

Source de ce sous-chapitre : Genelot, Manager dans la complexité, Ed. Insep Consulting, 2001

#### **La tenue de réunions : les conduire de manière efficace**

La réunion, ou séance, est un instant privilégié de la vie de l'entreprise. Elle permet de mieux connaître les autres acteurs de son environnement professionnel, de prendre conscience et/ou de définir un ou plusieurs objectifs communs, d'adopter une méthode de travail commune et de développer ensemble un langage, une culture, une mission. Ceci est d'autant plus important si l'entreprise est dans une phase de changement ou en crise. D'un autre côté, la séance peut, si elle ne fonctionne pas bien, tourner au règlement de compte, à l'ennui et à une perte de temps et d'argent ou engendrer de la démotivation et des freins au changement.

#### **Les différents types de réunions selon leurs objectifs**

##### **Type 1 : Réunion d'information descendante**

L'animateur est censé en savoir plus que le groupe.

Il est important que le groupe puisse poser des questions pour éclaircir ou approfondir certains points.

##### **Type 2 : Réunion d'information ascendante**

Le groupe est censé détenir de l'information que l'animateur ne connaît pas ou souhaite compléter ou valider.

##### **Type 3 : Réunion de résolution de problème**

Il s'agit de résoudre un problème ou de donner un avis ou de prendre une décision.

Il est important de bien préciser si le groupe a le pouvoir de décision ou est seulement consulté.

##### **Type 4 : Réunion de discussion**

L'objectif est de permettre au groupe de discuter, d'échanger sur un thème. Le but à plus long terme recherche l'évolution du groupe, le rapprochement des points de vue, voire une position commune.

#### **Quelques conditions pour avoir des réunions efficaces**

Le travail en groupe est un moyen efficace à la condition d'avoir un minimum de méthode acceptée par tous, d'éviter la routine et les habitudes, d'accepter la critique et de permettre l'innovation en permanence.

### **1. Préparer une réunion :**

- Définir la nature de la réunion et son objectif en fonction du public, du résultat attendu, de la durée envisagée.
- Concevoir et rédiger le plan de la réunion de travail.
- Préparer l'évaluation, c'est-à-dire être en mesure pendant et à l'issue de la réunion de rendre apparente la progression du groupe.

### **2. Ne se réunir que pour un objectif clair et précis :**

Chaque personne a une multitude d'activités et ne peut se permettre de perdre du temps en réunions stériles.

Il est très utile d'indiquer à l'avance :

- Le problème à résoudre
- L'information qui s'y rattache, théorique (documents), pratique (expérience)
- Les solutions proposées de façon à ce que chacun réfléchissant à l'avance, le jour de la réunion ne sera plus que la mise en commun des préparations préalables.

### **3. Ne se réunir que si c'est le moyen le plus efficace :**

Avant de convoquer une réunion faire le tour des autres moyens : téléphone, notes écrites, contacts individuels, etc., et, choisir le plus efficace.

Les critères de choix pourraient être :

- la meilleure compréhension
- avoir des réactions immédiates
- par l'affrontement, susciter des réactions et des initiatives
- avoir en même temps des opinions différentes
- consulter en même temps les gens concernés
- développer l'esprit de compréhension réciproque

### **4. Ne réunir que les gens concernés**

Ne pas tenir compte du rang, du titre, des habitués. Le seul critère pour être participant est d'être concerné. Lorsqu'une personne est concernée, elle parlera de son problème et sera compétente. On pourra ainsi cerner sérieusement le problème à régler.

Les gens concernés risquent cependant de rester bloqués sur les aspects particuliers de leur compétence due, soit à leur connaissance du problème, soit à la place qu'ils occupent dans le problème à régler. Il faudra veiller à l'écoute des différents points de vue pour intégrer ce que chacun peut avoir de valable à dire et permettre l'évolution de chacun vers une solution acceptable pour tous.

### **5. Fixer l'objectif à l'avance avec l'accord des participants**

Remettre à chacun une convocation précise et détaillée avec note explicative et demande de suggestions afin que chacun prépare les arguments nécessaires pour défendre son point de vue.

Prévoir, pour chaque point à examiner, la fourchette de temps qui y sera consacré pour que tout le monde puisse s'expliquer, accepter les points de vue opposés et arriver à se mettre d'accord par l'évolution des parties en présence.

## **6. Eliminer tout contact avec l'extérieur**

Le temps de réunion est trop précieux pour le dilapider avec des interruptions dues à des appels extérieurs. Le monde ne s'est jamais écroulé parce qu'une personne ne pouvait être atteinte. Une fois la règle admise, chacun s'en porte mieux et surtout le groupe peut travailler en toute tranquillité.

On ne se rend pas assez compte qu'une personne, répondant au téléphone ou acceptant des interruptions, gêne l'ensemble du groupe qui n'ose poursuivre ses débats. On se voit obligé de rappeler ce qui a été dit pendant l'absence. C'est ainsi que l'on casse l'évolution d'un groupe.

## **7. Conscience d'un minimum de rigueur**

L'exactitude est un facteur important d'efficacité. Lorsque l'animateur est en retard, on ne peut commencer sans lui. Lorsque ce sont des participants, les personnes exactes sont pénalisées. Elles perdent leur temps à attendre les retardataires. Ce qui est vrai au début est tout aussi vrai pour la fin de la réunion. Une réunion d'une heure ne doit pas durer deux heures. Une réunion de deux heures ne doit pas durer trois. C'est ainsi que l'on crée la lassitude chez les participants.

Le centrage : faire aussi la chasse aux apartés. Ce qui est dit hors du groupe à son voisin pourrait intéresser l'ensemble. Pourquoi ne pas le faire immédiatement ? Si c'est hors du sujet, cela perturbe et freine le travail du groupe.

## **8. Participation active de tous**

Chaque participant doit apporter sa contribution au travail de l'ensemble. Cela suppose une préparation minimum. Ne pas s'exprimer, c'est priver le groupe d'un apport intéressant et unique.

Chacun doit faire l'effort pour écouter celui qui parle. C'est le seul moyen pour le groupe de progresser. Parler et écouter sont les deux éléments de base de l'efficacité collective.

L'apport de chacun doit être original, c'est-à-dire issu d'une réflexion et d'une expérience personnelle que l'on communique aux autres.

## **9. Choisir une méthode appropriée**

Chaque réunion pouvant être différente, on ne peut utiliser la même méthode pour une réunion d'information de recherche ou de décision. Chacune nécessite des outils différents, soit en utilisant ceux existant, soit en inventant d'autres méthodes plus efficaces compte tenu du groupe ou du problème.

Distinguer les différentes fonctions de l'animateur de réunions : Facilitation, production, régulation, mémoire. A chaque moment de la réunion l'animateur doit savoir quel est son rôle pour intervenir avec pertinence. Définition de chacune des étapes de la réunion de travail.

Utiliser avec efficacité les techniques de bases de l'animation : Questionnement, reformulation, synthèse.

Utiliser avec efficacité les supports de communications (documentation, tableau, rétroprojecteur, vidéo, etc.).

## 10. Démasquer les obstacles cachés

Certaines réunions piétinent alors que toutes les conditions requises ont été réunies. C'est le moment d'en rechercher les causes :

- antagonisme de personnes, conflits d'autorité, conformisme
- sujets choisis délicats, gênants, inopportuns
- perturbation due à l'horaire, à la durée, à la méthode, etc.

Une amélioration est toujours possible lorsque chacun des membres du groupe assume ses responsabilités : d'animateur, de participant, de secrétaire, de rapporteur, etc. Aucune de ces fonctions n'étant supérieure aux autres, l'harmonie naîtra quand celui qui a accepté une tâche l'accomplira en respectant la définition des fonctions faite par le groupe, seul élément régulateur.

Les étapes nécessaires pour qu'une réunion soit efficace :

### Avant la réunion

#### Animateur

- 1) Définir les objectifs
- 2) Sélectionner les participants
- 3) Contacter les participants pour confirmation de leur disponibilité
- 4) Retenir la salle de réunion et prenez les dispositions pour l'aménagement et les rafraîchissements
- 5) Préparer l'ordre du jour
- 6) Lancer les invitations et distribuez l'ordre du jour
- 7) Contacter les non-participants
- 8) Faire une dernière vérification de la salle de réunion

#### Participant

- 1) Retenir votre emploi du temps pour la réunion
- 2) Confirmer votre participation
- 3) Définir votre rôle
- 4) Déterminer ce dont l'animateur a besoin venant de vous
- 5) Faire des suggestions pour le choix des autres participants
- 6) Connaître les objectifs
- 7) Savoir où et quand vous réunir
- 8) Accomplir le travail préparatoire nécessaire

### Pendant la réunion

#### Animateur

- 1) Commencer sans tarder
- 2) Respecter l'ordre du jour
- 3) Maîtriser le temps
- 4) Limiter/Contrôler la discussion
- 5) Susciter la participation
- 6) Aider à la résolution des conflits
- 7) Clarifier les actions à mener
- 8) Résumer les résultats

#### Participant

- 1) Écouter et prenez part à la discussion
- 2) Faire preuve d'une grande ouverture d'esprit I.-Soyez réceptif
- 3) Ne pas dévier de l'ordre du jour ni de l'objectif
- 4) Limiter les apartés et évitez d'être distrait
- 5) Poser des questions pour une bonne compréhension
- 6) Prendre des notes sur les actions que vous devez mener

Après la réunion  
Animateur

Participant

- 1) Remettre la salle en ordre et rendez les équipements
- 2) S'évaluer en tant qu'animateur
- 3) Envoyer les feuilles d'évaluation aux participants
- 4) Distribuer un compte rendu des discussions
- 5) Mener toutes les actions décidées
- 6) Suivre l'application des actions

- 1) Remplir la feuille d'évaluation
- 2) Relire le compte rendu des discussions
- 3) Faire un rapport verbal aux personnes intéressées
- 4) Mener les actions décidées en commun
- 5) Suivre l'application des actions décidées

### **"Plaidoyer d'un participant ordinaire"**

*Moi le participant ordinaire, si souvent convoqué, je constate que l'animateur :*

#### 1. A du mal à maîtriser son affaire :

- Il n'y a pas d'ordre du jour, pas d'objectifs (ou alors il y en a trop !)
- Les sujets sont mal (ou pas du tout) préparés, ou alors sans aucun intérêt !
- La présentation est routinière, banale, ennuyeuse et insuffisante.
- L'animateur ou le présentateur ne sait pas de quoi il parle.
- Les décisions sont déjà prises !

#### 2. Ne sait pas se faire accepter :

- Il est imbu de sa fonction, quand ce n'est pas de lui-même.
- Il n'est pas convaincu, ni convaincant.
- Il ne connaît pas son auditoire.
- Il parle trop et écoute trop peu.
- Il perd son "self-contrôle".
- Il ne fait pas (ou ne veut pas faire) participer.

#### 3. Ne sait pas animer :

- Il ne sait pas motiver, ni avant, ni pendant ni après la réunion.
- Il est très centré sur lui et ne prête pas attention aux participants.
- Il ne sait ni présenter, ni faire participer.
- Il ne connaît pas les techniques d'animation et de communication.
- Il ne sait pas conclure par un plan d'action.

#### 4. A mal organisé la réunion

- La date, l'heure et/ou le lieu sont mal choisis.
- L'horaire précisé sur l'invitation n'est pas respecté.
- L'ordre du jour n'est pas suivi (quand il y en a un...).
- La salle ne convient pas (trop petite, trop chaude, pas de lumière, etc.).
- Le matériel n'est pas à disposition.
- Le nombre de participants n'est pas adapté.
- Certains participants sont peu ou pas concernés.

## La structuration du temps (E. Berne)

Berne formule l'hypothèse selon laquelle tout être humain a trois besoins fondamentaux : le besoin de stimulus ou de sensation, le besoin d'être reconnu, et le besoin de structure.

Pour les satisfaire, il va structurer le temps de six façons : *retrait, rituel, passe-temps, activité, jeux, intimité.*

Lorsqu'une personne est dans le *retrait*, elle n'a pas d'échanges, elle n'est pas en contact avec autrui.

Le *rituel* suppose des relations stéréotypées, codifiées, prévisibles : *bonjour, ça va ?.*

Le rituel est utile et nécessaire dans la vie quotidienne (la politesse est un rituel), mais il n'est pas suffisant pour entretenir des relations véritablement nourrissantes.

Les *passe-temps* suggèrent des échanges Parent-Parent, à partir de sujets moyennement impliquants : *La jeunesse d'aujourd'hui n'a plus le sens de l'effort ; vous avez raison tout leur est dû...* Les personnes utilisant ce type de structuration du temps en priorité ne prennent pas de grands risques psychologiques. Généralement, elles choisissent des partenaires qui partagent les mêmes opinions.

*L'activité.* Que ce soit un travail, manuel ou intellectuel, ou un loisir, elle est orientée vers un but : il s'agit de réussir à faire quelque chose et d'obtenir des signes de reconnaissance pour ce que l'on fait et non pour ce que l'on est.

*L'intimité* se vit dans la confiance réciproque, l'acceptation de l'autre tel qu'il est. Chacun avance sans masque.

## LE CONTRAT

A la base de tout groupe qui fonctionne en tant que tel, il y a un contrat. Les règles de ce contrat peuvent être implicites ou explicites, immuables ou négociables.

Pour bien faire fonctionner un groupe, il est utile de s'entendre sur un certain nombre de règles choisies et d'être conscients des contraintes qui imposent au groupe des règles auxquelles il ne peut échapper.

Nous élaborerons le contrat qui nous accompagne pour la durée de ce cours.