



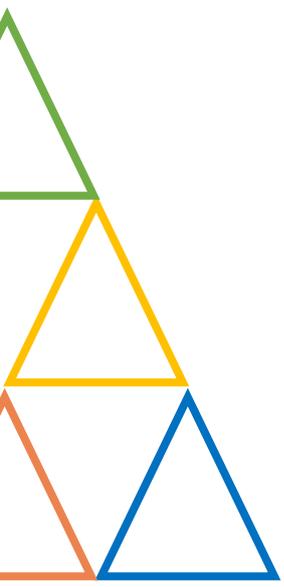
MANAGER FORMATION

CONDUITE DE REUNION

FORMATION – ACCOMPAGNEMENT - CONSEIL
PARIS – NANTES- PERIGUEUX– MARSEILLE

59, avenue Victor Hugo 75116 Paris – Tél. : 01 45 78 37 76 / 01 45 77 27 78 – Fax. : 01 40 58 18 09 – contact@managerformation.fr
Site web : <https://managerformation.org/>

LES REUNIONS DE TRAVIL



GUIDE AUTODIAGNOSTIC DE L'ANIMATEUR DE LA REUNION DE TRAVAIL

ETAPES	MON ÉVALUATION		Les points que je m'engage à améliorer
	OK	PAS OK	
<p>PRÉPARATION DE LA RÉUNION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convocation (ordre du jour : objectif et thèmes) - Choix des participants - Recherche préalable d'informations - Réalisation des supports - Organisation matérielle (salle, horaires, matériels, ...) - Méthode(s) de conduite de réunion 			
<p>LA CONDUITE DE LA REUNION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phase d'introduction : <ul style="list-style-type: none"> • Rappel des objectifs • Précision du contexte • Rappel des contraintes et règles • Définition du plan de travail - Phase d'échanges et de production : <ul style="list-style-type: none"> • Distribution de la parole • Reformulation (ok, pas ok) • Ecoute et observation du groupe • Gestion des interventions • Appel à prise de position du groupe • Utilisation des supports • Progression dans le plan • Attitudes d'ouverture et de facilitation - Phase de synthèse : <ul style="list-style-type: none"> • Résumé à chaque étape • Informations complémentaires • Validation de l'adhésion • Lancement des étapes suivantes • Bilan de la réunion • Envisage le futur et suites à donner • Evaluation de la réunion 			
<p>LE SUIVI DE LA REUNION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compte-rendu à tous ceux qui sont CONCERNÉS - Mise en œuvre des actions décidées - Contrôle et réajustement des actions 			

LA PREPARATION D'UNE REUNION DE TRAVAIL

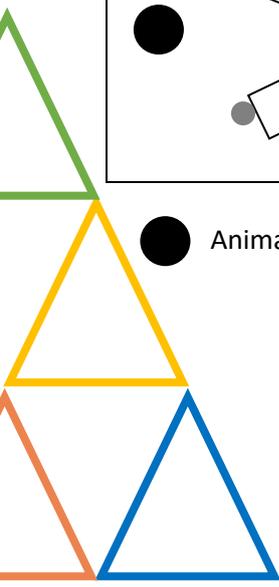
Les moyens et techniques à mettre en œuvre lors d'une réunion vont amener l'animateur à répondre à différentes questions :

- 1- Quel est l'objectif de cette réunion ?**
 - Pourquoi sommes-nous venus ?
 - Quelle est la finalité de cette réunion ?
- 2- Quels sont les participants ?**
 - Connaissance des thèmes
 - Attentes
 - Implications personnelles
- 3- Quels résultats attendre de cette réunion ?**
 - Pour moi et mon groupe de travail
 - A court, moyen et long terme
 - Problèmes et causes d'insatisfaction
 - Solutions concrètes et réalisables
- 4- Quelles informations complémentaires obtenir ?**
 - Avant la réunion, à qui ?
 - Pendant la réunion, par qui ?
- 5- Quelles informations fournir ?**
 - Avant la réunion, à qui ?
 - Pendant la réunion ?
- 6- Quelle procédure mettre en œuvre ?**
 - Quelle méthode et à quel moment ?
- 7- Quels sont les problèmes spécifiques à traiter ?**
 - Qu'est-ce que l'on attend de la réunion ?
 - Quels sont les pré-supposés ?
- 8- Quelles solutions adopter ?**
 - Les plus souhaitables ?
 - Quels sont les compromis possibles ?
 - Quelles sont les actions à mettre en œuvre ?
- 9- Quels auxiliaires ?**
 - Avant la réunion : documents à fournir, invitations
 - Lieu, agencement de l'espace
 - Durée
 - Tableaux, blocs, crayons
 - Rapporteur, synthèse...
- 10- Quelles applications ?**
 - Qui va mettre en œuvre ?
 - Comment répartir les actions ?
 - Quels sont les délais ?
 - Quels sont les interlocuteurs à informer ?

INFLUENCE DES CONDITIONS MATERIELLES DE LA REUNION

	<p>1</p> <p>Cette disposition de type "salle de classe" favorise la communication à sens unique et la passivité ; elle freine les échanges au sein du groupe et son procès n'est plus à faire.</p>
	<p>2</p> <p>Avec cette disposition, les échanges dans le groupe sont possibles, mais on se sent très proche de quelques-uns et très loin des autres ! Cette structure favorise certains échanges et en freine d'autres.</p>
	<p>3</p> <p>La forme circulaire favorise les contacts face à face : l'animateur a une place identique à celle des autres. L'attention collective porte sur une personne plutôt que sur le problème à résoudre. L'animateur se fond dans le groupe.</p>
	<p>4</p> <p>A la différence du dispositif précédent, l'animateur se donne les moyens de focaliser l'attention sur lui ou bien sur ce qui est écrit au tableau, c'est-à-dire le sujet traité, le contrôle de la situation est facilité. La disposition en demi-cercle (ou en U) facilite la communication dans le groupe.</p>
	<p>5</p> <p>Une telle répartition permet d'alterner la réflexion en petits groupes et en grand groupe sans changer de place. Cette alternance peut enrichir le travail du groupe. Une telle disposition est très utile lorsque le groupe est important.</p>

● Animateur ● Participant



LES PRINCIPES DE L'ANIMATION DE REUNION

1°) DEFINIR PRECISEMENT L'OBJECTIF = LES DIFFERENTS TYPES DE REUNIONS

- ⇒ Informer Nouvelle stratégie entreprise, information, nouvelles directives, autres services...
 - ⇒ Former Comportement / technique
 - ⇒ Perfectionner Projet, ...
 - ⇒ S'informer Information terrain
 - ⇒ Recentrer Une action ciblée...
 - ⇒ Évaluer Un niveau global de connaissances techniques
Un plan d'action
- et toujours...**
- ⇒ MOBILISER Développer la cohésion d'équipe

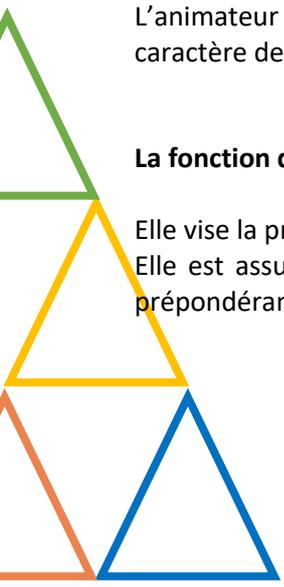
2°) LES DIFFERENTES FONCTIONS DE L'ANIMATEUR

L'animateur doit chercher un équilibre par rapport aux objectifs de la réunion, aux ressources individuelles et au caractère de chaque participant. Il ne doit pas participer à la production du groupe.

La fonction de production.

Elle vise la production de résultats et de décisions.

Elle est assumée conjointement par le groupe et l'animateur, qui, selon le type de réunion, peut avoir un rôle prépondérant.



La fonction de facilitation.

Elle est liée aux moyens et méthodes.

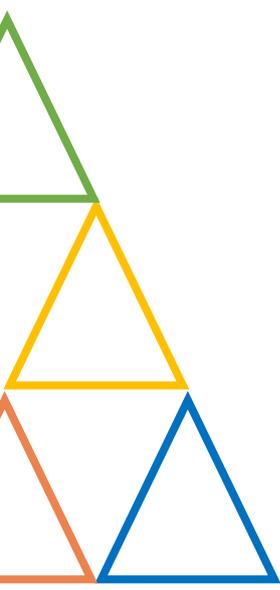
Pour aider à la progression du groupe vers la production de solutions et pour amoindrir les difficultés d'ordre logique, l'animateur est responsable en dernier ressort de la facilitation, sans en avoir cependant le monopole.

La fonction de régulation.

L'animateur aide le groupe à dépasser ses difficultés psychologiques.

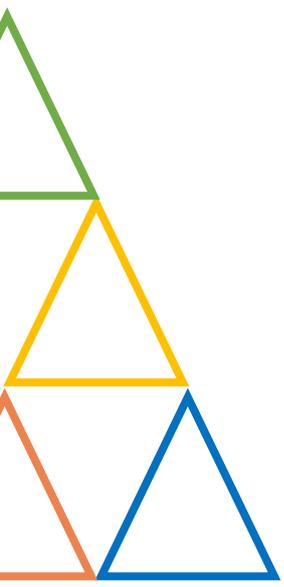
Il gère les tensions, aussi bien au niveau du groupe avec le travail choisi, qu'au niveau de sa cohésion et de ses relations interpersonnelles.

	PROD	FAC	REG
1. A un moment donné de la réunion, l'animateur rappelle l'heure et précise le temps qui reste imparti à la réunion.
2. L'animateur intervient pour demander à deux membres de la réunion d'interrompre un "a parte".
3. L'animateur reformule les diverses opinions exprimées face à une décision à prendre.
4. L'animateur annonce la méthode et l'ordre du jour qui vont être utilisés pour atteindre les objectifs.
5. L'animateur demande à un participant d'apporter son expérience et son témoignage à propos du sujet dont on parle.
6. A un moment de la réunion, à la suite d'un silence pesant, l'animateur invite le groupe à lui en restituer la signification.
7. L'animateur incite le groupe à définir un échéancier pour les actions qu'il compte engager.
8. Après une phase où des participants se sont opposés, l'animateur tente d'éclairer le sens des oppositions et leur nature.
9. L'animateur demande à un membre de la réunion de prendre des notes et d'assurer ultérieurement le compte-rendu aux autres membres.
10. L'animateur invite un membre de la réunion à exprimer plus nettement et plus explicitement le désaccord qu'il ressent vis-à-vis des objectifs de la réunion.
11. L'animateur se lève et écrit au tableau les décisions opérationnelles auxquelles le groupe a finalement abouti.
12. L'animateur met à l'aise un participant qui se sent mis en accusation ou sur la sellette.
13. L'animateur reformule les propos d'un bavard et fait une synthèse pour éviter les digressions trop longues.



LA RESOLUTION DE PROBLEME

PHASES DE RESOLUTION	QUESTIONS A (SE) POSER	REPNSES APORTEES
<p>Identification</p> <p>1 – Définition</p> <p>2 – Information</p> <p>3 – Explication</p>	<p>Quel est le problème ?</p> <p>Que savons-nous de ce problème ?</p> <p>Quels en sont les protagonistes ?</p> <p>Quel est le contexte ?</p> <p>Pourquoi les choses se passent-elles ainsi ?</p> <p>Quelles en sont les causes ou les raisons ?</p>	
<p>Recherche de solutions</p>	<p>Quel est mon objectif ?</p> <p>Que dois-je faire ?</p> <p>Que ne dois-je pas faire ?</p> <p>Qu'est-ce qui peut être fait par chacun ?</p>	
<p>Evaluation des solutions</p>	<p>Comment choisir la solution la meilleure (critères) ?</p> <p>Quelles sont celles qui lèsent le moins d'intérêt ?</p>	
<p>Prise de décision</p>	<p>Quelle solution retenir ?</p> <p>N'a-t-on rien oublié ?</p> <p>Pouvons-nous programmer l'action ?</p> <p>Quand doit-on se revoir pour faire le point ?</p>	



PLANS DE REUNIONS D'INFORMATIONS

Les réunions d'information sont utilisées ponctuellement. Elles sont utiles lors d'un lancement, lors d'un cadrage, une nouveauté. Plusieurs méthodes existent : de la plus directive (méthode 1) à la plus participative (méthode 3 et 4)

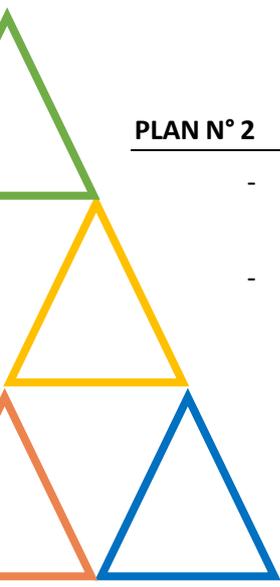
1	2	3	4
Annnonce du <u>THEME</u>	Annnonce du <u>THEME</u>	Annnonce du <u>THEME</u>	Annnonce du <u>THEME</u>
Définition de l' <u>OBJECTIF</u>	Définition de l' <u>OBJECTIF</u>	Définition de l' <u>OBJECTIF</u>	Définition de l' <u>OBJECTIF</u>
<u>Exposé</u> : 10 - 15 minutes	Annnonce du <u>PLAN</u>	Inventaire des <u>QUESTIONS</u>	Exposé des <u>IDEES CLES</u>
Question Réponse	<u>Exposé</u> 1er point 3 - 5' Questions sur le 1er point	<u>Réponse</u> 1er thème Questions complémentaires	<u>Débat</u> sur le 1er point Synthèse partielle
Question Réponse	<u>Exposé</u> 2ème point 3 - 5' Questions sur 2ème point	Réponse 2ème thème Questions complémentaires....	<u>Débat</u> sur 2ème point Synthèse partielle
...
	<u>Conclusion</u> sur les préoccupations manifestées par les questions	<u>Conclusion</u> = <u>Inventaire</u> des éléments restant à voir	<u>Récapitulatif</u>

PLAN N° 1

- Celui que l'on rencontre dans 90% des cas.
- **Il est peu interactif.**
- Les participants oublient en cours de route toutes les questions qu'ils se sont posées.
- Ces questions, auxquelles aucune réponse n'est apportée rapidement, deviennent une sorte de second discours et donc une gêne pour la qualité d'écoute de votre auditoire et son implication.
- On peut noter qu'il est proposé ici, seulement dans le cas où votre exposé ne **dépasse pas** 10 à 15 minutes.

PLAN N° 2

- Il permet d'engager **un dialogue** chaque fois qu'un thème **ou** un sous-thème important ont été présenté et ainsi d'éviter les problèmes d'écoute cités plus haut.
- C'est à l'animateur de proposer à chaque étape un moment d'échange, le groupe, habitué au PLAN N°1 aura tendance à attendre patiemment la fin.



PLAN N° 3

- **Permet de s'assurer que l'information donnée est bien celle qui est attendue.**
- Permet également d'uniformiser le niveau de la communication entre l'orateur et l'auditoire.
- Si vous avez su bien présenter le thème et les objectifs, vous retrouverez dans les questions l'essentiel de ce que vous avez préparé, à condition d'avoir tenu compte de votre public au moment de la préparation.
- Recenser sur le paper board l'ensemble des questions que votre auditoire aimerait vous poser.
Une question en appelant une autre, rapidement, le groupe s'impliquera. (faites attention à ne pas y répondre immédiatement, cela diminuerait la dynamique du groupe, mais prenez soin de les reformuler, de les clarifier au besoin, et de les inscrire sur le paper board).
- Vérifier que les participants ont épuisé leur stock d'interrogations.
- Classer, synthétiser les questions en thèmes à traiter.
- Répondre globalement puis précisément à chaque thème.
- N'oubliez pas, comme dans le PLAN 2, de re-proposer un complément de questions après chaque thème que vous avez développé.

PLAN N° 4

- Il gagne à être pratiqué en sous-groupes.
- Il met l'animateur en position de gestionnaire des échanges qui reformule les points importants, et bien sûr, apporte des compléments d'information.
- Après avoir exposé une information, proposer au groupe de s'organiser en sous-groupes.
(Chaque sous-groupe, dirigé par un leader, aura pour objectif d'énumérer, pendant 10' à 15', l'ensemble des interrogations ou problèmes nouveaux et d'en discuter).
- Recueillir ces interrogations et remarques pour chaque sous-groupe.
- Traiter et clarifier les problèmes.

Cette dernière approche présente l'avantage :

- de fournir les moyens à chaque participant de s'exprimer,
- de créer des sous-groupes, où crier n'est plus utile pour se faire entendre,
- d'impliquer les leaders (valorisation de leur rôle),
- de pouvoir également se pratiquer en grand groupe, s'il n'y a pas plus de 12 participants.

N.B. : Les PLANS 3 et 4 nécessitent, au moment de leur préparation, une prise de notes, non pas articulée selon un déroulement logique d'exposé mais par **thèmes abordés** → une feuille par thème.

Il est important de signaler que la qualité du feed-back, et donc, de l'interaction entre les différentes personnes en présence, est également conditionnée par l'agencement de l'espace.