

E.I.S.T.I.
DEPARTEMENT RELATIONS HUMAINES

ANIMATION
de REUNION

**ou comment partager
et faire circuler l'information**

SOMMAIRE

I - Les réunions	3
L'importance de l'animation de groupe et la place des réunions dans l'entreprise	4
L'analyse fonctionnelle d'une réunion	5
Les types de réunion	7
II - Avant : Préparer une réunion	10
Pourquoi	11
Qui	13
Quoi	14
Comment	15
Quand	15
Où	16
Convier à la réunion	17
III - Pendant : Animer une réunion	18
Les fonctions d'animation	19
Les styles d'animation	20
Animer, un paradoxe	21
Les interventions de l'animateur	22
Phase de lancement	22
Phase de croisière	23
Phase de clôture	24
IV - Après : Rédiger le compte-rendu	25
Petite bibliographie commentée	28

I

LES REUNIONS

**Importance de l'animation de groupe
et place des réunions dans l'entreprise**

L'analyse fonctionnelle d'une réunion

Les types de réunion

IMPORTANCE DE L'ANIMATION DE GROUPE ET PLACE DES REUNIONS DANS L'ENTREPRISE

Le développement actuel des méthodes de gestion des ressources humaines par projets et non plus par fonctions, qui font appel à la créativité, à l'initiative, rendent aujourd'hui indispensable à tout cadre de savoir animer un groupe.

En dehors de ses capacités techniques, il doit :

- communiquer au sein d'un groupe, participer au travail d'une équipe, prendre la parole en réunion...
- entraîner un groupe vers des objectifs communs, mobiliser l'énergie, développer le potentiel de créativité et surmonter les résistances au changement.

La réunion est un des outils privilégiés de l'animation d'un groupe. Qu'elle soit régulière ou exceptionnelle, générale ou thématique, c'est l'occasion privilégiée de réunir l'ensemble des personnes qui travaillent sur un même projet et de faire circuler la même information pour tous. On peut ainsi limiter les déformations successives de la transmission d'une information, la propagation de rumeurs...

Dans beaucoup d'entreprises, on note actuellement une inflation des réunions. Le pourcentage des réunions dans l'emploi du temps d'un cadre croît de façon vertigineuse

- avec l'évolution actuelle de l'organisation
(division du travail, management participatif, changement permanent...),
- avec la taille de l'entreprise,
- avec l'évolution de carrière.

Mais la quantité des réunions est rarement proportionnelle à leur efficacité. Ce qui débouche sur une maladie organisationnelle des entreprises actuelles : **la réunionite**.

La réunionite, ou excès de réunions inutiles, est le symptôme d'une mauvaise gestion de la communication dans un groupe. Elle résulte de l'ignorance ou du refus de considérer la réunion comme un outil de communication, avec ses règles de fonctionnement qu'il faut apprendre à maîtriser.

La réunion doit prendre place dans une politique globale et cohérente de communication interne. Elle s'insère dans une panoplie d'autres outils de communication. Elle doit avoir une fonction bien identifiée, elle doit être préparée soigneusement, elle doit être animée, elle doit faire l'objet d'un suivi.

En effet, une réunion représente un coût important pour l'entreprise : coûts directs (salaire horaire de chacun des participants) et indirects (effets pervers, déformation de l'information, démotivation, perte de confiance dans le management...)

La réunion doit donc être gérée comme un investissement.

L'ANALYSE FONCTIONNELLE D'UNE REUNION

Comme tout outil, une réunion peut remplir un certain nombre de fonctions.
Comme tout outil commun à plusieurs personnes, elle remplit des fonctions collectives et des fonctions individuelles.

On peut distinguer fonctions primaires et secondaires,
ou encore fonctions officielles et cachées, réelles et symboliques.

Parmi les fonctions secondaires ou cachées, on peut trouver : se faire valoir, passer son temps, se rassurer, montrer son pouvoir, faire passer une décision déjà prise, occuper les gens, souder un groupe, remotiver une équipe... Dans toute réunion, chaque participant poursuit des buts personnels. Pour chaque participant, la réunion remplit des fonctions secondaires.

Mais pour qu'une réunion soit efficace, il faut un BUT COMMUN à tous, qui soit clairement perçu, compris et accepté par chacun. Et l'atteinte de ce but devrait être la fonction primaire de cette réunion.

Autrement dit, un parapluie peut remplir une multitude de fonctions secondaires, fort différentes d'une personne à l'autre : il peut me servir de canne, d'arme, de jouet, de perche... Il peut aussi me donner une contenance, montrer mon élégance, indiquer mon statut social... Mais il remplira très mal sa fonction primaire si son mécanisme d'ouverture est coincé ou si la toile est déchirée.

La réunion n'est pas un but en soi. C'est un moyen de gérer de l'information.
Le but de toute réunion doit être de faire passer un groupe d'un état A (l'existant) à un état B (état souhaité). La réunion est le moyen par lequel on va passer d'un état à l'autre. Mais c'est un moyen parmi d'autres.

Une fois qu'on a défini l'objectif et les contraintes (temps, nombre et caractéristiques des personnes concernées..), il faut se demander si la réunion est indispensable, si elle constitue le meilleur moyen de passer de A en B.

**La réunion est un dispositif limité dans le temps
qui rassemble dans le même lieu (réel ou virtuel)
un certain nombre de personnes (>3)
pour faire circuler entre elles de l'information
en vue d'atteindre un objectif préalablement défini.**

Plus l'atteinte de l'objectif nécessite une réelle interaction humaine,
⇒ plus la réunion s'impose.

Prenons un exemple.

*Monsieur Piano Ma Nontropo, P.D.G. d'une P.M.E.,
est confronté au problème suivant :*

Les procédures de commande de matériel, définies il y a six mois et diffusées par note de service, ne sont pas respectées par la moitié des équipes de travail. Cela crée des perturbations et des mécontentements au service des achats, des récriminations entre les services, certains matériels prioritaires ne sont pas livrés à temps...

*Une fois qu'il a défini le problème et ses conséquences, le P.D.G. peut décider de laisser la situation pourrir ou s'arranger toute seule. Il peut aussi décider d'agir et devra alors se **fixer un objectif à atteindre**. Par exemple :*

- faire respecter les procédures dans un délai de deux semaines par 90% des effectifs,*
- modifier ces procédures qui semblent inadaptées,*
- comprendre les raisons du non-respect des procédures...*

*Puis il va chercher la meilleure **stratégie** pour atteindre l'objectif ainsi défini.*

Ce peut être :

- rédiger une nouvelle note de service, plus ferme, avec des sanctions...*
- une campagne de sensibilisation par affiches, dans le journal de l'entreprise...*
- convoquer individuellement tous ses collaborateurs immédiats et leur passer un savon,*
- faire le tour de tous les bureaux,*
- réunir tous ses collaborateurs...*

*On voit que Monsieur Ma Nontropo dispose de plusieurs outils de communication.
La réunion est l'un d'entre eux.*

**Le moyen retenu doit être le plus efficace pour atteindre l'objectif,
au meilleur coût humain et financier.**

<p>La convocation d'une réunion doit résulter d'une décision stratégique</p>

LES TYPES DE REUNION

On peut classer les réunions en fonction de leur objectif de gestion de l'information. Ce classement est fondamental pour déterminer la manière de préparer, de mettre en œuvre et d'animer, puis d'exploiter la réunion.

1 - REUNIONS DE TRANSMISSION DE L'INFORMATION

→ **Réunions de transmission unilatérale :** - information **descendante**
- information **ascendante**

Un des pôles détient une information.
Le but est qu'à la fin de la réunion l'autre pôle la détienne.

→ **Réunions de transmission multilatérale :**

Chaque participant détient une information qu'il doit communiquer à tous les autres.

Dans tous les cas, le but est de modifier ceux qui reçoivent l'information.

2 - REUNIONS DE TRANSFORMATION DE L'INFORMATION

Il y a échange d'informations, confrontation d'opinions, discussion, débat, réflexion en commun, écoute mutuelle. Dans l'idéal, on doit donc parvenir à une modification des informations que chacun détenait au départ.

3 - REUNIONS DE CREATION DE L'INFORMATION

Le groupe doit résoudre un problème. Il doit donc l'analyser, chercher des solutions, prendre des décisions, planifier et mettre en œuvre. Un groupe efficace doit pouvoir créer de nouvelles idées que personne n'avait au départ.

CAS PARTICULIERS

→ **Les réunions de formation**

Elles peuvent utiliser comme moyen pédagogique l'une ou l'autre de ces approches. On parlera alors de pédagogie didactique, active et de la découverte.

→ **Les réunions de négociation ou de résolution de conflit**

Au départ, chacune des parties en présence a des intérêts et des objectifs différents. Le problème est de parvenir à définir un intérêt et un objectif commun et de rechercher la solution qui convient aux deux parties. On retombe alors dans le cas n° 3.

Chacun de ces types de réunion comporte des **techniques particulières**.

→ Les réunions de transmission d'information descendante reposent essentiellement sur des **techniques d'expression orale** :

- talents oratoires, présence, charisme, compétence technique, clarté des explications de l'animateur qui est plutôt alors un orateur ;
- utilisation judicieuse des supports techniques.

→ Les réunions de transmission d'information ascendante reposent essentiellement sur les **techniques d'écoute** : questions, reformulation... L'animateur est alors plutôt un intervieweur.

→ Les réunions de transformation et de création d'information nécessitent simultanément ces deux types de compétence de la part de l'animateur et, surtout **sa capacité à aider les participants à s'exprimer et à s'écouter** mutuellement, en plus d'une bonne compréhension de la dynamique d'un groupe.

C'est cet aspect que nous allons essentiellement développer.

Nous allons donc nous intéresser essentiellement aux réunions de résolution de problèmes ou réunions de travail

Chacun des membres doit **pouvoir communiquer** avec chacun des autres membres, **sans passer par un intermédiaire**. Ce qui exclut :

- les grandes assemblées délibérantes où chacun doit s'adresser au président et jamais à un autre individu,
- la situation de conférence ou de cours ex cathedra,
- ou celle du patron qui réunit ses employés pour leur parler et recevoir leurs questions, si toutes les interactions se font entre le patron d'une part et les employés d'autre part.

II

AVANT

Préparer une réunion

Pourquoi

Qui

Quoi

Comment

Quand

Où

Convier à la réunion

1 - POURQUOI

LE CONTEXTE GLOBAL

La réunion étant un élément dans un processus de résolution de problème, le responsable de la réunion doit d'abord définir son problème et analyser la situation, les contraintes... Il se fixe un but à atteindre et définit une stratégie.

L'OPPORTUNITE

Dans le cadre de cette stratégie, une ou plusieurs réunions sont-elles **nécessaires** ?
C'est à dire, parmi les outils possibles, choisira-t-on de convoquer une réunion et, si oui, de quel(s) type(s) ?

- information, dans quel sens ?
- échange, discussion,
- recherche de solution, décision...

La (ou les) réunion(s) sont-elles suffisantes ou doivent-elles s'accompagner d'autres mesures ? (circulation d'information écrite, réunion d'un comité préparatoire...)

L'OBJECTIF DE LA REUNION

Le responsable doit fixer un **objectif précis et mesurable**.

L'objectif doit être **cohérent** avec le type de réunion choisi.

Reprenons notre exemple :

Si monsieur Piano Ma Nontropo décide de convoquer une réunion, il doit décider le type de réunion en fonction de l'objectif à atteindre.

1) Il peut décider de convoquer ses collaborateurs immédiats pour rappeler officiellement les procédures à suivre, insister fermement sur l'importance de les respecter dans un délai donné, énoncer les procédures de contrôle et les sanctions qui seront appliquées. A l'issue de la réunion, le groupe devra avoir pris conscience de l'importance des directives, connaître précisément les délais, les procédures de contrôle...

→ C'est une réunion d'information descendante (**information**).

2) Il peut réunir ses collaborateurs pour mieux comprendre la situation et ses enjeux (surcharge de travail, mauvaise organisation, jeux de pouvoir entre les services, mauvaise volonté, démotivation...) Il énoncera les problèmes soulevés par la situation actuelle, puis donnera la parole successivement au service des achats et aux autres services. Chacun exprimera ses besoins, ses difficultés. A l'issue de la consultation, Monsieur Ma Nontropo aura peut-être compris pourquoi les procédures ne sont pas appliquées et il pourra prendre une décision en meilleure connaissance de cause.

→ C'est une réunion d'information ascendante (**consultation**).

3) Il peut réunir un groupe de travail avec des représentants de chaque service. Il présentera le problème, écoutera les besoins de chaque service et demandera au groupe d'envisager différentes solutions, puis de choisir la plus efficace, qui permet de concilier les besoins de chaque service et ceux de l'entreprise. La solution retenue sera peut-être celle qui avait été élaborée au départ, mais tout le monde en aura accepté le principe, ce pourra être une autre solution qui se révélera plus efficace à long terme. A l'issue de la réunion, le groupe devra s'engager sur la solution retenue, les délais, les procédures de contrôle...

→ C'est une réunion de création de l'information (**participation**).

2 - QUI

Qui doit-on convoquer ?

- des participants **concernés** par le sujet uniquement,
- des participants **motivés**. S'ils ne le sont pas a priori, comment les y amener ?
- des participants qui **peuvent contribuer** à l'avancement de la réunion,
- des participants capables de travailler avec les autres, et avec les gens présents,
- des participants **disponibles**.

Combien de participants ?

Le nombre optimal varie selon le sujet, l'objectif, les méthodes... Un nombre insuffisant de participants prive le groupe de la richesse et de la diversité des apports. Un nombre excessif (> 12) empêche chaque participant de communiquer directement avec tous les autres.

Penser à la possibilité de constituer des sous-groupes, commissions... Pour un groupe de travail qui doit faire preuve de créativité, **le nombre optimal se situe entre 5 et 7**.

Dans certains cas, on peut convier certains participants à une partie précise de la réunion et à une heure précise. Inutile de faire perdre du temps aux gens non concernés par les autres parties. Aménager l'ordre du jour en fonction de cette contrainte.

Caractéristiques du groupe

- en quoi sont-ils concernés par le problème ?
- quelle est leur zone de liberté par rapport au problème ?
- leurs attentes, réactions, oppositions, craintes par rapport au sujet.
Comment le vérifier au préalable ?

Leurs relations entre eux

- est-ce qu'ils se connaissent ?
- ont-ils l'habitude de travailler ensemble ?
- quels sont leurs relations hiérarchiques ou fonctionnelles ?
- y a-t-il des conflits potentiels, et comment les désamorcer ?

Caractéristiques personnelles des participants

- cadre de référence (culture, expérience, compétences...)
- habitudes de travail...
- appartenance à des sous-groupes, syndicats...
- personnalité, âge, sexe...

L'idéal est de parvenir à un équilibre entre une certaine homogénéité du groupe et une diversité qui permettra une richesse des apports.

Relations animateur-participants

- Quel est le **statut hiérarchique** de l'animateur ?
- Est-ce que ça peut gêner le bon déroulement de la réunion ?
- Faut-il prévoir un autre animateur ?
- Le responsable doit-il s'absenter ?
- Doit-on garantir l'anonymat
ou, au contraire, personnaliser et valoriser les apports de chacun ?

3 - QUOI

LE CONTENU DE LA REUNION ET L'ORDRE DU JOUR

L'objectif de la réunion doit être découpé en objectifs intermédiaires, qui constitueront les différentes parties de la réunion.

Elles peuvent être dépendantes l'une de l'autre.

⇒ Elles seront donc placées par ordre chronologique.

Elles peuvent être au contraire indépendantes.

⇒ Elles seront alors placées par ordre logique, de priorité, de difficulté, en fonction des résistances prévisibles ou de la disponibilité de certains participants, experts ou matériels.

On peut prévoir une alternance entre des sujets plus ardues et des phases de détente. Eventuellement, prévoir une pause.

Chacune des phases doit être clairement identifiée et constitue en soi une mini-réunion.

On a souvent intérêt à faire plusieurs réunions en temps limité.

On doit également prévoir la **durée maximale** de chacune des phases, surtout si le premier point à l'ordre du jour n'est pas le plus important.

C'est ainsi qu'on a vu des réunions s'éterniser sur des points de détail totalement accessoires, ce qui obligeait à bâcler la question essentielle.

De toute façon, toujours prévoir

- ➔ une phase d'ouverture avec présentation
 - des objectifs, du contenu, des méthodes et du temps imparti,
 - des participants ;

- ➔ et une phase de clôture :
 - synthèse, conclusion, remerciements, accord final,
 - appel éventuel au feed back des participants,
 - annoncer les suites de la réunion
 - quels seront les résultats
 - et comment ils en seront informés,
 - quels moyens d'évaluation seront mis en place...

4 - COMMENT

Quel **style d'animation** choisir ?

selon le type de réunion, l'objectif, la taille du groupe, le temps disponible,
les caractéristiques des participants, la culture de l'entreprise,
la personnalité de l'animateur.

Quelles **fonctions** l'animateur devra-t-il **exercer** ?

Comment peut-il s'y préparer ?

Quelles **fonctions** devra-t-il **déléguer** ?

Sur qui peut-il compter pour exercer tel ou tel rôle ?

Quelles **techniques particulières** pour chacune des parties ?

Comment cadrer les objectifs, les thèmes, les méthodes ?

Comment permettre aux participants de se présenter ?

Comment lancer le travail ?

Un tour de table est-il opportun ?

Comment sera effectué le compte-rendu de la réunion ?

Quels **documents** doivent être disponibles et sous quelle forme ?

Schémas, statistiques, affiches, dessins humoristiques...

Doivent-ils être distribués avant, pendant ou après la réunion ?
ou montrés au rétroprojecteur, dessinés au tableau...

Quels **apports** doit-on demander aux **participants** ?

réflexion préalable, informations concrètes, groupes préparatoires...

5 - QUAND

Prévoir

- le temps global disponible pour la réunion,
- le temps à affecter à chaque partie,
- un délai suffisant entre le problème à régler et la réunion qui va l'étudier,
- un délai entre la convocation et la réunion.

Y a-t-il un moment favorable ?

Faut-il consulter les participants au préalable sur leurs disponibilités ?

6 - Où

Y a-t-il un endroit favorable ?

Faut-il un endroit neutre ?

L'endroit peut-il être symbolique du sujet de la réunion ?

De préférence, pas dans un bureau, mais dans un lieu réservé à la réunion et aménagé à cet effet, un lieu familier et sécurisant, accessible et fonctionnel, aéré et en lumière naturelle.

Ne pas oublier les possibilités de la téléconférence.

L'AMENAGEMENT DE LA SALLE

Avez-vous déjà assisté à un spectacle sur un banc inconfortable ?
à une conférence soporifique dans un fauteuil trop moelleux ?
à une discussion acharnée dans une atmosphère surchauffée et enfumée ?
à une projection dans une pièce trop éclairée ?

Si oui, souvenez-vous en le jour où vous préparez votre réunion.

L'aménagement de la salle est un élément décisif à la réussite d'une réunion.

La disposition des lieux doit être adaptée au type de réunion et à l'objectif. Pour une réunion de travail, éviter les lieux trop formels, guindés... les installations trop protocolaires, sauf cas particulier.

Si on veut faciliter l'interaction entre les participants, chacun doit pouvoir s'adresser directement à tous les autres sans attraper de torticolis ni d'extinction de voix. Eviter les tables de conseil d'administration. La disposition idéale est l'**ovale** ou le **U**. Eviter les « trous » mais laisser à chacun son espace vital.

Si on veut faciliter la créativité,
prévoir un cadre qui permet une certaine mobilité et décontraction.

Prévoir soigneusement **la place de l'animateur**,
éventuellement celle de chaque participant.

Installer les **supports matériels** (tableau, audiovisuel, rétroprojecteur, informatique...) pour qu'ils soient facilement visibles de tous. **Tester** le matériel.

Prévoir du petit matériel (rouleau de scotch, marqueurs...)
et du papier et des stylos pour les étourdis.

7 - CONVIER A LA REUNION

La convocation doit indiquer clairement :

- l'objectif de la réunion,
- la date,
- l'heure du début et de la fin de la réunion,
- le lieu (adresse, salle, éventuellement annexer un plan d'accès),
- les personnes convoquées, avec mention de leur statut, fonction, service...
- les invités, experts...
- l'organisateur de la réunion,
- l'animateur de la réunion,
- l'ordre du jour détaillé,
- le travail préalable demandé

Joindre en annexe les documents nécessaires à la préparation et/ou des références bibliographiques ou internet : .

Mais des documents lisibles, précis et synthétiques.

Pas de pavés décourageants qui ne seront pas lus.

On peut également joindre un coupon-réponse et demander aux participants de confirmer ou d'infirmier leur présence et d'envoyer leur réponse à quelques questions-clé.

La convocation doit être envoyée une quinzaine de jours avant la date de la réunion. Dans certains cas, l'invitation sera diffusée par affichage interne, ou par voie de presse...

Il est souvent prudent de relancer les participants par téléphone deux jours avant.

III

PENDANT

Animer la réunion

Les fonctions d'animation

Les styles d'animation

Animer, un paradoxe

Les interventions de l'animateur

Phase de lancement

Phase de croisière

Phase de clôture

LES FONCTIONS D'ANIMATION

Un animateur est-il indispensable ?

Distinguons le statut d'animateur des fonctions d'animation.

Dans certains cas, le groupe est suffisamment restreint, les participants se connaissent bien, ont l'habitude de travailler ensemble... le statut d'animateur peut sembler superflu. Mais cela signifie que le groupe est suffisamment mature pour exercer spontanément les fonctions d'animation nécessaires au bon fonctionnement du groupe.

Il serait plus juste de dire que, dans tous les cas, il est absolument indispensable que les fonctions d'animation soient remplies à l'intérieur du groupe.

Rappelons-nous le modèle théorique. Pour que le groupe existe, il faut :

- un objectif commun, clairement identifié et accepté par tous,
- des interrelations entre tous les membres.

Pour que le groupe fonctionne de façon efficace, on a vu qu'un certain nombre de rôles devaient être tenus. Ces différents rôles peuvent être tenus par des personnes différentes simultanément ou « à tour de rôle ». Plus ils sont répartis entre les différents membres du groupe, plus l'ensemble du groupe se sent impliqué dans l'atteinte des objectifs et plus la réunion risque être efficace.

La fonction de l'animateur n'est pas nécessairement de tenir lui-même tous ces rôles. Mais il doit veiller à ce qu'ils soient tenus. Il en est **responsable**. Il est le garant de l'efficacité du travail et de la place de chaque participant.

Rôles formels :
- président,
- animateur,
- secrétaire,
- expert,
- participant

Rôles informels :
- rôles reliés à la tâche,
- rôles reliés à l'organisation,
- rôles reliés au maintien du climat,
- rôles reliés à l'autorégulation.

Les fonctions d'animation varient
selon le type de réunion,
selon le style d'animation
et selon la phase de la réunion.

- Fonctions reliées à l'organisation : CONTROLE
- Fonctions reliées au climat : INTEGRATION
 DETENTE
 REGULATION
- Fonctions reliées à la production : CLARIFICATION
 STIMULATION

Selon le style d'animation, l'animateur pourra également s'autoriser à PARTICIPER, donner son point de vue, exprimer ses idées, à condition de ne pas gêner les participants.

LES STYLES D'ANIMATION

En fonction des préoccupations dominantes de l'animateur, sur la forme ou sur le fond, sur la tâche ou sur les relations, on peut distinguer 4 styles d'animation :

- **autocratique** : directif sur la forme et sur le fond,
 préoccupé par l'accomplissement de la tâche
 mais indifférent au climat du groupe ;
- **laisser-faire** : non-directif sur la forme et sur le fond,
 s'intéresse plus au maintien de bonnes relations
 qu'à l'accomplissement de la tâche ;
- **démocratique** : directif sur la forme, non-directif sur le fond,
 préoccupé par la tâche **et** par les relations ;
- **coopératif** : démocratique participant,
 c'est à dire que l'animateur s'autorise, en plus,
 à donner son point de vue.

ANIMER, UN PARADOXE

*"L'ordre et le désordre sont les deux périls qui menacent le monde."
(Paul Valéry)*

L'animateur est confronté en permanence à une série d'exigences contradictoires.
Il doit gérer ces contradictions sur le vif. D'où la difficulté de la tâche.

Une réunion réussie suppose une préparation rigoureuse
MAIS aussi l'ouverture à l'imprévu et l'adaptation permanente.

L'animation, c'est une improvisation soigneusement préparée et contrôlée.

L'animateur doit définir ses objectifs et s'y tenir MAIS il doit tenir compte du groupe.

Il doit être préoccupé par la **production**
MAIS aussi se sentir concerné par les **relations**.

Il est **garant** de l'objectif commun MAIS aussi de la place de chacun,
de l'atteinte des objectifs MAIS aussi de la satisfaction du groupe,
de la gestion du temps MAIS aussi de la liberté de parole,
de la participation de tous MAIS de la liberté de chacun.

Il doit contrôler et stimuler, respecter et provoquer, calmer et dynamiser.

Il doit utiliser simultanément son cerveau droit et son cerveau gauche,
sa raison et son émotion.

Il doit être centré sur le groupe et sur chacun mais aussi sur lui et sur l'objectif.

Il doit INTERVENIR pour PERMETTRE à chacun de participer.

Il doit s'engager sans s'impliquer, ou s'impliquer sans juger, influencer sans manipuler.

Il doit stimuler la créativité du groupe, sans oublier les contraintes institutionnelles.

Il doit permettre d'approfondir chacun des thèmes tout en respectant le planning.
Dans certains cas, on peut décider de passer plus de temps que prévu sur un thème qui
le nécessite, quitte à remettre les autres thèmes prévus à une réunion suivante.

LES INTERVENTIONS DE L'ANIMATEUR

PHASE DE LANCEMENT DE LA REUNION (et de chaque partie)

Fonction d'intégration :

- Accueillir les participants.
- S'assurer que tous se connaissent. Eventuellement, technique de présentation.
- Intégrer les retardataires.

Fonction de clarification :

- Expliquer le but général de la réunion, les thèmes qui seront abordés, l'objectif précis pour chaque point à l'ordre du jour (informer, discuter, décider...)
- Répondre aux questions.
- S'assurer de l'existence d'un objectif commun (tous sur la même longueur d'onde).

Fonction de contrôle :

- Fixer le cadre et les contraintes.
- Imposer, proposer ou demander au groupe d'établir des procédures, une méthode de travail, un ordre du jour, une limite de temps (pour la réunion et pour chaque point de l'ordre du jour).

Fonction de stimulation :

- Susciter les questions.
- Lancer le travail.

Fonction de contrôle :

Assurer un minimum de procédures pour cadrer la réunion, permettre à chacun de s'exprimer, faciliter l'avancement du groupe et la productivité.

- Accorder la parole.
- Calmer le jeu.
- Permettre aux silencieux de parler.
- Faire taire les grandes gueules.
- Surveiller le temps.
- Veiller à ce qu'un seul sujet soit discuté en même temps.
- Veiller à ce qu'une seule personne parle en même temps.
- Empêcher les agressions, les comportements perturbateurs.
- Suggérer des méthodes de travail,
de résolution de problème,
de prise de décision.
- S'assurer qu'on ne dévie pas du sujet.

Fonction de clarification :

S'assurer que les idées circulent efficacement, que tout le monde comprend ce que chacun dit, qu'on sait où on est rendu dans la discussion.

- Faire définir ou traduire les termes employés.
- Reformuler ce qu'un participant vient de dire.
- Demander à un participant de s'expliquer, de préciser.
- Faire des liens entre les interventions.
- Mettre en évidence accords et désaccords.
- Questions à la cantonade pour vérifier si tout le monde a compris ou est d'accord.
- Demander à un participant de reformuler ce qui vient d'être dit.
- Faire un résumé-synthèse d'une partie de la discussion.

✂ Un outil précieux pour cette fonction de clarification est le tableau de papier (paper-board). Noter soigneusement et lisiblement les points essentiels, sous forme synthétique et télégraphique, en lettres majuscules.

Cela permet aux participants de suivre, de voir que l'animateur tient compte de ce qu'ils disent et, éventuellement, de corriger.

Fonction de régulation :

- Susciter ou faciliter l'expression des émotions
(craintes, colère, frustration, humiliation, sentiment de perdre son temps...)
- Crever les abcès en facilitant l'expression du non-dit
(apathie, évitement du sujet, désintérêt, excitation...)
- Exprimer soi-même ses émotions.
- Aplanir les conflits de personnalité.
- Distinguer entre les personnes et les opinions.
- Proposer des méthodes de résolution de conflits,
- Proposer l'auto-évaluation du fonctionnement.

Fonction de stimulation :

- Relancer certaines idées.
- Lancer des idées nouvelles.
- Provoquer, encourager...

Fonction de détente :

Humour, pause-café, hors-sujet bref.

PHASE DE CLOTURE

Fonction de clarification :

- Proposer une **synthèse finale** : les progrès accomplis,
ce qui reste à faire,
les points d'accord et de désaccord...
- Elaborer un **plan d'action** avec le groupe pour s'assurer que les décisions prises seront effectivement concrétisées : **qui fait quoi, pour quand, avec quels moyens ?**
- Indiquer les suites qui seront données.
- Fixer la date de la prochaine réunion.
- Remercier les participants.

IV

APRES

LE COMPTE-RENDU DE REUNION

"Les paroles s'envolent, les écrits restent"

Toute réunion doit faire l'objet d'un document écrit. Selon le type de réunion, il s'agira :

- d'un procès-verbal,
- d'un relevé de décisions,
- d'un compte rendu.

Le **procès-verbal** est réservé aux réunions officielles et contradictoires (comité d'entreprise, négociation...). Il doit reprendre **in extenso et nominativement** tout ce qui a été dit au cours de la réunion, sous forme **chronologique**. Il doit être **signé** par tous les participants.

A l'inverse, le **relevé de décisions** ne reprend que les décisions finales, le **plan d'action : qui fait quoi, pour quand, avec quels moyens ?**

Généralement, après une réunion de travail, l'animateur rédige un **compte-rendu**, qui doit pouvoir être validé par tous les participants et qui doit être communiqué aux instances supérieures.

Le C.R. permet d'assurer une **continuité du travail du groupe**, de mettre noir sur blanc le contenu des points abordés, les différentes hypothèses envisagées, les décisions prises, le partage des responsabilités, les échéances...

Il permet de rafraîchir la mémoire des participants et d'informer les absents. Une fois qu'il a été **validé par tous les participants**, il évite les contestations ultérieures.

Le C.R. doit être **complet et objectif** (rendre compte fidèlement des idées et opinions émises et de toutes les décisions prises, sans commentaires subjectifs).

Le C.R. doit être **bref et synthétique**. Il ne s'agit pas de tout noter, ni de s'égarer dans les anecdotes. On préférera l'ordre **thématique** à l'ordre chronologique, en reprenant l'essentiel du contenu de la réunion, **par thèmes**.

Le C.R. doit être **lisible et sans ambiguïté**. Il doit pouvoir être compris facilement par les absents.

La rédaction du C.R. se fait **immédiatement après la réunion** (ne pas dépasser 2 jours, sinon on risque d'oublier des détails importants),. Cette rédaction suppose de **prendre des notes** en cours de réunion et de les reprendre à tête reposée. L'utilisation du tableau de papier se révèle alors fort utile.

En cas de réunion importante avec un client externe, le C.R. doit être discuté par tous les membres de l'équipe avant d'être envoyé dans les jours qui suivent la rencontre. Il sert ainsi de convocation pour la rencontre suivante.

Il doit être lu et validé (ou corrigé) par toutes les personnes présentes à la réunion. La réaction peut se faire par retour de courrier ou de courriel. Dans les équipes ou les comités qui se réunissent régulièrement, on lit et on valide le compte-rendu au début de la rencontre suivante.

Tous les C.R. (en interne et en externe) doivent être **archivés** dans un classeur avec les documents annexes, ce qui permet de conserver la mémoire du groupe.

Les éléments qui doivent figurer sur le Compte rendu :

- l'auteur du C.R.,
- les destinataires,
- la date de rédaction,
- la date et le lieu de la réunion
- l'objet de la réunion,
- les personnes présentes, absentes et excusées,
- l'ordre du jour.

Reprendre ensuite, pour chaque point de l'ordre du jour :

- les principaux points abordés,
- les positions de chacune des parties, surtout si elles sont opposées,
- les solutions envisagées, avec leurs avantages et inconvénients,
- les décisions prises,
- le plan d'action : qui, quoi, comment, quand, où, combien,
- les décisions reportées à plus tard,
- date, objet, participants et ordre du jour de la prochaine rencontre.
- l'heure de fin de réunion.

Chaque entreprise a généralement un modèle de rédaction de C.R.

PETITE BIBLIOGRAPHIE COMMENTEE

POUR AMELIORER VOS REUNIONS

Parmi la masse énorme de littérature sur le sujet, on trouve toujours dans chacun de ces ouvrages, quelques idées intéressantes. Mais pour optimiser votre temps de lecture :

- Bruno BARJOU & Frédérique CUISINIEZ, *Réussissez vos réunions*, Paris, ESF, 1994, collection « Guides pratiques pour l'encadrement », 183 p.

Un bon ouvrage d'auto-formation pour les cadres, clair, précis et rigoureux, à visée pratique, avec des grilles d'auto-évaluation et des exercices.

Bernard DEMORY.- *Comment animer les réunions de travail en 60 questions*, Paris, Chotard et Associés, 1980, 1988, 273 p.

Un grand classique, à visée pratique, facile d'accès, concret mais pas simpliste.

© EISTI / Jean-Gabriel Offroy, février 2010