

LA CONDUITE DE REUNION

Principe et modalités : La réunion d'équipe gagne à respecter quelques principes:

La réunion a pour but de permettre d'élaborer ensemble une solution à un problème posé. La réunion demeure un outil, un cadre de travail pour atteindre des objectifs. Elle n'existe que pour atteindre un but ou poursuivre un ou des objectifs. Il est important, d'une part, que les participants sachent pourquoi ils sont là et pourquoi le groupe existe et, d'autre part, qu'ils sentent qu'ils peuvent contribuer à la mission ou à l'action du groupe. Il convient à un animateur de diriger la session et de l'organiser.

I. Préparer une réunion :

L'animateur doit donc organiser la réunion en fonction du nombre de participants pour éviter la monotonie.

1. L'ordre du jour :

Nous nous ne réunissons pas pour rien. Parfois, des groupes se réunissent pour ... se réunir (chaque premier lundi du mois, par exemple). Il faut chaque fois que le contenu en vaille la peine, sinon la réunion sera vécue comme une contrainte, sans la motivation des participants. L'organisateur doit donc préparer sérieusement toute réunion pour qu'elle soit efficace.

2. Soignez l'ordre du jour :

- **Préparez le contenu:** Un contenu mal préparé entraîne une réunion qui produit des résultats médiocres. Définissez avec précision la liste des questions à traiter, qui doivent être ordonnées par ordre d'importance.
- **N'abordez pas trop de points :** il ne faut pas vouloir aborder trop de questions au risque de les traiter superficiellement pour respecter le planning (timing) ou de devoir en reporter certaines. Trois ou quatre points sont largement suffisants.
- **Rédigez clairement le contenu:** Sa rédaction doit être soignée et formulée pour être comprise et préparée par tous les participants.

Identifier et fixer les objectifs de la réunion :

La réunion que vous allez animer doit avoir la décontraction d'une réunion improvisée, le dynamisme d'une réunion informelle, mais également la rigueur d'une rencontre soigneusement préparée. Organisée pour résoudre une problématique déterminée, elle ne souffre pas l'improvisation.

A vous d'en garantir la réussite en balisant avec soin le cadre, l'objectif. « A quoi cette réunion doit-elle permettre d'aboutir ? » est la première question à laquelle vous devez répondre.

- **Choisir la thématique.** Elle peut être imposée par les circonstances mais peut aussi répondre à une problématique propre à votre équipe : faire le point sur telle nouvelle stratégie du service, préparer un nouveau projet...
- **Déterminez un objectif** qui doit permettre d'établir concrètement la suite de votre stratégie

II. Comment rédiger votre objectif ?

- Il doit être clair et compréhensible au premier coup d'œil.
- Il doit être vendeur pour les participants et sous-entendre l'action envisagée à l'issue de la réunion.
- Il doit être réaliste.

III. La convocation :

Elle doit être agréable à lire et attrayante. Le contenu doit être clair, sans équivoque. Elle doit contenir plusieurs points clés :

- Définir un objectif opérationnel.
- Rédigez l'ordre du jour.
- Donnez la date, l'heure, la durée et le lieu de la réunion.
- Indiquez le timing pour chaque point de l'ordre du jour, les participants.

IV. Construction d'un scénario d'animation :

Afin de préparer au mieux sa réunion, vous pouvez construire un scénario d'animation qui permet de structurer son intervention. Quatre points clés sont à respecter :

- **La durée de chaque point de l'ordre du jour** : Préciser la durée de chaque point de l'ordre du jour en respectant la durée totale de la réunion. Il faut faire attention à ne pas vouloir trop en dire.
- **Le déroulé** : Dans cette sous partie, il faut lister toutes les étapes qui sont nécessaires pour répondre à l'objectif de chaque point. La liste doit être exhaustive.
- **Outils / Matériels à prévoir** : Il est nécessaire de lister le matériel afin de ne rien oublier et de seulement se concentrer sur son animation. Les outils et le matériel peuvent se répéter dans chaque point de l'ordre du jour.
- **Animation** : Cette sous-partie permet de réfléchir à son comportement pour anticiper les éventuels problèmes relationnels qui pourraient survenir lors de l'animation de la réunion.

Exemple pour une réunion d'information mensuel :

| Durée | Déroulé | Outils / Matériels à prévoir | Animation |
|-------|---|--|--|
| 5 mn | <p>Accueil des collaborateurs :</p> <p>Donner l'objectif de la réunion, les points de l'ordre du jour, proposer une collation.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Café • Viennoiseries • Power point de présentation • Chevalets | <ul style="list-style-type: none"> • Bien cadrer l'objectif de la réunion. • Faire reformuler chaque point de l'ordre du jour pour bien vérifier la compréhension. |
| 10 mn | <p>Présenter les résultats du mois à l'ensemble de l'équipe :</p> <p>Commenter le chiffre d'affaires, les ratios de gestion, les résultats à réaliser pour le prochain mois</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Power point de présentation • Tableau de chiffres à distribuer au membre de l'équipe. | <ul style="list-style-type: none"> • Insister sur les parties importants : Ratios de gestion. • Observer le comportement non verbal pour identifier leurs comportements. |
| 10 mn | Etc. | Etc. | Etc |

| | | | |
|------|---|--|--|
| 5 mn | Conclure la réunion : Reformuler les points importants | <ul style="list-style-type: none"> Fiche de synthèse à compléter. | <ul style="list-style-type: none"> Vérifier la compréhension de tous... |
|------|---|--|--|

V. Animer une réunion :

1. Bien commencer sa réunion :

Sans mésestimer la portée du déroulement proprement dit et de la conclusion, le démarrage revêt une très grande importance. En effet, c'est dans les premières minutes de la réunion que va se créer l'ambiance de travail, les premiers liens entre les participants et pour certains, aussi surprenant que cela puisse paraître, la découverte réelle de l'objectif de la réunion.

Lorsque le temps de s'asseoir autour de la table et de commencer « réellement » la réunion est venu, les premières paroles « officielles » de l'animateur sont déterminantes. L'animateur peut commencer par un mot drôle, une considération insolite, une histoire brève en rapport avec le thème de la réunion : l'objectif est de capter et de susciter l'attention des participants.

A vouloir immédiatement attaquer le sujet de la réunion, à précipiter les participants dans un rythme trop rapide, à rechercher l'engagement des personnes présentes par la pression, l'obligation du résultat, par la nécessité impérieuse de rendre des comptes à l'issue de la réunion, on n'obtient non l'effet inverse, mais d'abord un climat pesant, peu agréable et ensuite une richesse de propositions moindre.

Dans un mode plus sérieux, on peut commencer son intervention par une phrase choc, un chiffre surprenant, tous deux propres à faire basculer les esprits dans le climat réel de la réunion, la priorité restant le contenu de la réunion, la décision à prendre à son issue, les questions à régler.

2. Rappeler le déroulement de la réunion

On commencera par les points concrets. Par exemple, bien préciser l'heure prévue de la fin de la réunion, le moment de la pause. Si la réunion dure la journée, l'indication des heures et du lieu de repas est toujours écoutée avec la plus grande attention. Ensuite, l'animateur précisera les différentes étapes de la séance. Il définira les flux de communication et son rôle précis : animateur ou participant.

Toutes ces informations seront reportées sur une feuille de papier qui sera fixée au mur, bien visible de tous (sur un tableau paper board). Puis il définira le mode de travail et les règles du débat. Les principales règles en seront :

- La priorité aux faits.
- L'esprit constructif et collectif.
- Le respect des avis et idées d'autrui.
- L'imagination avec sa prise de risques.

Enfin, il nommera un ou une secrétaire de séance. Cette désignation aura été préparée avant la réunion avec l'accord du collaborateur retenu.

La phase de démarrage est l'occasion pour l'animateur de concrétiser sa conduite de réunion, c'est-à-dire de réunir les participants, de les faire sortir de leur isolement initial, de les faire se rapprocher et de les réunir autour de l'objectif.

Il est nécessaire de préciser les conditions pratiques de déroulement de la séance en les rassurant sur l'avenir proche et leur permettre de se consacrer réellement au coeur de la réunion, à son objectif.

3. Soignez la prise en charge des participants :

Sachez accueillir les participants : l'accueil doit être chaleureux pour conditionner l'ambiance de la réunion. L'accueil des personnes permet d'établir un premier contact.

Favorisez le sentiment d'appartenance au groupe : un mauvais accueil ou un début de rencontre retardé produisent un malaise que vous devrez récupérer.

4. Préparez l'animation :

Animez la réunion : L'animation demande une préparation personnelle des plus soignées. Une tâche préparatoire bâclée peut provoquer l'échec du travail de groupe.

Préparez-vous mentalement : chaque réunion est différente. L'animateur doit s'attendre à gérer chaque fois un groupe différent.

5. Organisez la réunion :

a. Administrez la réunion :

L'animateur dirige les échanges entre les différents participants et tente de trouver des solutions avec le groupe.

b. Faites respecter l'équilibre:

L'animateur donne la parole à tous, fait s'exprimer tous les participants afin de garder une bonne dynamique tout au long de la réunion.

c. Gérez la réunion :

L'animateur respecte les délais, note les idées, mène les échanges, répartit les tâches en fonction du déroulement.

d. Contrôlez la réunion :

La personnalité de l'animateur conditionne l'ambiance de réunion :

- Soyez un leader mais pas un « petit chef».
- Soyez un bon communicant: soignez le langage oral, le langage paraverbal...
- Menez la réunion avec dynamisme et maîtrisez le groupe.

e. Animez la réunion :

Les participants ne possèdent pas tous les mêmes qualités de communicateur. La plupart s'expriment clairement et précisément alors que certains sont plus intuitifs qu'orateurs.

A l'image de la société, les participants d'une réunion présentent des profils hétérogènes qu'il vous faut concilier le temps de la rencontre. Les enthousiastes y côtoient les effacés, les critiques cohabitent avec les bavards...Vous pourrez tirer le meilleur parti de cette diversité de tempéraments, à condition de savoir observer les participants pour étalonner votre management au plus près de leurs particularités.

| CONSEILS PRATIQUES | |
|----------------------------------|--|
| Technique à utiliser face aux... | |
| Apartés | Faites silence, déplacez vous et rapprochez vous des chuchoteurs. Interpellez-les : « Excusez-moi, pouvons nous reprendre ensemble ? » |
| Propos hors sujet | Reformulez et enchaînez. |
| Sous-entendus | Reformulez, interprétez et obtenez l'accord de vos interlocuteurs sur votre reformulation ou le désaveu sur les propos initialement tenus. |

Synthèse :

La conduite de réunion suppose la désignation d'un animateur et d'un secrétaire de séance chargé de prendre des notes en vue de la rédaction du compte rendu. Le rôle de l'animateur consiste à :

- **Veiller au respect de l'ordre du jour et de la durée allouée à chaque sujet.** Pour cela, il placera devant lui une montre qu'il pourra consulter d'un simple coup d'œil.
- **Présenter les objectifs de la réunion en les écrivant sur un tableau ou en projetant sur écran,** ce qui permet aux participants de rester concentrés sur ces objectifs.
- **Vérifier l'adhésion des participants aux objectifs :** l'animateur sollicite les questions des participants sur les objectifs, ce qui permet d'aplanir les éventuels désaccords avant d'entrer dans le vif di sujet. Cette entrée en matière peut amener l'animateur à ajouter un point à l'ordre du jour.
- **Détecter les désaccords en cours de réunion** afin de désamorcer les éventuelles polémiques.
- **Interrompre les digressions** en rappelant le thème et les objectifs de la réunion.
- **Résumer chaque décision prise,** afin de permettre aux participants de se repérer par rapport aux objectifs et d'évaluer la progression de la discussion.
- **Conclure la réunion en résumant les principales décisions** et en fixant de nouvelles échéances pour une prochaine réunion, l'envoi du compte rendu, etc...

QCM

| Intitulés des questions | Réponse(s) |
|---|-----------------|
| <p>1. Que faut-il faire pour bien commencer une réunion ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Immédiatement attaquer le sujet de la réunion.b. Commencer par la morale d'une histoire.c. Détecter les désaccords.d. Débuter par une méthode permettant de capter l'attention. | <p>D</p> |
| <p>2. Comment faut-il réagir face aux apartés ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Se déplacer, se rapprocher et interpeller les personnes concernées.b. Reformulez et enchaînez les propos.c. Interprétez ce qui est dit.d. Dire aux personnes concernées de se taire. | <p>A</p> |
| <p>3. Donnez la réponse fausse. Au niveau de l'ordre de jour, il est important de :</p> <ul style="list-style-type: none">a. Rédiger clairement le contenu.b. Préparer le contenu.c. Présenter les objectifs.d. Ne pas aborder plus de trois ou quatre points. | <p>C</p> |
| <p>4. Comment faut-il réagir face aux sous-entendus ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Se déplacer, se rapprocher et interpeller les personnes concernées.b. Reformulez, interprétez, obtenez l'accord des interlocuteurs sur votre reformulation.c. Interprétez ce qui est dit.d. Dire aux personnes concernées de se taire. | <p>B</p> |

| | |
|--|-----------------|
| <p>5. Donnez la réponse fausse. Pour rédiger un objectif, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Qu'il soit organisé. b. Qu'il soit vendeur pour les participants et sous-entendre l'action envisagée. c. Il soit réaliste. d. Qu'il soit clair et compréhensible. | <p>A</p> |
| <p>6. Donnez la réponse fausse. Lors de l'animation d'une réunion, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Constuire un esprit constructif et collectif. b. Etre imaginatif et prendre des risques. c. Rester sur sa ligne de conduite. d. Laisser une priorité aux faits. | <p>C</p> |
| <p>7. Donnez la réponse fausse. Pour rédiger la convocation, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Donnez la durée de la réunion. b. Mettre un logo. c. Indiquez le timing pour chaque point de l'ordre du jour. d. Définir un objectif opérationnel. | <p>B</p> |
| <p>8. Donnez la réponse fausse. Lors de l'animation d'une réunion, l'animateur doit respecter les règles de communication suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Soignez son langage oral et son paralangage. b. Etre dynamique. c. Etre un leader sans être un « petit chef ». d. Faire beaucoup de gestes pour imager. | <p>D</p> |

| | |
|--|-----------------|
| <p>9. Le scénario d'animation est composée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La durée de chaque point de l'ordre du jour, le déroulé, le nombre de photocopies à avoir, l'animation à adopter. b. La durée de chaque point de l'ordre du jour, le déroulé, les outils et matériels à prévoir, l'animation à adopter. c. La durée de chaque point de l'ordre du jour, le descriptif des objectifs, les outils et matériels à prévoir, l'animation à adopter. d. La durée de chaque point de l'ordre du jour, le déroulé, les outils et matériels à prévoir, la communication non verbale à adopter. | <p>B</p> |
| <p>10. Donnez l'affirmation qui est juste. Lors de l'animation d'une réunion, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Les premières paroles officielles de l'animateur sont déterminantes. b. Réfléchir sur son comportement pour anticiper les problèmes. c. Déterminez un objectif qui permet d'établir concrètement la suite de la stratégie. d. Elaborer une solution à un problème posé. | <p>A</p> |