

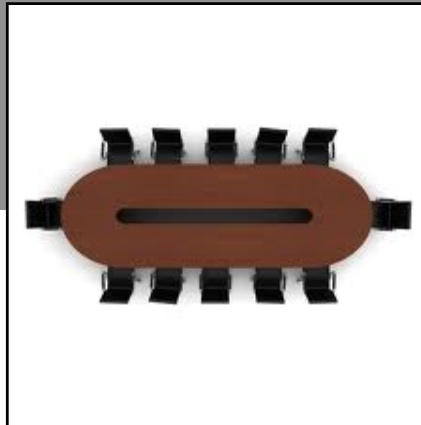
Université de Valenciennes

Institut des Sciences et Techniques de Valenciennes - ISTV

Cours « Management de projet »

Licence ECO (FA)

Réunion(s) ?



Claude Yacoub

Architecte

24/01/12

## **REUNION ?**

(« Comment conduire et animer une réunion » - <http://www.doc-etudiant.fr>)

On parle de réunion dès que deux personnes ou plus se rencontrent pour élaborer une stratégie, résoudre un problème ou simplement échanger des renseignements.

Il y a toute sortes de réunions : les réunions fortuites ou informelles, les réunions communautaires, les réunions professionnelles, etc..

Quand on parle de "rencontre", il peut s'agir d'une rencontre physique : les personnes sont physiquement autour de la table ou/et d'une rencontre virtuelle : les moyens utilisés sont alors la téléconférence ou internet.

La réunion est donc un partage d'idées ou de renseignements entre personnes.

On assiste à une réunion à chaque fois que l'on a besoin des autres pour agir, pour atteindre un objectif donné, pour se projeter ensemble vers de nouveaux desseins...

## **Pourquoi tenir une réunion ?**

La réunion est un outil de communication indispensable lorsque le but recherché est de partager des idées. Pour se comprendre, il faut d'abord se parler. La réunion remplit plusieurs fonctions, parfois simultanément comme les exemples suivants.

### **Donner ou récolter de l'information**

Il se peut qu'un ensemble réduit de personnes veuille faire passer un message, donner des renseignements. Dans ce cas, la réunion permet de donner de(s) l'information(s).

Il se peut qu'on ait besoin de rassembler des impressions, des avis ou des connaissances de participants à la réunion. Dans ce cas, la réunion permet de récolter de l'information.

### **Préciser l'objectif**

Cela peut concerner différents niveaux dans différents domaines; il faut alors dès le départ préciser le cadre que l'on s'impose.

### **Résoudre un problème**

Les situations soulevées en réunion peuvent concerner des problèmes d'organisation des problèmes entre personnes, de planification de projets, etc..

### **Elaborer une stratégie d'ensemble**

## **Qu'est-ce qu'une réunion réussie ?**

Malgré leur utilité évidente, les réunions sont parfois mal perçues. Mal planifiée ou/et mal dirigée, une réunion peut devenir ennuyeuse et infructueuse, et donner l'impression d'une perte de temps importante.

Pour savoir si une réunion est réussie, on peut se poser quelques questions élémentaires :

- Les participants ont-ils appris quelque chose de nouveau ?
- Des décisions ont-elles été prises ?
- Les participants savent-ils quoi faire ?
- Dans quelle mesure cette réunion aidera-t-elle les participants à atteindre l'objectif du groupe ?
- Vers quel(s) horizon(s) on se projette ?

## **Les modes de délibération**

Pour parvenir à prendre des décisions en réunion, il faut se donner des règles simples et comprises par tous. Il faut aussi veiller à ne pas tomber dans l'excès de procédures. La délibération est la façon dont on prend de décisions. Pour la plupart des réunions, on retrouve trois modes de délibération : la discussion, la table ronde, l'assemblée délibérante. Ne pas confondre les types de délibérations avec les types de réunions.

### **La discussion**

La discussion est le mode le plus libre. Les participants ont accès à toute l'information pertinente avant de se prononcer sur le sujet. Le partage des idées contribue à mieux analyser et à trouver des solutions.

### **La table ronde**

La table ronde s'effectue avec un petit nombre de participants (5 à 10), disposés en cercle. Ceux-ci possèdent une bonne information de base sur le sujet à l'étude. Ils échangent leurs points de vue. Un animateur (ou modérateur) veille à équilibrer les interventions. La table ronde se termine par un tour de table où chacun présente sa propre synthèse de la discussion et propos une solution. Enfin, le groupe établit un consensus sur la solution qui sera retenue.

### **L'assemblée délibérante**

Quand les participants sont plus nombreux (plus de 10) et que les décisions ont un impact important sur les objectifs et la vie du groupe, on choisit l'assemblée délibérante comme mode de prise de décisions. Les procédures sont plus rigides et formelles. Un président dirige la réunion les interventions sont consignées par un secrétaire.

## **L'efficacité d'une réunion en cinq étapes**

Les causes d'inefficacité les plus fréquentes proviennent du mode de fonctionnement de la réunion. Les cinq étapes qui permettent d'éviter les dérapages sont :

- Planifier**
- Débuter**
- Diriger**
- Conclure**
- Assurer le suivi.**

Ces étapes peuvent être mises en parallèle avec les étapes de réalisation d'un projet.

## **Etape 1 : Planifier**

### **Préciser les objectifs**

Viser un résultat d'ensemble pour la réunion (un objectif unique).

Utiliser des verbes d'action dans la formulation des objectifs.

### **Etablir l'ordre du jour**

Dégager les principaux objectifs.

Faire la liste des sujets à couvrir.

Evaluer le temps requis (si possible, pour chaque sujet).

Classer les sujets par ordre de priorité (en commençant toujours par les plus importants).

### **Convoquer**

Préciser le jour, l'heure et l'endroit.

S'assurer que chaque personne concernée ait reçu la convocation (orale ou écrite).

Veiller à n'oublier personne.

Rappeler à chacun ses tâches (ce que l'on attend de lui lors de cette réunion).

### **Coordonner les ressources matérielles**

Réserver et vérifier les locaux.

Préparer les documents, les photocopies (ex. : ordre du jour).

Prévoir les accessoires et aides de présentation.

Prévoir une collation ou, s'il y a lieu, un repas.

## **Etape 2 : Débuter**

### **Créer un climat favorable**

Accueillir les participants avec le sourire. Leur souhaiter la bienvenue et les remercier d'être présents. Faire les présentations s'il y a lieu (un tour de table où chacun peut en deux mots se présenter à l'assemblée).

### **Susciter l'intérêt**

Rappeler les objectifs.

Adopter un langage positif et motivateur.

Faire voir les avantages possibles de la réunion.

### **Exposer les règles**

Rappeler les règles de fonctionnement.

Décrire et faire approuver l'ordre du jour s'il y a lieu.

Préciser les rôles (qui est meneur, qui est secrétaire, qui est modérateur, etc.).

Fixer un temps limite pour la réunion dès le début.

### **Sceller l'engagement**

S'assurer que chacun a compris les objectifs, les règles et les enjeux de la réunion.

Obtenir l'assentiment de chacun ("si tout le monde est d'accord, alors on peut commencer...").



## **Etape 3 : Diriger**

### **Présenter chaque sujet**

Décrire les points.

Apporter des renseignements supplémentaires si le besoin se fait sentir.

### **Susciter la participation**

Questionner.

Ecouter.

Observer.

Clarifier et reformuler objectivement les « événements » en cours.

### **Gérer les interventions**

Faire observer les règles.

S'assurer que chacun se sente respecté.

Régler sur-le-champ les situations litigieuses (ne pas laisser s'installer une atmosphère "pesante").

Favoriser le consensus.

Rallier les points de vue.

## **Etape 4 : Conclure**

### **Résumer**

Résumer les points abordés.

Faire une synthèse des points significatifs.

Résumer les décisions prises.

### **Elaborer le plan d'action**

Préciser ou rappeler les échéances.

Distribuer les tâches aux différents participants.

Utiliser des verbes d'actions pour formuler les objectifs et les résultats visés.

### **Inciter à passer à l'action**

Confirmer le plan d'action (planning(s) à venir).

Déterminer les moyens de contrôles.

Remercier les participants d'être resté attentifs durant la réunion.

## **Etape 5 : Assurer le suivi**

### **Envoyer le procès-verbal (s'il y a lieu)**

Rédiger un compte-rendu fidèle.

Dresser un tableau des tâches et actions à accomplir.

Dégager les points importants.

Envoyer à tous les participants.

### **Contrôler la réalisation**

Communiquer régulièrement en dehors des réunions.

Coordonner.

Faire ressortir l'évolution ou l'avancement des actions entre les réunions.

Soutenir et encourager.

## Le calendrier des réunions

Il y a deux types de réunions :

- Les *réunions ordinaires* sont celles qui sont planifiées à un rythme régulier : cela peut aller de plusieurs fois par jour à simplement une fois par an. La fréquence dépend de la nature des décisions. Les réunions stratégiques sont plus espacées dans le temps, les réunions techniques sont plus rapprochées.

- Les *réunions extraordinaires* sont celles qui s'imposent par les événements. Elles sont décidées à courte échéance et répondent à une situation vécue qui exige la résolution d'un problème courant.

## **ORGANISATION D'UNE REUNION**

### **Comment bien organiser une réunion ?**

Les réunions sont indispensables au bon déroulement du système et doivent donc être bien organisées. Quelques principes de base qui pourront aider à bien organiser nos réunions. Les éléments sur lesquels nous insisterons sont :

- **Le président ou la présidente d'assemblée**
- **L'ordre du jour**
- **Une bonne gestion des débats**

## **Elément 1 : Le président ou la présidente d'assemblée**

Le président d'assemblée doit être soigneusement choisi. Il est chargé d'assurer la direction de la réunion, il doit connaître la procédure à appliquer et donner l'exemple en s'y conformant constamment. En tant que dirigeant d'assemblée, il doit comprendre les règlements et les politiques de l'organisation ainsi que les buts et l'objectif de la réunion. Il doit connaître les participants et les inciter à participer. Le président a aussi le pouvoir de contrôler l'assemblée si on soulève une question sur la procédure ou si un différend surgit. Le président joue les rôles importants suivants :

- Il connaît les personnes présentes et il les aide à participer
- Il détermine les aptitudes et les capacités des participants, il les stimule et il les incite à participer aux activités qui ont été conçues pour eux, il suit leur évolution et il leur procure une orientation et de l'aide.
  - Il évalue les points dont il faut discuter à la réunion, détermine les possibilités qui s'offrent et choisit celle qui remplira le mieux la tâche à accomplir. Il prépare les réunions.
  - Il planifie l'ordre du jour avec l'aide du secrétaire et des autres administrateurs, s'il y a lieu, et il vérifie toutes les dispositions relatives à la réunion.
  - Il préside les réunions.
  - Il présente les règles de procédure pour les faire approuver par l'assemblée, il suit l'ordre du jour.
  - Il assure la participation des personnes présentes aux débats et il maintient l'ordre.
  - Il évalue les réunions pour s'assurer de l'atteinte de ses objectifs.

## Elément 2 : **L'ordre du jour**

Un ordre du jour est une liste des points à débattre pendant une réunion. Il permet de ne pas s'écarter des points à débattre et réduit la possibilité d'oublier ou de sauter certains de ces points.

Les personnes invitées à la réunion devraient recevoir un ordre du jour provisoire quelques jours à l'avance. Le délai de convocation est souvent déterminé par les règlements de l'entreprise ou du projet en cours. L'avis de convocation aide les participants de la façon suivante :

- Il leur rappelle la tenue de la réunion.
- Il permet de s'assurer qu'aucun point important n'a été oublié.
- Il les aide à repérer les points importants et à se préparer à en débattre; et il les aide à se concentrer sur les points à débattre à la réunion.
- Il devrait toujours y avoir des ordres du jour à distribuer à la réunion.

### **Elément 3 : Une bonne gestion des débats**

Une réunion bien menée permet à tous les participants de prendre part au processus de prise de décision. Voici des techniques auxquelles le président peut avoir recours pour susciter et stimuler la participation et la discussion :

#### **Le président sollicite des points de vue**

Le président peut indiquer que toute observation de la part du groupe est bienvenue et demander à des personnes en particulier d'exprimer leur point de vue. Les participants entendent ainsi un certain nombre d'opinions plutôt que d'écouter un ou deux longs discours.

#### **Sondage**

Après une brève discussion, le président demande aux participants de lever la main pour indiquer s'ils appuient les idées proposées. Cette technique aide le président à déterminer la façon de procéder. Elle incite aussi les participants à exprimer leur avis.

#### **Groupes**

Les groupes peuvent se révéler très utiles dans le processus de prise de décision de grandes assemblées et pour inciter les participants à formuler des idées. On peut ainsi diviser l'assemblée en petits groupes de quatre à huit personnes qui examineront brièvement des questions qui leur auront été confiées. Une personne est chargée de consigner les conclusions du groupe. Les groupes présentent ensuite leurs idées à toute l'assemblée. Les solutions de rechange proposées aideront l'assemblée à résoudre des questions et prendre des décisions acceptables pour tous.



## **Une bonne gestion des débats (suite)**

### **Brainstorming (Remue-méninges)**

Il s'agit d'un procédé destiné à la production spontanée d'idées nombreuses et diversifiées, qui peuvent contribuer à trouver des solutions de rechange permettant de résoudre des questions et d'en arriver à une décision. Voici les principes directeurs d'une séance de remue-méninges :

- Il ne faut pas critiquer les idées des autres pendant la séance.
- Une suggestion non pratique peut inspirer des idées pratiques à d'autres participants.
- Plus il y a d'idées, meilleures sont les chances de concevoir une bonne idée ; il faut miser sur les idées des autres, améliorer une idée déjà exprimée et conjuguer plusieurs idées.
- Choisissez une personne pour consigner toutes les idées sur un tableau de manière à ce que tout le monde puisse les voir et à en conserver la liste; et après la séance, examinez la liste d'idées dans un esprit critique afin d'en dégager quatre ou cinq points ou thèmes cohérents.
- Transformez cette « brève liste » d'idées en décisions possibles.

## **PREPARER EFFICACEMENT UNE REUNION**

La bonne préparation d'une réunion est essentielle pour sa réussite. La qualité d'une réunion dépend de celle de sa préparation. Ne faites pas l'impasse sur ce point, car au moment de la réunion, vous perdrez du temps et vous en ferez perdre aussi au participants.

Que cette réunion soit organisée pour vos collaborateurs, pour vos collègues, ou pour un client, préparer la réunion avec les trois approches suivantes :

**La préparation logique**

**La préparation matérielle**

**La préparation psychologique**

## **La préparation logique**

### **Posez-vous la question : « cette réunion est-elle nécessaire ? »**

Avant de déclencher une réunion, posez-vous la question de son coût. La simple opération :  
Budget = coût de fonctionnement moyen/poste x le nombre de participants x temps de la réunion. Si le coût est trop élevé par rapport aux objectifs à atteindre, demandez-vous s'il n'existe pas d'autres moyens, plus simples... La réunion est-elle solution idéale ?

### **Faites apparaître ses enjeux**

Les trois questions suivantes vous permettront de cerner au mieux les thèmes à aborder pendant la réunion et d'en mesurer les enjeux. Dans quel projet à moyen terme s'inscrit cette réunion ? Quels sont le ou les sujets essentiels à traiter ? Quels sont les enjeux de la réunion ?

### **Rédigez les objectifs de la réunion**

Quels seront les résultats pour les participants ou pour l'entreprise à l'issue de la réunion ? Rédigez la liste des participants. Demandez-vous de qui vous avez besoin pour atteindre le ou les objectifs posés lors de la réunion ? Attention, les 2/3 des participants doivent être concernés par l'ensemble des sujets abordés.

### **Définissez votre stratégie par étape**

Quelles sont les étapes, les contenus, les moyens matériels et le temps à prévoir ? Pour vous aider à visualiser plus facilement toutes ces données, utilisez un tableau à plusieurs colonnes.

## **La préparation matérielle**

### **Recherchez une date**

Trouver une date commune qui satisfasse tout le monde n'est pas chose aisée. S'il s'agit d'une réunion entre salariés d'une même entreprise, nous vous conseillons d'utiliser la messagerie électronique de votre société ou des outils comme *Doodle* pour fixer le créneau commun à tous. L'heure à laquelle vous organisez votre réunion peut être déterminante pour sa qualité. Choisissez de préférence le matin entre 9h et 12h ou l'après-midi entre 14h30 et 16h30.

### **Rédigez les invitations**

Les invitations doivent reprendre la date, le lieu précis, l'heure de début et l'heure de fin de la réunion, mais aussi : les objectifs, la liste de participants et une incitation à préparer la réunion.

### **Rédiger le document et le questionnaire de préparation**

Le document de préparation présente sur une seule page les faits et les éléments tangibles, les enjeux, le contexte et les informations essentielles liés au sujet de la réunion. Le questionnaire de préparation, quant à lui, pose sur une page les quatre à cinq questions clés qui permettront aux participants de se préparer à la réunion.

### **Rédigez sur papier ou sur une diapositive les objectifs**

Vous gagnerez du temps et de l'énergie en écrivant avant la réunion les objectifs et les étapes de votre réunion soit sur un tableau ou/et soit sur une diapositive.

## **La préparation psychologique**

### **Visualisez le déroulement de votre réunion**

Dès que vous avez un moment, si possible dans le calme, déroulez mentalement les différentes étapes de la réunion. Cette représentation mentale doit être la plus fine possible. La connaissance de la salle et des participants peut vous aider à visualiser très précisément le déroulement de votre réunion.

## **COMMENT ANIMER UNE REUNION ?**

### **L'animateur :**

En entreprise, l'animateur de réunion est bien souvent le hiérarchique direct des membres du groupe. Toutefois, ce rôle peut être délégué à un collaborateur que l'on veut amener à la pratique du management, ou encore, en fonction du sujet, être assumé par un expert. Certaines réunions se déroulent (et fonctionnent d'autant mieux) sans la présence du hiérarchique aux débats. Il pourra en rester l'instigateur, chargé de l'introduction de séance, et celui qui réceptionne les recommandations du groupe.

### **Les qualités qui doivent être développées par l'animateur :**

Dans tous les cas et quel que soit son statut, mener une réunion requiert de l'animateur :

- un sens de l'organisation éprouvé : Il doit sélectionner les bons participants et les inviter en tenant compte de contraintes multiples (plannings, lieu, logistique...),
- une capacité à tenir plusieurs rôles en même temps : Coordonner et centrer le travail sur la tâche pour laquelle le groupe est réuni, limiter les digressions, donner à chacun un temps d'expression... Et savoir être "spectateur" de la réunion pour analyser son évolution.
- un sens du contact qui ne se limite pas à l'aisance oratoire car l'écoute est aussi une qualité essentielle de l'animateur.

### **La préparation de la réunion :**

Pour bien tenir sa charge d'animateur et permettre à une réunion de bien se dérouler, il faut la préparer. Cette préparation consiste pour l'essentiel à bien cerner le sujet pour l'exposer clairement, définir et exposer les limites et les contraintes des solutions, arrêter le choix des participants, planifier la (les) séance(s).

## **COMMENT COMMUNIQUER AVEC LES PARTICIPANTS ?**

Une composante fondamentale souvent omise pour assurer l'efficacité des réunions est de s'assurer la motivation des participants.

### **Informier les participants :**

La qualité de la préparation en amont jouera fortement dans la motivation du groupe et de individus. Ils ne devront pas avoir, par manque d'informations, le sentiment de perdre leur temps ou de faire de la représentation : Ils seront avertis au plus tôt de l'objet de la réunion et de sa date. Chacun pourra prendre ses dispositions, et en cas d'empêchement déléguer au collaborateur compétent. Ils connaîtront les raisons pour lesquelles on fait appel à eux. Ils sauront ce que l'on attendra du groupe (préconisations, solutions, arbitrages...)

### **Assurer aux participants qu'ils auront un rôle effectif à jouer :**

En tant qu'animateur, il vous revient de convier les uns et les autres avec discernement, car rien n'alourdit plus une réunion que la présence d'individus dont la place n'est pas justifiée. Les différentes raisons qui peuvent présider à cette invitation sont : Des compétences et/ou des responsabilités liées à l'objet Des informations détenues essentielles pour la réflexion et la prise de décision.

### **Prendre chacun en considération pendant la réunion :**

Bien qu'ayant parfois le statut de participant, la position d'animateur ne donne pas un droit d'intervention supérieur à celui des autres participants. L'animateur doit s'effacer (dans la mesure du possible), n'intervenir que sporadiquement et de façon succincte pour laisser les autres occuper l'espace de parole et réguler les échanges.

## **COMMENT COMMUNIQUER AVEC LES PARTICIPANTS ? (suite)**

### **Favoriser l'expression de chaque participant**

Dès lors que vous aurez invité quelqu'un à être présent, il est de votre devoir qu'il s'exprime. En effet, il est en droit de penser que s'il est là, c'est que vous avez jugé utile son apport potentiel. En tout état de cause, tout participant doit ressentir un sentiment d'utilité, de valorisation externe (hiérarchique, groupe) de son expérience, de ses compétences ou connaissances. La satisfaction retirée d'une participation efficiente et véritable conditionne la façon dont les personnes se comporteront au cours de réunions ultérieures. Ceci est d'autant plus vrai pour un collaborateur nouvel arrivant, un débutant... pour lui, une invitation à une réunion est chargée symboliquement (preuve de reconnaissance, de confiance...).

### **Communiquer un ordre du jour :**

Pour favoriser l'expression des participants, l'idéal est de tenir un briefing rapide d'avant réunion ou de communiquer au préalable un ordre du jour détaillé. De cette façon, chacun aura une vision globale de ce que le groupe aura à traiter, et peut préparer son intervention et ses questions. Le jour de la réunion, vous reprendrez cet ordre du jour et exposerez clairement et dans le détail l'objet de la réunion.

Vous poserez les limites du sujet. Vous exposerez la manière dont vous voulez qu'il soit abordé. Pour ce faire, vous aurez divisé le sujet en 3 à 4 parties, elles-mêmes déclinées en sous-parties. Vous définirez qui est concerné plus spécifiquement par telle et telle partie et les attribuerez nommément. Vous projetterez un timing à respecter (reportez le temps consacré à chacune des parties).



## **Conclusion**

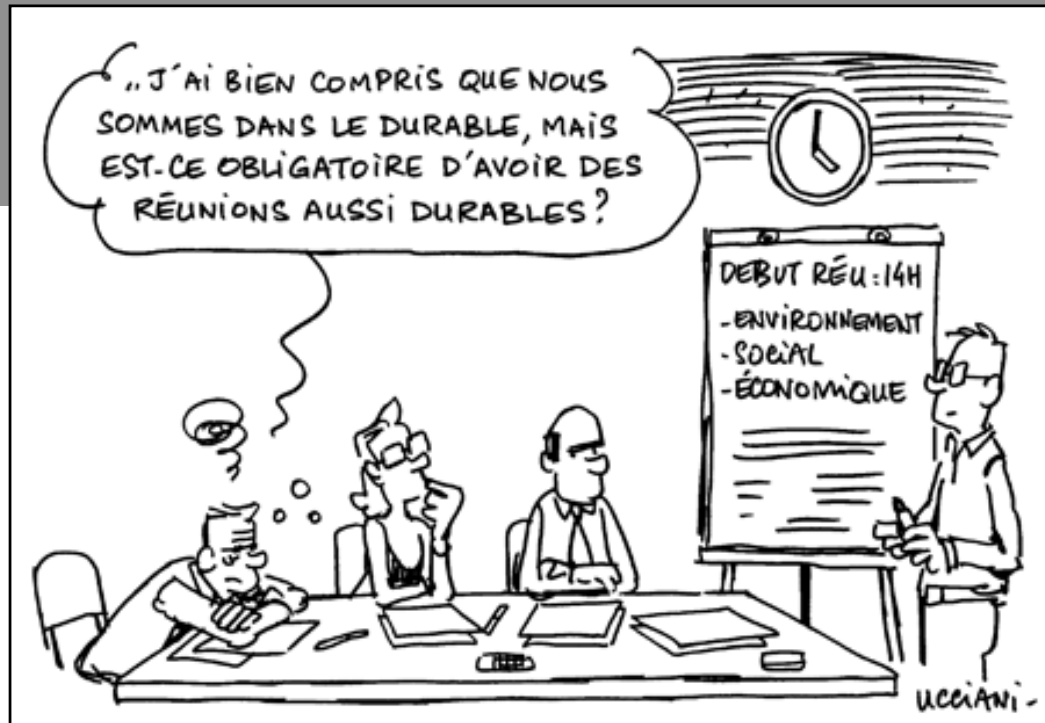
Une réunion efficace ne s'improvise pas.

En plus de sa fonction première d'organisateur et de régulateur des échanges, l'animateur recherchera les moyens de motiver et d'impliquer les participants pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Bien des réunions désordonnées et répétées aux conclusions hâtives s'expliquent par la non prise en compte de ces deux dimensions fondamentales.

Pour être motivés, les participants devront être informés en temps et en heure des tenants de la réunion, du rôle qu'ils auront à jouer et l'animateur, en régulant les échanges, assurera les conditions propices à l'expression de chacun. En outre, parties prenantes dans la qualité des décisions prises et dans leur mise à exécution, les participants se sentiront engagés dans les conséquences pratiques de la réunion qui de ce fait trouvera son efficacité.

# Réunion(s) !



Cy