédiger leurs bilans financiers et moraux (qui peuvent être modestes) et réaliser un travail prospectif pour définir les actions futures.

Un GT a une durée de vie plus ou moins longue, mais il a toujours une date de fin définie à priori. Il n'a pas vocation à perdurer, et s'il perdure, de nouveaux objectifs devront être définis. A contrario, un GT peut être très court, juste le temps d'une réunion par exemple, mais il satisfait aux mêmes règles :

Clés de succès d'un groupe de travail (GT), à ajuster selon la taille et la durée du GT :

- **Se mettre d'accord sur l'objectif (en une ou deux phrase), le périmètre, la durée, les livrables (quoi pour qui ?), le plan d'action, éventuellement ajustables**
- **Selon le GT, le choix des membres et du facilitateur peuvent répondre à des critères de compétences complémentaires, de disponibilité, etc. :**
 - **Attention aux liens hiérarchiques éventuels**
 - **Taille du GT entre 4 et 8**
- **Animation du groupe de travail**
 - **Un animateur compétent, éventuellement un co-animateur (capables de réguler des tensions ou des problèmes de fonctionnement du collectif) doit être en charge de la préparation et de l'animation des différentes réunions.**
 - **Mettre par écrit les éléments qui régissent le fonctionnement du GT : nom des membres, objectifs, résultats attendus, délais, outils, périodicité des réunions, moyens de communication entre chaque réunion, clarifier les rôles (qui fait quoi : par exemple secrétaire), etc**
 - **Préparer en amont les réunions (OJ, documents etc.)**
 - **Au début de chaque réunion, rappeler les objectifs attendus ainsi que les délais dans lesquels ils doivent être accomplis. Il vaut mieux s'assurer avant la réunion que les objectifs du groupe de travail sont connus et compris par tous les intervenants.**
 - **Veillez à la régulation des prises de parole, au respect du temps**
 - **Des règles de fonctionnement partagées**
 - **assiduité**
 - **travail entre les réunions**
 - **mettre en copie les communications**
 - **faire et diffuser CR après chaque réunion**
- **Pour être efficace le groupe de travail doit avoir à sa disposition les outils nécessaires à la réalisation de ses objectifs (projecteur vidéo, paperboard, etc.) pendant les réunions et entre les réunions.**
- **Évaluer à la fin des réunions comment le groupe a travaillé et prendre les mesures rectificatives éventuelles et à la fin du GT faire un bilan**

7 – PARTAGER DES PRATIQUES

Partager les pratiques, c'est proposer sa pratique professionnelle au regard de l'autre dans le but de transmettre, bien sûr, mais aussi dans l'idée de recevoir de l'autre des propositions d'amélioration. Dans nos communautés, les partages de pratiques se concrétisent souvent sous la forme des retours d'expérience suivies d'un temps plus ou moins long de questions / réponses.

Pourtant, il existe une multitude de modalités qui peuvent être mises en œuvre, y compris pour un grand groupe.

Le principe de base de ces modalités est de faciliter les échanges entre participants. Des participants qui sont en lien avec des pairs transmettent plus facilement et apprennent plus des autres.

Les moments de partage informels (pauses, repas partagés, moments de détente, moments ludiques) constituent à l'évidence des options intéressantes et indispensables qui vont dans le sens attendu. Mais ils ne peuvent pas constituer les seuls moments d'échange, il y a lieu de développer des espaces d'échange structurés et centrés sur les thématiques professionnelles.

- **Échanges après exposé**

Une modalité très facile à mettre en œuvre consiste à proposer aux participants d'un séminaire, à la suite de chaque exposé, d'échanger à voix haute avec leurs voisins pendant quelques minutes – typiquement cinq minutes – avant de poser leurs questions. Les échanges peuvent porter sur ce qu'ils ont compris/pas compris, ce qu'ils retiennent de l'exposé, les questions que cela soulèvent pour eux etc. A noter qu'on pourra installer les participants autour de tables de six à huit au lieu de choisir une disposition par rang. Ce dispositif permet non seulement d'ouvrir l'espace de questions/réponses à plus de participants mais aussi de créer des liens entre participants.

- **Partager ses pratiques**

Sous un formalisme un peu plus souple, on peut imaginer la constitution de petits groupes avec des échanges centrés sur une thématique ou une question ouverte et une restitution en collectif par un rapporteur.

- **Expérimenter ensemble**

Les temps d'expérimentation par petits groupes ou en binômes sont évidemment des temps d'échanges de pratiques, difficiles à mettre en œuvre mais d'une grande richesse dès lors que les participants sont dans un état d'esprit de partage.

- **Questionner... et comprendre**

Cette forme entraîne les participants à développer leur curiosité à l'égard de l'autre, ce qui permet à chacun – y compris celui qui expose – d'affiner sa compréhension, sa perception de tous les éléments de l'expérience ou de la pratique à partager. Très souvent, la tendance est en effet de ramener sa propre expérience ou sa propre difficulté en écho à ce que l'autre dit, se coupant ainsi de la richesse de la différence de l'autre.

Prévoir un temps suffisant pour des questions de clarification (et seulement clarification) en proposant à la personne ayant fait part de son expérience et/ou de sa difficulté de ne pas répondre immédiatement est une forme peu utilisée et pourtant très riche pour chacun. Cette modalité peut être mise en œuvre très facilement par petits ou grands groupes mais nécessite l'œil attentif d'un animateur pour que les questions restent vraiment des questions de clarification.

La modalité de co-analyse reprend une bonne partie de cette approche.

8 – OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF

Outils incontournables (surtout lors d'une réunion en présentiel !)

- salle de réunion
- salle café
- cafetière
- théière (avec du thé vert, et même éventuellement du thé vert à la menthe)
- peut-être du sucre aussi...
- paperboard
- tableau blanc
- tableau noir
- post-it (toutes les couleurs)
- feuilles A3, A2, A1
- feutres de toutes les couleurs (normal, fluo,...)

Outils numériques mis à disposition par le CNRS, RENATER, votre unité ou les tutelles de votre unité, etc ; discutez-en avec vos interlocuteurs informatiques habituels.