

INNOMBRABLES RÉUNIONS : LE GRAAL DE LA POLITIQUE ET DE L'ÉDUCATION PERMANENTE ?

Rien n'a encore été écrit à ce sujet. Ou alors, si des réflexions similaires ont un jour été publiées, elles ont échappé à la mémoire collective autant qu'à mes recherches. Le résultat est le même : je n'ai aucune référence à faire valoir pour les considérations qui vont suivre. Juste un peu d'expérience, quelques intuitions, et cet esprit de provocation qui a pour unique but de faire réfléchir, de secouer le cocotier de nos certitudes et de nos habitudes. Pour tout jeter ? Certainement pas : les habitudes sont aussi les héritages d'anciennes intuitions pertinentes, ce sont des façons de faire qui ont remporté les batailles idéologiques. Alors, la réunion, un modèle politique à revoir ? Ça se discute.



© Arturo Espinosa-Flicker

Si l'on pousse la caricature à l'extrême, on peut couper le monde du travail et de l'engagement militant en deux : il y a ceux qui aiment les réunions et ceux qui les détestent. Ceux qui adorent parler, contredire, reformuler, « être d'accord avec tout ce qui vient d'être dit », ajouter une petite chose, apporter une précision, paraphraser. En réunion comme des poissons dans l'eau, ils considèrent que c'est lors de ces moments collectifs que le travail bat son plein. Tout le contraire de ceux qui fuient les réunions comme la peste. Pour ceux-là, elles sont toujours trop longues : on ne fait que répéter ce qui s'est dit la fois précédente, on s'écoute parler – ce sont d'ailleurs toujours les mêmes qui parlent –, on ne décide rien, bref, on perd du temps ! Pour le camp des anti-réunions, le travail commence seulement une fois la réunion terminée.

Bien sûr, c'est schématique, et chacun pourra se reconnaître à la fois des deux côtés, selon l'humeur du moment et les urgences en cours.

Il n'empêche, certains ont une tendance plus marquée d'un côté ou de l'autre.

Balle au centre

Donnons d'abord un peu raison aux « antis » avec quelques chiffres. Le temps passé en réunion par les employés et, surtout, par les cadres des entreprises est tout simplement hallucinant : selon une enquête de 2018 en France, les cadres des entreprises passent en moyenne... 27 jours par an en réunion ! Cela représente plus de 12h par semaine. Et ce n'est pas comme si ces réunions étaient vécues comme efficaces : 42% des sondés estiment que ces réunions sont souvent mal préparées et 48% déclarent qu'elles sont rarement suivies d'un compte-rendu. Mais ça... c'est dans le monde de l'entreprise, n'est-ce pas ? Rien de tel dans nos associations d'éducation permanente ! (Si vous n'avez perçu aucune ironie dans la phrase qui précède, soit vous ne

connaissez pas le monde associatif, soit vous êtes engagé.e dans une perle rare).

Remettons la balle au centre. On trouve, à l'inverse, du côté des pourfendeurs des réunions inefficaces, une foule d'outils d'animation, de coachings et de conseils pratiques qui prêtent parfois à sourire. Nous devrions systématiquement chronométrer, minuter, donner des rôles, voire faire les réunions debout pour garantir qu'elles soient toujours courtes et efficaces. Comme si nous étions des machines, destinées à être rentables, et non des êtres humains qui trouvent du sens aussi dans ce qui ne produit rien de lucratif : des paroles échangées, de l'humour, une meilleure compréhension de notre travail, le sentiment de viser quelque chose de commun et, même, les conflits – les indispensables conflits, grâce auxquels tant d'ajustements, de changements, sont possibles.

Un modèle ?

Peu importe, au fond, qu'on aime ou qu'on n'aime pas. La question est surtout de se demander pourquoi la « forme réunion » est autant utilisée, autant plébiscitée. Pensons au nombre de salles qui y sont consacrées, selon un schéma qui varie peu : des tables, des chaises, en cercle ou en carré, pour s'y asseoir, parler et écrire. Dans toutes les entreprises, les associations, les institutions, les administrations, en politique comme dans le social, en éducation permanente autant que dans les cercles d'affaires, la « forme réunion » jouit d'une légitimité incontestable.

À ce point que, par exemple, dans le secteur de l'éducation permanente, les réunions seront peu remises en question et, même, considérées comme presque intrinsèquement porteuses d'éducation permanente. Prenons le cas d'un projet de potager collectif. Est-ce de l'éducation permanente de faire des semis de courgettes ? A priori, non. Est-ce de l'éducation permanente de faire une réunion pour mettre en place les règles de ce potager collectif ? A priori, oui. On comprend le principe. D'un côté un acte concret, qui peut être silencieux, sans échange, sans réflexion : mettre une graine dans un pot. De l'autre, des échanges potentiellement conflictuels pour se mettre d'accord sur le fonctionnement d'un « commun ».

Néanmoins, dans un cas comme dans l'autre, tout dépend du contexte, des objectifs et des effets produits. On peut tout à fait imaginer des réunions sans aucune conflictualité, où certains participants monopolisent la parole tandis que d'autres ne la prennent pas. On



© Bill Rogers-Flickr

peut aussi imaginer, au contraire, des « jardins en herbe » auxquels cette activité donne confiance, qui échangent en travaillant et qui s'autorisent, dans la pratique de cette activité même, une parole, des points de vue, du désaccord, des découvertes. S'il ne fait aucun doute que c'est l'ensemble du processus lui-même qui a de l'importance – réunions et activités prises dans leurs interactions – il n'en reste pas moins que, parmi les acteurs de l'éducation permanente, nous avons *a priori* tendance à penser que c'est lors des réunions que se disent ou se décident les choses essentielles, tandis que ce qui se passe en amont et en aval est *a priori* moins décisif. On sait pourtant que les adages ont leur part de vérité : « *ce sont lors des pauses-café que se prennent les décisions importantes* ».

Quelques aphorismes à méditer avant votre prochaine réunion

« *La volonté de renoncer à son indépendance, de troquer le témoignage de ses sens contre le sentiment confortable mais déformant la réalité, d'être en harmonie avec un groupe, est l'aliment dont se nourrissent les démagogues.* » (Paul Watzlawick)

« *Comité : Un groupe de personnes incapables de faire quoi que ce soit par elles-mêmes qui décident collectivement que rien ne peut être fait !* » (Winston Churchill)

« *Il y a plus de lumière et de sagesse dans beaucoup d'hommes réunis que dans un seul.* » (Alexis de Tocqueville)

« *Quand dix personnes qui pensent la même chose se réunissent, elles ne pensent plus.* » (Alain)

« *Quand, dans une réunion, un homme ne dit rien alors que tout le monde parle, on n'entend plus que lui.* » (Raymond Devos)



© Bill Rogers - Flickr

Un imaginaire collectif à interroger

Si, maintenant, on pense à d'autres pratiques hors réunion (couture, atelier de fabrication de produits artisanaux, répétition de théâtre, manifestation, action militante, balade, sortie culturelle, repas, création artistique collective...), le raisonnement est le même. Pourquoi ne pas considérer que peuvent se jouer, au cœur même de ces activités-là, des dynamiques d'éducation permanente même en l'absence de réunions ? Allons même plus loin : pourquoi

ne pas considérer que ces activités-là pourraient remplir exactement les mêmes fonctions qu'une réunion formelle ?

Je n'avance pas ici une conviction, j'interroge nos certitudes. Sommes-nous certains qu'une réunion autour d'une table garantit davantage de délibération collective qu'une discussion, par exemple, lors d'une répétition de théâtre ? Ou bien sommes-nous, simplement, victimes de notre imaginaire collectif qui associe depuis des décennies la politique et les choses sérieuses avec l'image de personnes assises, sérieuses, qui parlent, prennent des notes et boivent du café (qui jadis fumaient forcément) ?

Ces quelques paragraphes ne sont que le début d'une intuition. Ils confirment, bien sûr, qu'en matière d'éducation populaire et de conscientisation politique, l'essentiel réside dans les trajectoires globales et dans l'articulation des différents types d'activités. Mais l'intuition va donc plus loin : elle invite à modifier aussi le regard micro sur ce qui se joue selon le type d'activité formelle, à déconstruire l'ordre d'importance qu'on accorde à celles-ci, à démystifier la forme « réunion ». Non pour l'abandonner mais pour en augmenter l'exigence : dans une réunion, pas plus que dans un cours de cuisine, rien n'est garanti d'avance, et ce qu'elle peut receler de « politisant » n'y est pas automatique.

Guillaume Lohest

La fonction rituelle des réunions

Peut-être faut-il accepter que même les réunions qui ne servent à rien... servent à quelque chose ! C'est ce qu'en dit Claude Riveline, un spécialiste de la gestion des organisations, en se basant sur la sociologie d'Émile Durkheim.

« Une collectivité humaine, une tribu, a besoin de se reconnaître par des gestes partagés, des rites, et des idées communes, des mythes. Une collectivité sans moments de partage se délite. Des rites qui ne servent pas une idée leur donnant sens perdent progressivement leurs effets ; on parle ainsi de réunions « purement rituelles » pour évoquer une activité devenue ennuyeuse par manque de sens. Des récits censés symboliser des finalités communes n'opèrent plus qu'ils ne sont pas actualisés et partagés régulièrement par des rites¹. »

1. Claude Riveline, « La gestion et les rites » in *Annales des Mines*, <https://gallica.bnf.fr>