

Animation de réunion

Laurent MERCATORIS, ingénieur prévention



Vidéo

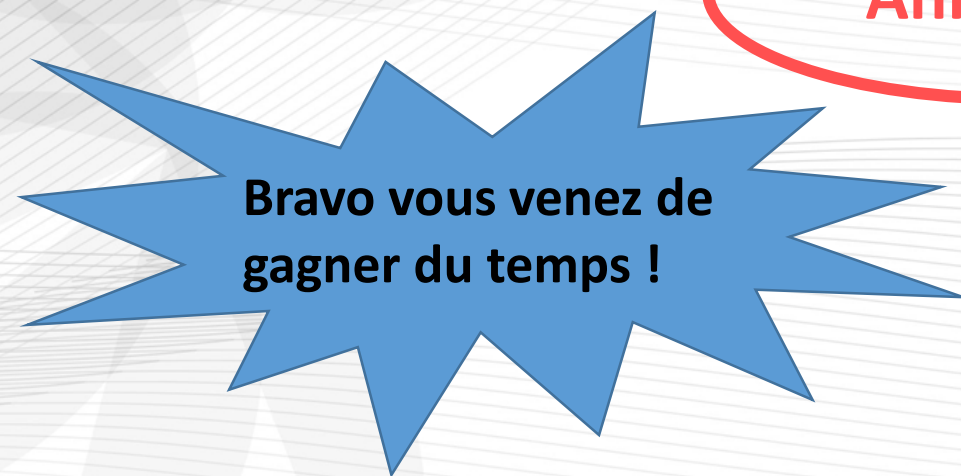




La réunion
n'est pas utile ?



Annulez là !



**Bravo vous venez de
gagner du temps !**



La réunion est utile ?

Il faut donc la préparer !

Préparation

Réunion de 2 heures = 4 heures de préparation

En effet, une **réunion ne s'improvise pas**. Elle se prépare en amont. La qualité de la préparation va influencer sur la qualité de la rencontre pour qu'elle ne se réduise pas à un simple échange verbal et qu'elle soit fructueuse

Se préparer c'est se donner les moyens de réussir

A quoi sert une réunion ?

- ✓ Mettre en scène le pouvoir
- ✓ Informer
- ✓ Décider
- ✓ Communiquer

2 grandes catégories de réunions

Les réunion de travail en équipe



Les réunions d'information



Préparer la réunion

- ✓ Définir l'objectif, la finalité de la réunion
- ✓ Préparer l'ordre du jour
- ✓ Choisir et cibler les participants
- ✓ Choisir le lieu
- ✓ Convoquer les participants

Choisir une date

Doodle <http://doodle.com/fr/>

<http://doodle.com/biec5ww826qgnzkh>

Préparer le contenu de la réunion

- ✓ Contexte
- ✓ Objectifs
- ✓ Plan, étapes
- ✓ Méthode
- ✓ Eléments de contenus
- ✓ Durée, chronométrage
- ✓ Préparer les supports, tableau, documents à remettre
- ✓ Prévoir le matériel
- ✓ Prévoir la feuille de présence

Choix du plan

Pour être comprises et adoptées, les idées doivent s'organiser autour d'un plan logique et clair.

Existe-t-il un plan idéal ? Heureusement non.

Choisir le plan qui répond le mieux aux objectifs, à l'auditoire et au cœur de message.

Quelques exemples de plan

www.esen.education.fr

- ✓ **Le plan « exposé »** : il s'articule autour de quelques grandes idées (énumérées) et dont le lien est peu accentué.
- ✓ **Le plan « progressif »** : il focalise sur une idée et va du général au particulier, de l'idée à l'illustration.
- ✓ **Le plan « journalistique »** : il remonte du particulier au général. L'événement démontre le concept.
- ✓ **Le plan « thèse – antithèse – synthèse »** : il démontre la complexité du sujet à prendre en compte, en intégrant les contradictions, les paradoxes, les différents critères (opposés) dans la réflexion.

Quelques exemples de plan

www.esen.education.fr

- ✓ **Le plan « chronologique »** : il suit le déroulement des événements.
- ✓ **Le plan « deux parties et deux sous-parties »** : en définissant les priorités entre les différentes idées et en mettant en valeur les différents niveaux du discours, il permet une meilleure visualisation et compréhension.
- ✓ **Le plan « dynamique »** : Objectif et problème posés, solution (principe), informations arguments concernant la solution, avantages de la solution retenue, de l'action gagnante (*le plus mobilisateur*)
- ✓ **Le plan 3QO2C2P** : Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Pour quoi faire ?

Support / slides

- [illegible]

Avant la réunion

- ✓ Renvoyer une confirmation de l'invitations ou convocations
- ✓ Rappeler ce qui est attendu de chacun, la valeur ajoutée qu'il peut apporter
- ✓ Afin de faciliter la réflexion des participants leur donner les informations nécessaires pour la réunion

Le jour même

- ✓ Arriver en avance
- ✓ Préparer la salle, choisir la disposition
- ✓ Brancher le matériel et faire un essai
- ✓ Sur les places mettre le rappel des objectifs de la réunion
- ✓ S'assurer du fonctionnement du matériel (feutre, paper board, pate à fixe...)
- ✓ Se préoccuper des personnes que l'on accueille, les connaître un minimum, de tenir compte de leurs acquis, capacité
- ✓ Feuille d'émargement ou de présence

4 grands types de disposition

- ✓ **Classe d'école** : signifie sous l'autorité de l'animateur ou du formateur. Cette disposition limite l'échange comme à l'école.
- ✓ **En rond ou carré** : signifie tous égaux. Cette disposition facilite l'échange.
- ✓ **Face à face** : signifie disposition de négociation, les deux clans se font face chacun a son « porte-parole ». Cette disposition prépare un « affrontement » possible.
- ✓ **En U** : cette disposition combine la place prépondérante de l'animateur et des supports visuels avec la possibilité d'échanges des participants.

Les règles pour le bon déroulement d'une réunion

- ✓ L'ambiance
- ✓ La durée
- ✓ Le choix et le nombre de participants
- ✓ La préparation et l'ordre du jour
- ✓ La liberté d'expression
- ✓ La disposition spatiale

Accueillir les participants

- ✓ Si possible les accueillir un par un quand ils passent la porte
- ✓ Sinon faire un accueil collectif
 - « Merci à chacun d'être présent... nous sommes heureux de vous accueillir ce matin... c'est un plaisir de partager cette matinée avec vous... »*
- ✓ Dans la mesure du possible être détendu et sourire (cela rend les participants confiants)

Ouvrir la réunion

- ✓ Après l'accueil des participants
- ✓ Se présenter
- ✓ Introduire la réunion

Le lancement de la réunion

Remplit 3 fonctions:

- ✓ **une fonction humaine** : il s'agit de constituer, souder le groupe au delà des individus qui le composent.
- ✓ **une fonction d'organisation** : l'animateur doit annoncer l'objectif de la réunion et le rôle de chacun.
- ✓ **une fonction concrète** : l'animateur doit dire l'essentiel tout de suite

Un lancement réussi est :

- ✓ **Rapide**
- ✓ **Clair, structuré**

Ouvrir la réunion

- ✓ Rappeler l'heure de fin de la réunion et les pauses éventuelles, fixer la durée et obtenir l'accord de tous. Prendre ses dispositions concernant la disponibilité de chacun
- ✓ Présenter le contexte et/ou la synthèse de la réunion précédente
- ✓ Rappeler l'objectif de la réunion, pourquoi est-on là ?
- ✓ Rappeler l'ordre du jour, présenter le plan et les résultats à obtenir
- ✓ Organiser les présentations si les participants ne se connaissent pas (tour de table) et/ou rappeler la contribution de chacun
- ✓ Définir et mettre en place les règles de fonctionnement (méthode, technique utilisée), proposer, susciter et faire accepter. Expliquez la méthode de travail qui va être utilisée et ce que chacun doit faire
- ✓ Faire un tour de table : inviter les participants à s'exprimer sur l'objectif et le plan pour vous assurer de leur adhésion. Repérer les attentes et objections des participants
- ✓ Déterminer qui fera le CR

Fixer le cadre

Un groupe fonctionne dans un cadre qui lui apporte, confort, sécurité et optimise la contribution de chacun.

Les trois éléments constitutifs du cadre sont les suivants :

- ✓ **Un objectif commun**, affiché, accepté, adapté par le groupe
- ✓ **Une méthode de travail** : les participants ont besoin de savoir, tout de suite, comment l'animateur va faire et quelle contribution concrète il attend d'eux.

Le plus simple est encore de le leur dire. Par exemple : « Je souhaite que vous posiez des questions par écrit, que vous preniez la parole en proposant une idée ou une action et je demanderai à Jacques et Isabelle de nous rendre compte oralement pendant cinq minutes de leur visite du site d'Angers . »

- ✓ **Un rôle** : les personnes invitées veulent connaître précisément leur contribution. S'agit-il de prendre des notes ? et/ou de poser des questions ? et/ou d'intervenir ?

IMPORTANT : Clarifier de manière explicite et concrète le rôle attendu de chacun, les animateurs surestiment l'implication a priori des personnes présentes.

Maîtriser le déroulement de la réunion

Objectif de l'animateur = atteindre les objectifs de départ dans le respect des méthodes et consignes proposées

Animateur

L'animateur doit faciliter la participation de tous et
l'animateur doit réguler les échanges

1. une fonction de **production**
2. une fonction **relationnelle**

Animateur voulant faire passer un message

Structurer ses interventions orales

- ✓ Dans la communication, il faut compter avec les limites à l'enregistrement

La loi du peu

- L'origine de l'obstacle
 - ✓ En situation de communication, écoute ou lecture, nos capacités de mémorisation sont limitées.

- ✓ Écoute
- ✓ Lecture

Ce qu'on retient

20 – 25 %

30 – 35 %

Ce qu'on perd

75 – 80 %

65 – 70 %

Animateur voulant faire passer un message

- Les conséquences de l'obstacle
 - ✓ conséquences quantitatives : on ne retient pas tout
 - ✓ conséquences qualitatives : ce que l'on retient ne contient pas forcément l'essentiel et souvent l'on peut constater des transformations ou ajouts d'informations
- Les remèdes contre l'obstacle
- Pour faire enregistrer au moins l'essentiel d'un message, deux conditions :
 - ✓ l'identifier : toutes les informations ne sont pas à mettre sur le même plan : se poser la question « *S'il ne devait retenir qu'une chose, ce serait quoi ?* »
 - ✓ le rendre apparent : je m'impose de reboucler aussi souvent que nécessaire par
 - la répétition,
 - la reformulation,
 - un exemple.

Animation de la réunion avec échanges

- ✓ Qualité de l'animateur
- ✓ Un sens de l'organisation
- ✓ Une capacité à tenir plusieurs rôles en même temps
- ✓ Un sens du contact
- ✓ Une grande capacité d'écoute



Les 3 fonctions de l'animateur

- ✓ **la production** : c'est le fond, le contenu pour atteindre les objectifs fixés, doit créer les conditions de la réalisation de l'objectif, apporter sa contribution sur un sujet (dans certains cas)
- ✓ **l'organisation** : c'est la forme, la méthode pour gérer le groupe, organiser la progression vers l'objectif
- ✓ **la régulation** : c'est l'ambiance, les relations entre les personnes, faciliter les échanges, réguler les interactions, éviter les conflits, assurer la participation de tous et faire vivre le groupe de travail

Le rôle de l'animateur

Le rôle de l'animateur dans la réunion est d'interpeller, de partager une vision, de faire en sorte que les autres puissent également partager leurs idées. Il doit fédérer, créer de l'adhésion par rapport au projet, en assurer une cohésion et une synergie d'équipe.

La règle du jeu sert à faire en sorte que les participants jouent également leur rôle.

Recette du bon animateur

- ✓ Un dosage approprié de directivité et de démarche participative
- ✓ Une dose d'affirmation de soi et de tonicité
- ✓ Une dose de convivialité et d'humour pour positionner la relation
- ✓ De la sérénité face aux incidents ou difficultés éventuelles
- ✓ Une bonne dose d'écoute et d'ouverture aux retours des participants

La bonne attitude

- ✓ Le regard
- ✓ La dynamique corporelle
- ✓ L'énonciation
- ✓ Adapter son comportement



Gérer la prise de parole

Faciliter les échanges

- ✓ Donner la parole et veiller à ce qu'une seule personnes parle à la fois...
- ✓ Encourager les contributions en posant des questions pour approfondir la réflexion
- ✓ Faire bien attention que chacun soit à l'aise pour dire ce qu'il pense et relancer quelqu'un qui parle peu
- ✓ Ecouter et être très attentif sur les questions et objections levées
- ✓ Vérifier la compréhension mutuelle, en reformulant ce qui est dit par les uns et les autres
- ✓ Faire des suggestions pour aider

Motiver et valoriser les efforts

- ✓ Ne pas hésiter à féliciter le groupe en montrant les résultats, les progrès
- ✓ Valoriser la participation de chacun en reprenant ce qui est dit de façon positive
- ✓ Détendre l'atmosphère avec de l'humour
- ✓ Faire expliciter les raisons d'une intervention, d'une tension entre des personnes
- ✓ Se servir du groupe pour calmer un « contradicteur chronique »

Motiver

Motiver c'est mettre en mouvement et donner envie de contribuer

Trois ingrédients y contribuent :

1. Connaître mon rôle et ma contribution
2. Connaître l'objectif de la réunion
3. Connaître le bénéfice ou l'intérêt pour moi de ma participation.

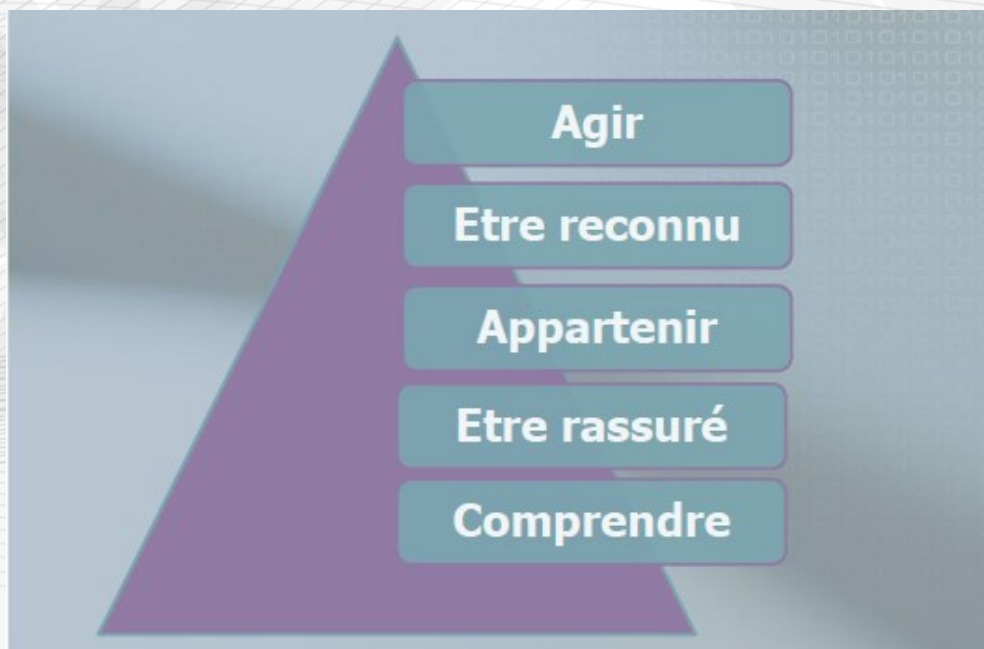
Pendant la réunion l'animateur

- ✓ Fait respecter la règle du jeu en s'appuyant sur son acceptation initiale et sur l'objectif de la réunion ;
- ✓ Régule les échanges
- ✓ Fait parler
- ✓ Fait écouter
- ✓ Ecoute pour faire parler et faire écouter
- ✓ Fait utiliser les apports et points de vue (et non les simples opinions)
- ✓ Inscrit la production au tableau
- ✓ Fait des synthèses partielles et une finale

Les outils de l'animateur

- ✓ Le questionnement
- ✓ La reformulation
- ✓ Les supports visuels : le paper board, diaporama
- ✓ Des techniques d'animation participatives: créaplan, brainstorming

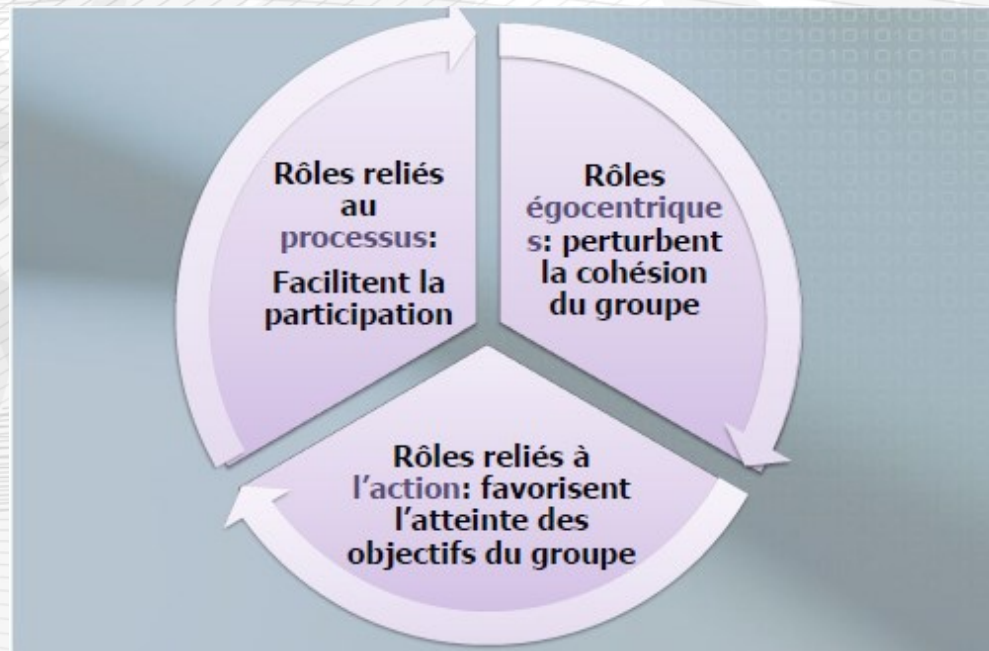
Les besoins des participants



Les personnes participent si...

- ✓ Elles ne se sentent pas, ou ne sont pas dans l'obligation d'être présentes ⇨ Repérer le caractère obligatoire de la présence, mettre en évidence le bénéfice pour le « participant »
- ✓ Elles sont reconnues dans leurs attentes ⇨ Adaptation des contenus de l'offre
- ✓ Elles se connaissent bien entre elles, ou font rapidement connaissance ⇨ Techniques de présentation
- ✓ Elles partagent les mêmes objectifs, ou ont en commun suffisamment d'objectifs ⇨ Techniques favorisant l'interrogation, le partage des besoins et attentes
- ✓ Elles se sentent respectées et non-jugées. ⇨ Recueil des besoins pour se sentir bien dans le groupe, élaboration de règles pour le gpe
- ✓ Elles se sentent en capacité de communiquer et comprises par les autres ⇨ Dans le respect, favoriser la reformulation et laisser un espace de parole à chacun
- ✓ Elles se sentent valorisées ⇨ Mettre en évidence l'étendue des capacités des personnes

Rôle des participants



O Skoury-Renard 2010

ROLES RELIES A L'ACTION

L'INFORMATEUR	Cherche à enrichir les discussions, transmettre toute l'information qu'il possède, demande des faits et des données en rapport avec la discussion
LE CLARIFICATEUR	Interprète ou explique les idées et les suggestions, supporte mal les imprécisions donc demande des explications afin de clarifier les situations, les idées ou des termes, offre des suggestions ou des options, résume
L'ORIENTEUR	Ramène le groupe à la ligne de conduite qu'il s'était donnée; aide à faire respecter le plan de travail et les procédures établies, et lorsque nécessaire, rappelle aux membres les objectifs du groupe
L'ATTENTIF	Donne peu d'information mais écoute et observe tout ce qui se passe dans le groupe, rappelle certaines idées émises qui n'ont pas été développées, peut faire remarquer les problèmes de fonctionnement qu'il détecte.
LE COOPERATIF	Est conscient des objectifs et construit dans ce sens; exprime ses idées, sentiments et informations et respecte ceux des autres; défend ses points de vues mais sans obstination et construit avec les idées des autres
LE FIGNOLEUR	Tente de coordonner les idées des autres, exprime peu ses opinions, cherche à construire de nouvelles idées à partir de ce que les autres ont dit

ROLES RELIES AU PROCESSUS

LE PACIFISTE	Calme les esprits, cherche à concilier les différends et à réduire les tensions, aide les personnes à explorer leur différence d'opinions, suggère une pause afin de résoudre les difficultés de nature interpersonnelle
LE PORTIER	S'assure que les canaux de communication restent ouverts; facilite la participation des autres en demandant leur opinion, suggère des procédures qui permettent le partage des idées et des opinions
LE STIMULATEUR	Transmet aux autres le plaisir de travailler à une cause commune et communique sa sympathie, encourage et soutient la contribution des membres du groupe
LE MEDiateur	Offre des compromis qui accordent de l'importance aux idées qui sont en conflit, modifie les positions dans l'intérêt de la cohésion et du développement du groupe

ROLES EGOCENTRIQUES

LE MEFIANT	Voit du mal partout; ses réactions sont caractérisées par la méfiance et le soupçon à l'égard des autres
LE SILENCIEUX	Demeure muet tout au long de la rencontre, se limite à hocher de la tête ou à des expressions faciales pour indiquer ses expressions
LE VERBOMOTEUR	A toujours quelque chose à dire sur n'importe quel sujet; se perd en un flot de paroles ininterrompues qui souvent noie le débat
LE OUI OUI	N'a aucune idée à lui; donne son appui à qui se défend le mieux; modifie ses allégeances quand le vent tourne
LE MANIAQUE DU CONCRET	N'accepte pas les discussions d'ordre général ou abstrait; si les discussions relèvent du domaine des idées, il considère qu'il perd son temps et intervient de façon intempestive pour que le groupe revienne à du palpable
LE THEORICIEN	Elabore des théories sur tout, jette de la poudre aux yeux par son vocabulaire, ses contributions «flottent» et sont inaccessibles aux autres membres du groupe
LE DOMINATEUR	Dirige les autres, ne tient pas compte de l'opinion, des besoins et des désirs des autres membres, veut voir graviter le groupe autour d'elle en tentant de le domestiquer
L'AGRESSIF	Critique tout et s'attaque aux membres et au groupe, désapprouve tout: les sentiments, les idées, les actions, les décisions...
L'OBSTRUCTIONNISTE	A toujours des idées différentes du groupe; s'objecte à toutes les idées développées par les autres membres, remet en question les décisions déjà prises, prolonge inutilement les discussions.
LE HORS D'ORDRE	A toujours une histoire à raconter ou quelque chose d'intéressant à dire, bien qu'aimable, ses interventions ne portent pas sur le sujet de la discussion
LE BOUFFON	Toutes ses interventions cherchent à faire rire, ne cesse de plaisanter, distrayant ainsi le groupe

En cas de difficultés, s'appuyer sur le groupe

Ne pas assumer toutes les responsabilités, partager ! Lorsqu'une difficulté surgit, ne pas hésiter pas à associer le groupe pour la résoudre.

Exemple

Vous avez pris du retard par rapport à votre guide d'animation car le groupe a beaucoup d'idées et débat longuement sur un thème. Vous risquez de ne pas aborder tous les sujets. Laissez le groupe arbitrer et soumettez-leur les options possibles : « Soit on continue cet exercice sur le thème X, mais on n'aura pas le temps de faire l'exercice sur le thème y, soit on conclut cet exercice pour faire l'exercice suivant. » Cela ne vous empêche pas de donner votre opinion et de dire de quel côté va votre préférence.

Exemple

Vous avez dans votre groupe un participant avec une personnalité difficile qui fait une objection catégorique au processus proposé. Renvoyez l'objection à l'ensemble du groupe. Qu'est-ce qu'ils en pensent ? Quelle démarche suivre ? C'est un des moyens de marginaliser les personnalités difficiles.

Résoudre un conflit

« Quand, dans un État, vous ne percevez le bruit d'aucun conflit, vous pouvez être sûr que la liberté n'y est plus. » Edouard Herriot

- ✓ Une réunion permet l'expression d'opinions différentes, dissonantes et parfois divergentes. Le débat repose sur l'existence d'une autre manière d'agir, de faire ou de penser.
- ✓ La manière la plus efficace de résoudre un conflit consiste à le médiatiser c'est à dire à trouver un tiers .
- ✓ Ce tiers peut être un participant perçu comme neutre par le reste du groupe et par les deux protagonistes, ou l'animateur s'il respecte la neutralité ou une méthode permettant de décrire rapidement, complètement et d'afficher le conflit (qui n'intéresse qu'une minorité et ralentit le travail de la majorité !)

Gérez les situations difficiles

- ✓ Si la réunion est mal organisée, si les supports ne sont pas suffisants, si les débats s'éternisent..., des petits groupes vont s'organiser. De toutes façons, dans une équipe, il y a toujours des discrets, des ronchonners, des faiseurs de troubles, des leaders...
- ✓ Si vous devez recadrer une personne ou un petit groupe, faites le gentiment devant tout le monde (Merci d'écouter vos collègues, est-ce que vous avez des idées qui pourraient nous faire avancer ?...)
- ✓ Si une personne continue à perturber le groupe, demandez lui ce qui ne va pas ou expliquez lui que vous êtes disponible après la réunion pour en parler.
- ✓ Si la personne insiste trop ou est déraisonnable, vous pourrez sans doute vous appuyer sur certains de ses collègues qui lui diront de se calmer.
- ✓ Si la personne part en claquant la porte, gardez votre sang froid et reprenez le cours de votre réunion. Vous réglerez ça plus tard. L'important maintenant est de rechercher un consensus.

Avant de clore la réunion

Rechercher un consensus

- ✓ C'est à l'animateur de faire un résumé de tout ce qui s'est dit, d'éliminer les idées infaisables et de choisir celles qui devront être retenues.
- ✓ Le consensus implique que tout le monde soit d'accord avec la solution choisie. Ainsi, tout le monde repart de la réunion motivé et sachant ce qu'il a à faire.
- ✓ Il est primordial que chacun parte avec un objectif précis et une méthodologie précise pour y arriver.

Clore la réunion

Finir à l'heure et ne pas dépasser le temps imparti !

La façon de clore la séance est importante :

- ✓ Faire la synthèse et présenter les conclusions
- ✓ Valoriser les acteurs et leur contribution
- ✓ Terminer la réunion sur une note positive
- ✓ Répartir les tâches, fixer le planning, qui fait quoi, quand et comment

Penser à la réunion suivante :

- ✓ Faire le point sur le fonctionnement pour la prochaine réunion
- ✓ Fixer la prochaine date

Remercier les participants en valorisant leur efficacité pour leur temps et pour l'intérêt qu'ils ont démontré

Après la réunion

- Exploiter les résultats de la réunion pour en tirer un compte rendu
- Objectif du CR : acter des décisions, formaliser le travail réalisé
- Diffuser le CR à l'ensemble des participants pour validation

Le compte-rendu

Deux types de comptes-rendus :

- **Le compte-rendu des débats**, fidèle, exhaustif, exprimant les opinions des participants. Les réunions de copropriété, les réunions de délégués du personnel, de comité d'entreprise prennent souvent cette forme(qui n'a pas de valeur légale)
- **Le compte-rendu de décisions** reprend les décisions prises en réunion, les actions décidées et rappelle les points en suspens. Il peut être rédigé à partir de l'ordre du jour de la réunion.

Cette manière de faire permet à chacun de connaître les points de progrès et les axes de travail. Il est, bien sûr, possible d'évoquer les positions ou les opinions des participants lorsque celles-ci contribuent à éclairer le débat, les actions et les décisions prises.

Rédiger votre ordre du jour sous forme d'un sommaire de décisions ou d'actions à conduire. La réunion consiste donc simplement à répondre point par point à chaque affirmation,

Le compte-rendu : exemple

- Reprendre la structure et les information de l'ordre du jour
- Synthétiser les résultats de la réunion
 - ✓ Décisions
 - ✓ Actions
 - ✓ Qui
 - ✓ Quoi
 - ✓ Quand
 - ✓ Comment
 - ✓ Solutions
- Si nécessaire programmer la prochaine réunion
- Diffuser aux participants et aux personnes pouvant être concernées
- Archiver

La conduite de réunion et ses critères de réussite

- ✓ Formulation des objectifs
- ✓ Durée d'une réunion
- ✓ L'ordre du jour
- ✓ Nombre de participants
- ✓ L'introduction
- ✓ L'animation
- ✓ Les supports
- ✓ Les moments favorables
- ✓ La conclusion

Conclusion

Toutes les règles de base de la conduite de réunion, abordées ci-dessus, sont importantes. Mais une dernière règle l'est encore plus : **ne pas appliquer de façon trop stricte toutes les règles de base.**

Autrement dit, laisser une marge de manœuvre aux participants.
« On ne peut pas tout contrôler dans une réunion »

L'animateur doit également percevoir l'émergence d'un point imprévu, parfois favoriser une certaine pagaille pour faire apparaître les idées des uns et des autres.

Il faut toujours montrer aux participants qu'ils ont un rôle à jouer. Sinon il ne s'agit plus d'une réunion mais d'un meeting tenu par l'animateur