

Essentiels de la facilitation : Pouvoir et privilège dans le cadre de la facilitation



Cet outil de référence rapide est à l'intention des employés de tous les niveaux qui dirigent ou facilitent des réunions. L'établissement de la confiance est essentiel pour favoriser la pleine participation à une réunion. La compréhension des rôles que le pouvoir et les privilèges peuvent jouer aide les facilitateurs à réfléchir à ce qu'ils doivent faire pour établir et maintenir la confiance. Cette ressource offre une brève introduction au sujet, des conseils pratiques et des outils qui vous aideront à faire face au courant sous-jacent de pouvoir et de privilèges dans les réunions.

Pourquoi s'attaquer aux déséquilibres de pouvoir?

Le travail d'un facilitateur consiste à instaurer la confiance pour favoriser la pleine participation dans une réunion. Grâce à leurs compétences en matière de communication, les facilitateurs peuvent trouver des moyens d'établir des liens entre les participants.

La différence entre l'intention d'une personne et l'influence qu'elle peut exercer sur les autres concerne toutes les conversations. Une dynamique de pouvoir peut amplifier cet enjeu.

Définitions

- **Pouvoir** : la combinaison de l'autonomie et de l'accès (réel ou perçu) dont dispose une personne ou un groupe social pour influencer un résultat, une décision ou une relation. Le pouvoir crée une asymétrie dans les relations entre les personnes et les groupes. Il peut être utilisé de façon positive et négative.
- **Privilège** : une relation sociale dont un groupe tire profit aux dépens d'un autre. Ceux qui bénéficient de cet avantage ne s'en rendent souvent pas compte.

Pouvoir formel ou pouvoir informel

- Le pouvoir formel est attribué en fonction du titre ou du poste d'une personne au sein d'une organisation.
- Le pouvoir informel se fait sentir lorsqu'une personne exerce une influence sur d'autres personnes, notamment en raison de son expérience, de sa personnalité, de ses relations ou de ses privilèges, y compris les privilèges implicites (sexe, origines, âge, etc.).

Pouvoir exercé « sur » des personnes ou « en collaboration » avec elles

- Le pouvoir exercé sur des personnes renvoie à l'idée selon laquelle le pouvoir peut appartenir à une seule personne qui contrôle les autres.
- Le pouvoir exercé en collaboration avec les autres est axé sur le partage du pouvoir. Il permet d'accepter la diversité des gens et de faire croître le pouvoir ensemble, en vue d'atteindre des résultats positifs.

Que peuvent faire les facilitateurs?

Lorsque vous facilitez une réunion, gardez en tête les trois principes suivants : faites preuve d'impartialité, clarifiez les rôles et établissez les règles en matière de prise de décisions.

1. Faites preuve d'impartialité : l'impartialité envers le sujet abordé et les participants est essentielle pour les facilitateurs.

Voici comment vous pouvez y parvenir :

- soutenez le droit de chacun à être entendu;
- ne passez pas de commentaires sur les idées des autres;
- aidez les membres du groupe à ne pas s'éloigner du sujet.

Pensez à ce que vous feriez dans les situations suivantes.

- Un supérieur actuel ou ancien est présent dans la salle (par exemple, votre superviseur est présent).
- La représentation des sexes est inégale à la réunion (par exemple, douze hommes et deux femmes y participent).
- La représentation des membres de groupes racialisés ou de personnes faisant partie des minorités visibles est inégale (par exemple, huit personnes blanches et trois personnes racialisées participent à la réunion).
- Des mesures d'adaptation de dernière minute en matière d'accessibilité sont nécessaires pour certains participants de la séance (par exemple, quelqu'un a besoin d'un lecteur d'écran).



2. Clarifiez les rôles : savoir qui participe à la réunion et à quel titre aide le facilitateur à planifier la réunion et à contextualiser les discussions. Voici comment vous pouvez y parvenir :

- revoyez votre ordre du jour et la justification de votre approche;
- communiquez l'ordre du jour aux participants en avance;
- déterminez si les participants seront tous d'accord, et anticipez certains points de divergence;
- demandez conseil sur la façon dont vous pouvez vous assurer que tous sont en mesure de participer pleinement et de façon inclusive à la réunion.

Pensez aux questions suivantes.

- Quels types de relations existent entre les participants?
- Qui n'est pas présent dans la salle?
- Quels types de rôles (formels et informels) les différents participants jouent-ils?
- Quels renseignements peuvent être communiqués à qui?
- Qui a le plus d'intérêt par rapport aux résultats?
- Qui a le plus d'expérience vécue sur le sujet?
- Comment les relations influent-elles sur la capacité des membres du groupe à participer à la séance en toute sécurité?

3. Établissez les règles en matière de prise de décisions : le fait d'établir des règles fondamentales concernant les décisions et de les communiquer avec les participants à l'avance aide les personnes à cibler leur rôle durant une réunion.

Voici comment vous pouvez y parvenir :

- planifiez l'ordre du jour de façon à inclure les « gains probables » dès le début de la réunion;
- prenez régulièrement le pouls du groupe pour déterminer si les participants sont prêts à prendre une décision;
- demandez à quelques personnes aux opinions variées de présenter leur point de vue.

Pensez aux questions suivantes.

- Un consensus est-il nécessaire, ou procéderez-vous à un vote?
- Les membres du groupe sont-ils en mesure de prendre une décision?
- Fourniront-ils plutôt des recommandations à une autre personne, qui prendra alors la décision?

Approches visant à soutenir la pleine participation

Votre objectif devrait être d'assurer la participation de tous à la réunion, tout en tenant compte du titre des participants (expert du sujet, cadre, etc.).

Voici comment vous pouvez y parvenir :

- planifiez des activités, tout en tenant compte de la taille de votre groupe et de l'objectif de la réunion;
- assurez-vous d'avoir tous les renseignements nécessaires au sujet des participants;
- anticipez les obstacles possibles, y compris l'utilisation d'acronymes ou de termes techniques;
- repérez les signes de résistance et assurez-vous d'y remédier;
- utilisez une forme d'introduction efficace et qui vise bien les participants;
- établissez les règles de base pour créer un milieu ouvert;
- prévoyez différentes méthodes pour favoriser le dialogue;
- organisez des discussions en petits groupes pour certaines parties de la réunion;
- demandez aux participants de noter leurs idées pour ensuite en faire part aux autres, en les lisant à voix haute ou en les regroupant à l'aide de notes autocollantes ou d'un logiciel collaboratif;
- invitez de hauts fonctionnaires à ouvrir ou à clôturer la réunion, ou à résumer ce qu'ils ont entendu et ce qu'ils en retirent;
- invitez un haut fonctionnaire à exprimer son point de vue, puis à poser des questions pour susciter d'autres points de vue;
- tentez d'établir à l'avance la façon dont les participants prendront des décisions et communiquez cette approche à tous les participants avant la réunion;
- envisagez la recherche d'un consensus comme méthode de prise de décisions, lorsque tous les participants doivent avoir une voix égale.

