

*Université
Abdelmalek Essaâdi
Ecole Nationale de
Commerce et de
Gestion de Tanger*



Master spécialisé en
métiers de conseil et
encadrement
supérieur

EXPOSÉ SOUS LE THEME:
GESTION DES RÉUNIONS

ANIMER UNE RÉUNION



Plan du travail

○Partie I : La réunion

- Définition
- Typologie des réunions
- La réunion est un outil de manager pas de leader

○Partie II : Gestion d'une réunion

- Conduite de réunion
- Les phases d'une réunion
- Les rôles de l'animateur

○Conclusion



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

❖ Définition

Les réunions sont un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissance sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectivement.

Qui plus est, des décisions prises collectivement, avec des représentants des différentes entités concernées, seront beaucoup plus facilement acceptées de tous.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

❖ Typologie des réunions

■ Les réunions d'information

- Les réunions d'informations descendantes ;
- Les réunions d'informations ascendantes ;
- Les réunions de prise de décision.

■ Les réunions de travail en équipe

- Les réunions pour la résolution de problèmes;
- Les réunions pour recherche de consensus.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

- Les réunions d'information
- Les réunions d'informations descendantes

Sont les actions de communication dont la réussite repose sur la qualité de ou des intervenants et auxquels il est nécessaire de consacrer des moyens spectaculaires.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

- Les réunions d'informations ascendantes
Sont la radiographie d'un groupe limité en effectif
ou la priorité est la très libre expression des
participants. Des techniques d'investigation
créatives sont utiles pour faire exprimer ce qui ne
le serait pas par un questionnaire ou entretien.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

- Les réunions de prise de décision

Ce sont des réunions plus complexes que les deux précédentes. On y retrouve nécessairement un échange d'informations.

Le but de ces réunions est de prendre une décision.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

- Les réunions de travail en équipe
- Les réunions pour la résolution de problèmes

Ce sont des réunions où l'objectif est de trouver une réponse originale et créative à un problème. Au cours de ces réunions ce sont, essentiellement, les compétences, l'intelligence, la créativité et la souplesse mentale des participants qui sont sollicités.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

- Les réunions de recherche de consensus

Ce sont des réunions où les participants doivent faire preuve de psychologie et d'ouverture d'esprit. Leur tolérance et leurs qualités humaines sont mises à l'épreuve, le but de la réunion étant la recherche d'un accord.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

| Types de réunions | Objectifs | Commentaires |
|--|--|---|
| Réunion de travail pour résolution des problèmes | <ul style="list-style-type: none">• Trouver des idées originales• Inventer des produits ,des services ,etc.• Utiliser un maximum d'intelligence des participants | L'animation est directive dans la forme et non directive sur le fond par l'utilisation de techniques de créativité. |
| Réunion de travail pour recherche de consensus | <ul style="list-style-type: none">• Obtenir un consensus• Dynamique de groupe• Favoriser l'évolution mentale et comportementale des participants | Ces réunions peuvent parfois être assimilées à (ou devenir) des psychothérapies |



ANIMER UNE RÉUNION



| | | |
|---|---|---|
| Réunion d'information descendante | <ul style="list-style-type: none">• Transférer des informations à un groupe• Présenter des résultats, des produits | Entrent dans cette catégorie les assemblées générales et autres : grand-messes |
| Réunions d'information ascendante – tables rondes – interviews de groupes – focus groupes | <ul style="list-style-type: none">• Recueillir les insatisfactions, les besoins ou les attentes d'un public choisi | Ces réunions s'inscrivent fréquemment dans le cadre d'études qualitatives du marché |
| Réunion de prise de décision | <ul style="list-style-type: none">• Prendre des décisions | L'animateur doit être directif sur la procédure et selon les cas et les moments, directif ou non directif sur le contenu. |

ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

- ❖ La réunion est un outil du manager pas du leader
- Le leader est un chef d'entreprise ou de service, dont le comportement semble normal et qui manifeste un certain «charisme», dès qu'un problème est soumis à son équipe, il en a rapidement une vision claire qui lui permet d'en formuler la solution. S'appuie pour cela sur ses propres connaissances et sa seule expérience.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

Alors que,

- Le manager anime une équipe afin qu'elle s'oriente, par consensus vers une solution de plus grande qualité. Il est beaucoup moins fascinant que le leader, mais il possède l'art d'animer et d'utiliser les compétences des autres.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE I : LA RÉUNION

Le manager a une double fonction dans l'entreprise :

- **L'animation des hommes pour développer les compétences, le potentiel et l'implication;**
- **la communication et l'information pour irriguer en permanence du corps social;**

Or , l'outil le plus adéquat pour assumer avec succès les deux aspects de cette fonction est la réunion.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

➤ Conduite de Réunion

- On appelle conduite de réunion l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets.

http://www.iaat.org/telechargement/guide_methodo/animer_reunion.pdf



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

1- Préparer la réunion

- Objectif préparer une réunion pour en maîtriser le déroulement et atteindre les objectifs fixés



ANIMER UNE RÉUNION



○ Méthodologie -démarche :

1. Définir l'objectif, la finalité de la réunion;
2. Préparer le plan de la réunion;
3. Prévoir le chronométrage de la réunion;
4. Choisir les participants;
5. Réunir les documents nécessaires et préparer les supports visuels;
6. Choisir un lieu pour la réunion;
7. Convoquer les participants;
8. Le jour, préparer la salle.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

2- Ouvrir la réunion

- Objectifs sécuriser les participants et créer une ambiance détendue, mais de travail.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- **Méthodologie - démarche :**
 1. **Accueillir les participants;**
 2. **Se présenter;**
 3. **Introduire en situant la réunion par rapport à ce qui est important pour l'équipe présente;**
 4. **Présenter le contexte et la synthèse de la réunion précédente;**
 5. **Indiquer l'ordre du jour les objectifs de la réunion;**
 6. **Choisir un secrétaire si nécessaire;**
 7. **Définir les règles de fonctionnement;**
 8. **Ne pas cacher les difficultés de dialogue présents au départ si nécessaire.**



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

3- Maîtriser le déroulement de la réunion

- Objectif : conduire la réunion et les participants vers l'objectif, dans le respect des consignes de départ



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

○ Méthodologie - démarche :

Une réunion est un dosage fait à 20% de directivité de la part de l'animateur et 80% d'expression des participants .

L'animateur doit alors pouvoir jouer à la fois ,son rôle de cadre car il fixe les règles du jeu, et aussi le tremplin sur lequel les participants peuvent s'appuyer pour intervenir.

L'animateur n'intervient que sur le fond, le contenu doit venir des participants.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION



- ❖ Les fonctions de l'animateur au cours de la réunion
- Agiter les intelligences;
- Mettre les participants à l'aise;
- Assister le groupe dans sa progression;
- Synthétiser le travail produit au cours de la réunion;
- Garantir une libre expression de tous les participants;
- Élucider ou clarifier les freins à l'évolution du groupe.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- Agiter les intelligences

Pour que chaque participant aille au bout de ses compétences et de ses connaissances , l'animateur les invite à s'exprimer d'avantage en reformulant certains propos ou en les questionnant



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- Mettre les participants à l'aise

Il s'agit de susciter un climat propice à la libre expression de
tous les participants



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- Assister le groupe dans sa progression

L'animateur apporte les outils ou les techniques de travail.

Il peut, par exemple, demander ponctuellement aux participants d'exprimer par écrit l'état présent de leur réflexion sur le sujet



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- Synthétiser le travail produit au cours de la réunion
L'animateur doit mentionner sur le paper-board le fruit
des travaux de groupe afin de lui montrer son état
d'avancement.



ANIMER UNE RÉUNION



- Garantir une libre expression de tous les participants
L'animateur ne doit pas se laisser fasciner par telle ou telle personnalité mais être capable de traiter tous les



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- Élucider ou clarifier les freins à l'évolution du groupe
L'animateur à travers cette fonction informe en permanence
le groupe des phénomènes psychologiques qu'il perçoit et
lui permet ainsi d'en prendre conscience et d'évoluer.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- ❖ Les styles d'animation
- L'animateur «laisser-faire» ;
- L'animateur de type «social »;
- L'animateur «directif»;
- L'animateur «intermédiaire»;
- L'animateur «démocratique».



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- ❖ L'animateur «laisser-faire»
- il porte un intérêt minimal à la tâche et un intérêt minimal aux relations humaines. Il évite de prendre des décisions et ne s'engage pas sur le terrain des émotions. C'est un style qui se justifie souvent sous le couvert de la non-directivité, laquelle peut s'avérer utile lorsqu'il s'agit de définir la tâche elle-même mais peut devenir dangereuse quand il s'agit de l'organiser.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- ❖ L'animateur de type «social »
- Il porte peu d'intérêt à la production pour privilégier au maximum les relations humaines. Il refuse d'exiger un rendement supérieur si Il détecte des résistances ou du mécontentement chez les participant(e)s. Il est très chaleureux et compréhensif et évite à tout prix les conflits. Il ne blâme jamais et félicite souvent.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- ❖ L'animateur «directif»
- Il est centré sur la tâche en portant peu d'intérêt aux relations humaines, Il ne considère l'élément humain qu'en fonction de sa contribution à la production. Pour lui, les participant(e)s sont incapables de décider ou sont paresseux. Il planifie les tâches dans les moindres détails et accorde une attention particulière à l'organisation. En cas de nécessité, Il recourt à des mesures disciplinaires.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- ❖ L'animateur «intermédiaire»
- Il cherche le compromis entre les objectifs du groupe et la satisfaction entre les exigences de la production et celles des relations humaines. Il penche tantôt d'un côté, tantôt de l'autre. Il fixe des objectifs faciles à atteindre. Elle n'impose pas ses décisions, mais les explique ou cherche activement à convaincre et à « vendre » ses idées. Il recourt parfois à la manipulation et joue sur les sentiments pour obtenir un rendement adéquat.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II :GESTION D'UNE RÉUNION

- ❖ L'animateur «démocratique»
- Il accorde autant d'importance à la productivité qu'aux relations humaines. Il s'appuie sur le travail d'équipe. Il cherche la participation de tous et toutes à chaque étape parce que c'est pour lui la meilleure source de rendement. Il fait confiance aux participant(e)s leur confie des responsabilités. Il les incite à se fixer des objectifs qui représentent un défi pour eux. Il ne craint pas les conflits. Il n'entretient pas de relation parentale avec les participant(e)s, mais plutôt une relation d'adulte à adulte qui s'appuie sur le respect, le soutien, la compréhension et l'exigence réciproques.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II :GESTION D'UNE RÉUNION

- Les types des participants
- Le leader
- Le suiveur
- Le négatif
- Le bouffon
- Le bavard
- Le détaché
- Le perfectionniste



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II :GESTION D'UNE RÉUNION

- Le leader

Dans toute réunion, un individu jouera le rôle de leader, il peut en effet phagocyter le groupe pour l'entraîner vers son idée sans donner la possibilité aux autres participants d'exprimer leurs visions de sujet, limitant ainsi « l'intelligence » du groupe à son propre niveau.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II :GESTION D'UNE RÉUNION

- Le suiveur

C'est un être souvent introverti, qui réfléchit mais qui n'a pas forcément des idées claires et personnelles. Il se fait toujours prendre de vitesse lorsqu'il veut s'exprimer il pense souvent que ses idées sont sans intérêt et il est prêt à suivre le plus convaincant.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II :GESTION D'UNE RÉUNION

- Le négatif

Il est persuadé que la réunion ne servira à rien . Il conteste toutes les méthodes de travail qui lui sont proposées et tente de démontrer que le groupe fait erreur.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II :GESTION D'UNE RÉUNION

- Le bouffon

Tout est prétexte à la plaisanterie. Il cherche à faire rire les membres du groupe, ce qui à l'effet positif de les détendre.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II :GESTION D'UNE RÉUNION

- Le bavard

C'est un extraverti. Il a un besoin personnel énorme de s'exprimer . Il peut couper la parole à n'importe qui et entraîner le groupe dans des digressions inutiles.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II :GESTION D'UNE RÉUNION

- Le perfectionniste

Il interrompt souvent ceux qui s'expriment, car il veut aller au fond des choses et exige de nombreux détails. Il demande à prolonger la réunion pour que tout soit fixé dans le moindre détail. Il appelle systématiquement l'animateur avant la réunion pour avoir confirmation des horaires et au lieu de son déroulement. Il a souvent des difficultés à discerner l'essentiel de l'accessoire.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II :GESTION D'UNE RÉUNION

- Le détaché

Il ne se sent pas concerné par la réunion et se considère parfois au dessus du problème traité. Il participe peu et donne aux autres le sentiment qu'ils méprise et qu'il perd son temps.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II :GESTION D'UNE RÉUNION

L'animateur doit-il tout savoir ?



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- Non, l'animateur ne doit pas tout savoir car son rôle n'est pas de donner des réponses, mais d'animer. Sur une question précise, il doit en savoir suffisamment pour comprendre le sens des interventions et les situer les unes par rapport aux autres.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

Tout le monde parle en même temps... Que faire ?



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- L'objectif, c'est d'élaborer un langage commun à partir de visions différentes. Exiger, dans une situation de conflit, un langage commun au départ, c'est faire le chemin à l'envers. Quand le langage est devenu commun, le conflit est résolu.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

Tout le monde se tait.. Que faire



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- Le silence en soi n'est pas une mauvaise chose; il aide à réfléchir, ... des fois ! S'il se prolonge, il est temps de demander aux protagonistes les raisons de ce silence (motivation ou pas pour un projet) sans les juger, en tenant compte de leurs remarques et en essayant de trouver une solution (en ré expliquant vos motivations personnelles par exemple).



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

C'est la bagarre ! ... Comment gérer les conflits ?

J-L Blondel, Manager votre équipe



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- Différents outils sont disponibles pour résoudre ce type de problème dont les principaux sont d'être directif sur la procédure (méthode de travail au cours de la réunion), de rappeler les objectifs de la réunion, de synthétiser les "convergences dans les divergences", d'effectuer des poses pour que chacun "remette ses idées en place", ...



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

4- Clore la réunion

- Objectif conclure et anticiper la suite des discussions, du projet en organisant la réunion suivante alors que tous les participants sont présents.



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

○ Méthodologie -démarche

○ À la fin de la réunion

1. Faire la synthèse du cheminement du groupe et présenter les conclusions
2. Préciser ce que la réunion va permettre de faire
3. Répartir les tâches, fixer le planning
4. Faire l'évaluation de la réunion à la fin de la séance
5. Remercier les participants pour leur collaboration en valorisant leur efficacité



ANIMER UNE RÉUNION



PARTIE II : GESTION D'UNE RÉUNION

- Après :
- Suivre l'application des décisions
- Ne pas parler du comportement des autres, parler de la réunion
- Procéder à l'évaluation de la réunion



ANIMER UNE RÉUNION



CONCLUSION

- L'animation ou la participation à une réunion n'est pas chose facile.
- Contrairement aux apparences, la réunion est un outil d'une grande complexité qui nécessite de la part de ceux qui la pratiquent, des qualités et des compétences particulières.
- Si le savoir faire et la lucidité de l'animateur sont indispensables, la conscience et l'ouverture d'esprit des participants sont également des facteurs de réussite ou d'échec des réunions.

—



ANIMER UNE RÉUNION



❖ Bibliographie

- Didier Noyé, Réussir vos réunions;
- J-L Blondel, Manager votre équipe;
- Alain chevalier-Beaumel, préparer une réunion pour mieux l'animer et y participer;

❖ Webographie

- http://www-energie.arch.ucl.ac.be/cdrom-images-illu10_75ppp.jpg.htm
- www.insep.com
- http://www.iaat.org/telechargement/guide_methodo/animer_reunion.pdf
- <http://membres.lycos.fr/papidoc/36prepreunion.html>

ANIMER UNE RÉUNION



Merci pour votre attention

