

Techniques de réunion

I. INTRODUCTION

Les réunions, une activité de communication et non pas d'information, sont rarement utilisées comme il se doit. Voilà pourquoi elles sont toxiques et engendrent des pertes de temps.

Les rôles et responsabilités sont les suivants: l'organisateur de la réunion doit bien la préparer, l'animateur doit bien mener la rencontre vers l'objectif de celle-ci et les participants se doivent d'être « présents mentalement » et actifs pour contribuer au succès de celle-ci.

II. DEFINITION

Réunion n. f. Fait de se retrouver, et de se trouver ensemble; groupe de personnes réunies. Les personnes qui sont venues en un même lieu pour être ensemble (pour participer à une activité commune ou collective); actent par lequel elles se rassemblent; durée, circonstances de leur rencontre. Animer une réunion, participer à une réunion, diriger une réunion.

III. TYPES DES REUNIONS

3 types de réunion :

- **Information** : -faire part d'informations -faire partager l'information. Par exemple réunion pour une formation: pour apprendre à faire.
- **Échange** : Entendre l'avis de chacun, s'enrichir les uns les autres. Par exemple une réunion de créativité : trouver des idées.
- **Décision** : Valider ensemble une décision comprise et acceptée par tous. Par exemple réunion pour une résolution de problème.

IV. UTILITE DES REUNIONS

La réunion semble utile. Vérifier l'utilité en se posant 3 questions et en y apportant des réponses précises

1. En quoi cette réunion est utile?
2. Qu'est-ce que j'en attends ?
3. Qu'est-ce que le groupe attend de la réunion?

V. PREPARATION D'UNE REUNION

-Préparer sa réunion c'est Préparer son **TOP**:

- le **Thème**
- l'**Objectif**
- le **Plan**

-Et répondre aux questions suivantes :

Avec quels participants ?

et pourquoi ?

Où et quand va-t-elle avoir lieu ?

-Étapes à passer pour préparer une réunion:

1. Une opportunité qui a besoin de règles pour gagner du temps

Se réunir permet : de profiter de la vision de chacun et d'élargir la vision de tous de partager une vision commune et/ou des projets communs d'être plus perspicace et plus intelligent (l'union fait la force).

Clarifier les règles permet d'éviter:

les luttes d'influence

les conflits

les procès d'intention

les prises de pouvoir

la dispersion, les retraits, les apartés, les passes temps.

2. Inviter des participants " dernier CRI":

Choisir les participants **C**ompétents par rapport au sujet

Choisir les participants **R**esponsables par rapport au sujet

Choisir les participants **I**ntéressés par rapport au sujet et les engager à préparer la réunion.

3. L'animateur a un rôle particulier à jouer

-Les fonctions de l'animateur:

• L'animateur doit diriger vers la production et peut y participer.

• L'animateur doit faciliter les échanges.

• L'animateur doit réguler les interactions.

• L'animateur doit éviter les conflits.

• L'animateur doit créer les conditions de la réalisation de l'objectif.

-L'animateur doit:

atteindre l'objectif fixé de la réunion

appliquer les outils appropriés

obtenir le consensus du groupe

établir un plan d'actions et faciliter la communication entre les participant

-Une réunion rassemble avant de les « ré-unir » trois groupes d'individus :

Les **badauds** venus là par hasard d'une rencontre ou parce qu'ils ont du temps et de la « bonne » volonté. En général ils n'ont pas lu la convocation, n'ont rien préparé et sont là sans être impliqués.

Les **spectateur** sont lu la convocation, sont ponctuels et attendent d'être guidés par l'animateur : comme au spectacle

Les **participants** sont lu la convocation, sont ponctuels, ont préparé la réunion, sont prêts à l'échange et à apporter leur contribution pour faire avancer la réunion.

Conseil : Le rôle de l'animateur est de transformer les spectateurs en participants en leur donnant un objectif et en définissant concrètement leur contribution au travail du groupe.

4. Les fonctions du groupe: Le groupe a deux fonctions :

une fonction de production, cette fonction est centrée sur la tâche (objectif) de la réunion. L'animateur doit diriger vers la production et peut y participer.

une fonction relationnelle : l'interaction entre les individus. L'animateur doit faciliter la participation de tous et l'animateur doit réguler les interactions

5. L'installation des participants: 4 grands types de disposition :

• **Classe d'école :** Sous l'autorité de l'animateur ou du formateur;

• **En rond ou carré:** Tous égaux, cette disposition facilite l'échange

• **Face à face :** Disposition de négociation, les deux classes font face chacun a son « porte-parole »

• **En U :** Cette disposition combine, la place prépondérante de l'animateur et des supports visuels avec la possibilité d'échanges des participants.

Conseil : -Disposer vos tables en fonction du type de réunion.

-A vos côtés, appuyez-vous sur vos alliés.

-Face à vous, dialoguez avec vos interlocuteurs.

-Dans les coins, écoutez et restez courtois avec tous.

-Pour une réunion courte rester debout.

6. Le lancement de la réunion

-Le lancement de la réunion remplit trois 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.

-Le lancement de la réunion doit se réaliser de trois manières :

- **Etre rapide** : l'animateur doit rappeler les règles du jeu et l'objectif de la réunion pratiquement tout de suite après s'être présenté.
- **Etre clair** : l'animateur doit clarifier avec des mots simples l'objectif et la contribution de chacun.
- **Etre structurée** : l'animateur doit annoncer dans cet ordre : le thème, l'objectif et la contribution attendue de chacun des participants.

7. Structurer le temps de la réunion

Il existe six manières de structurer le temps de la réunion pour optimiser cette ressource stratégique :

Cinq allocations de temps sont contre-productives :

- Le retrait** des participants, lorsque ceux-ci font, pensent ou réfléchissent à autre chose que le thème de travail commun,
- Les rituels sociaux** comme les pauses café longues en début de réunion ou les présentations qui n'en finissent pas..
- Les procès d'intention** s'existent lorsque deux ou plusieurs participants utilisent à tort la réunion comme tribune ou champ clos de leur colère, de leur mal-être ou de leurs règlements de compte .
- L'intimité** trouve son expression dans des conversations « privées » entre deux participants assis côte à côte.
- Les passe-temps** permettent au groupe de « respirer », d'échanger des informations « hors sujet », et de détendre le groupe. Les passe-temps, source de convivialité sont les plus gros consommateurs de temps. Le rôle de l'animateur est d'en faire prendre conscience le groupe et de les faire cesser.
- L'allocation productive** est, bien sûr **l'activité** c'est à dire la poursuite de l'objectif du groupe accepté, affiché et partagé.

Conseil : Privilégiez l'activité, la poursuite de l'objectif :-Vous êtes là pour cela !

-Garder sous les yeux de tous le TOP.

8. 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 (les trois A) par le groupe:

Par exemple : « Trouver une solution pour réduire de 10% les frais généraux des commerciaux dans les deux mois à venir. »

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

9. Répondre aux questions

Les trois manières les plus simples et les plus efficaces de répondre à toute question même la plus agressive, déstabilisatrice, insidieuse sont les suivantes :

1. Dites à votre interlocuteur : « Vous avez raison ! » Cette affirmation magique le rassure, vous rassure, reconnaît la légitimité de son opinion et vous permet de diminuer la pression d'enjeu et le stress !!
2. Prenez appui sur la question elle-même : vous avez la réponse : donnez-la !
3. Prenez appui sur le groupe lorsque vous n'avez pas la réponse : demandez-la ! à votre interlocuteur lui-même ou mieux au groupe ! Une réunion sert à trouver des réponses à des questions à plusieurs !

Conseil: utilisez l'énergie de votre interlocuteur ! Commencez toujours en consonance/avec l'autre avant d'entrer en dissonance/différence avec lui !

10. Résoudre un conflit

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 !

Conseil : Mettez noir sur blanc les points de divergence : écrire c'est réaliser!

11. Conclure

Une réunion de travail doit se conclure utilement sur :

Un qui fait quoi pour quand ?

Un compte-rendu de décisions réalisé en séance de manière tournante par les participants à partir de l'ordre du jour de la réunion.

Conseil : Lorsque vous faites le tour de table de conclusion demandez à chaque participant de rappeler oralement et devant le groupe son engagement. C'est une manière de le « lier ».

12. Un compte rendu

Les réunions se terminent parfois sur un compte-rendu. Pour être efficace celui-ci doit au moins être rédigé et si possible remis en séance à la fin aux participants, ce qui est possible avec les portables. Vous avez le choix entre deux types de compte-rendus :

A. Le compte-rendu des débats, fidèle, exhaustif, exprimant les opinions des participants. Les réunions de co-propriété, les réunions de délégués du personnel, de comité d'entreprise prennent souvent cette forme. (qui n'a pas de valeur légale)

B. 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.

Conseil : Rédigez 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.

Supports pédagogique

1. Le support pédagogique: peut se comprendre comme le substrat matériel utilisé pour illustrer ce qui est exposé. Cette transmission de données permet une diffusion et une circulation. Il aide à la compréhension, la mémorisation ou animer un cours, formation ou réunion. Il autorise la transformation des données en information, puis la transformation des informations en connaissance

— Le support « soutiens » plusieurs finalités:

- a) Soutenir le formateur, venir en aide à l'expression des problématiques, mettre en valeur les idées, les illustrer, faire ressortir les points clés et les problèmes, aider à l'agencement des idées.
- b) Soutenir la mémoire de l'apprenant, stimuler son intelligence et sa curiosité, faciliter l'installation d'un cadre de raisonnement.
- c) Épauler les façons d'échanger dans la collectivité humaine par le moyen de transporter de données qui peut ressembler à un livre, comme à un site internet.
- d) Supporter par l'inscription de logo, de marques de signes distinctifs l'institution qui organise la formation.

1.1. Type de support pédagogique: tout peut constituer un support pédagogique: une dégustation, un objet, une photo, une vidéo, un tableau blanc, des photocopiés; l'important est de bien choisir son support et de l'adapter à ses objectifs, son contenu et sa cible. Un outil pédagogique est généralement associé à un objet ou du matériel, utilisés pendant un cours ou une formation.

1.2. Caractéristiques des supports numériques: écriture lisible; dessins et schémas soignés; prises de vue claires (couleurs et compatibles), contrastées, codées; typographie variée; symboles connus.

A. Réaliser un diaporama : support d'une communication verbale: un diaporama est un support et outil intéressant pour faire un exposé ou une présentation orale; cependant afin d'assurer la réussite de ce dernier

on doit respecter certaines règles aussi bien au niveau du contenu du diaporama qu'au niveau de son «design».

A.1. Rôle du diaporama: soutenir l'attention, la mémorisation et la compréhension ; structurer le discours et faciliter les interactions.

A.2. Parties et structure du diaporama: la rédaction des diapositives se fait en présentant les différentes parties de l'exposé : introduction, développement et conclusion.

— Introduction: trois diapositives d'introduction pour ouvrir l'exposé (cours, conférence, formation, réunion...etc.).

-- 1 ère diapo comportant le titre, les noms de premier auteur et ses co-auteurs, leurs affiliations.

-- 2eme diapo: rappel du problème posé par l'exposé.

-- 3eme diapo: sommaire de l'exposé avec numérotation des diapositives et leur objet.

— Développement: cinq à huit diapositives pour présenter et développer l'exposé: approfondir ou analyser en détail une solution.

— Conclusion: deux diapositives pour préparer la fin de l'exposé :

-- 1ère diapositive pour mettre en perspective

-- 2eme diapositive avec la bibliographie (référence des images, sites utilisés, livres documentaires...etc.)

A.3. Critères d'une diapositive réussit:

— Nombre de diapos: généralement dix à quinze diapositives suffisent, si c'est nécessaire de présenter plusieurs éléments qui n'entrent pas sur une seule diapo, la création d'une deuxième diapositive est possible tout en indiquant, dans le titre qu'il s'agit de la suite, la numérotation des diapositives est importante.

— Titres et sous titres des diapositives: il faut mettre un titre sur chaque diapositive, éviter d'utiliser un seul sous-titre dans la diapositive. Un sous-titre, c'est une idée secondaire et il en faut au minimum deux pour justifier le sous-titre. Si non, modifier le titre pour intégrer le sous-titre dans le sens.

— Rédaction des diapositives: idéalement, une idée doit être résumée sur une ligne; le texte ne devrait pas dépasser six mots par ligne et six lignes par diapositives; il faut éviter les détails, les séries de dates, les noms difficiles à retenir ou à lire; il faut penser aux dimensions projetées (images, graphiques); aussi faire attention aux fautes d'orthographe: elles sont très visibles sur un grand écran.

— La couleur de l'arrière-plan: la couleur de l'arrière-plan doit aider à comprendre l'organisation du diaporama. Choisissez une mise en forme différente pour chaque diapo annonçant une partie différente: ex arrière-plan différencié pour l'introduction, le développement, et la conclusion. Aussi, il faut vérifier que la couleur de l'arrière-plan ne gêne pas la lecture des textes.

— La couleur et polices de caractères (la typographie): les textes ne doivent pas être de toutes les couleurs. Choisissez une couleur pour les titres, une autres pour les sous-titres, un autre pour le texte. Choisissez une police de caractères facile à lire et lisible du fond d'une salle.

Au lieu de réduire la taille des caractères pour inclure plusieurs idées sur une seule diapo, il faut utiliser une autre diapo et indiquer dans le titre qu'il s'agit de la suite

— L'illustration: il faut insérer la meilleure illustration qu'on a trouvée. Attention certaines images perdent leur clarté lors de l'agrandissement. Certaines illustrations nécessitent un commentaire verbal. Ne pas passer trop rapidement sur des illustrations importantes. Il faut s'en servir pour l'oral, faire remarquer les détails. La taille de l'image doit être adaptée avec le texte. On peut agrandir un détail de l'image.

— Animation, sons, vidéos: il ne faut pas en abuser pas des effets de transition, l'auditoire trouve souvent ces choix agaçants. Les effets sonores pour réveiller l'auditoire doivent être rares. Si une séquence vidéo est insérée, n'agrandit pas démesurément l'image pour qu'elle occupe toute la diapositive. Mieux vaut une image en mouvement de petite taille, mais précise, qu'une grande image floue.

B. L'audiovisuel: on entend par communication audiovisuelle toute communication au public par services de radio ou de télévision, quelles que soient les modalités de mise à disposition auprès du public, ainsi que toute communication au public par voie électronique de services autres que de radio et de télévision. Les moyens audiovisuels illustrent de façon vivante les idées et les techniques nouvelles; ils rendent plus attractifs et plus efficaces les programmes de formation et de développement des ressources humaines. Les moyens audiovisuels présentent beaucoup d'autres avantages pour leurs utilisateurs. Ils permettent de montrer concrètement et de décomposer de façon didactique (formatrice) — en surmontant les obstacles de l'analphabétisme — des techniques ou des procédures très complexes avant de les mettre en pratique. L'utilisation de moyens audiovisuels permet de bien mieux mémoriser le contenu d'un cours, conférence, formation...etc.: quatre à cinq fois plus qu'en l'écoutant et neuf fois plus qu'en le lisant.

C. Les notes écrites: la communication par notes écrites consiste à transmettre un message à son interlocuteur non pas de façon verbale, mais sur un support physique. La communication écrite exige donc d'être complète, lisible et compréhensible. Le vocabulaire utilisé est plus élaboré que dans une communication verbale. Dans une situation de communication verbale l'émetteur et le destinataire communiquent en temps réel et si un message n'est pas compris la rétroaction est immédiate, chaque personne peut demander des explications ou des précisions. Dès lors, le message supporte plus facilement l'imperfection car son contenu peut être précisé par un jeu de questions-réponses. La communication écrite est presque toujours différée. Le récepteur lit le message sans l'émetteur et s'il ne le comprend pas, il ne peut pas y avoir explication en temps réel mais en temps différé. Entre temps les malentendus, les rumeurs, les interprétations, les ressemblances ont le champ libre.

**La communication écrite en entreprise peut être :

Interne: par le biais des e-mails et des notes de services. En ce cas, la communication doit être la plus synthétique possible. Par exemple, l'objet de votre e-mail doit être suffisamment percutant pour que vos interlocuteurs n'hésitent pas à le lire. de même, l'utilisation des tirets ou bull et points permettent une lecture plus aisée.

□ Externe: tout document écrit via différents supports (numérique, papier...) à destination de clients. L'objectif de cette communication sera de construire l'image de votre entreprise, et de donner envie d'acheter ses produits, d'y travailler, de lui proposer des services.

D. Les tableaux à feuilles ou flip chart:

un tableau à feuilles mobiles est un stand avec de grandes feuilles de papier, qui est utilisé lors de la présentation des informations lors d'une réunion ou formation. Un élément important a utilisé quand on parle en public pour soutenir notre présentation. Le *flip chart* demeurent incontestablement pour donner de la puissance à la communication car elles sont universellement comprises et faciles à utiliser. Ils continuent d'être populaires, car ils sont efficaces, mobile, familiers, peu coûteux et ne nécessitent pas d'électricité ou de télécommunications. Les tableaux à feuilles fonctionnent généralement mieux que toute autre chose dans la boîte à outils d'un présentateur pour:

- Saisir l'attention du public ;
- Donner une expression visuelle aux idées ;
- Aide à communiquer les choses que les mots ne peuvent pas le faire ;
- Vendre des idées nouvelles ;

D.1. Utilisation de *Flip chart* dans les présentations: *Flip chart* est utilisé pour des petits groupes; pour cela il faut:

- *Faire des lettres grandes et audacieuses à voir.*
- *Gardez la bonne distance entre chaque mot afin de le rendre visible pour le public assis loin derrière.*
- *Utilisez seulement 2/3 des pages.*
- *Laissez les pages vierges entre les pages utilisées pour éviter les effets de «voir à travers».*
- *Utilisez des marqueurs spécialement conçus pour les tableaux à feuilles mobiles.*
- *Préconception des pages à l'avance, avec un crayon à la légère ce que vous allez écrire.*
- *Utilisez plus d'une couleur pour le contraste et pour distinguer les types d'informations.*
- *Le noir et le bleu sont les meilleurs. Si vous prévoyez de réutiliser les *flips charts*, investir dans une mallette de transport pour protéger les pages.*

— C'est l'une des techniques de réunion les plus puissantes et les plus réussies jamais connues. Chaque fois qu'il y a quatre personnes ou plus dans la salle de réunion, utilisez un tableau à feuilles mobiles. Mais rappelez-vous qu'il existe un art d'utiliser judicieusement un *flip charts*.

E. La technique de Méta-plan:

**Méta est un préfixe qui exprime, tout à la fois, la réflexion, le changement, la succession, le fait d'aller au-delà, à côté de, entre ou avec. Selon le contexte le préfixe équivaut au sens de profond (comme les métadonnées ou le métalangage), haut ou grand (comme méta-revue).*

Pionnier des approches collaboratives, la méthode d'animation *Méta-plan* aide à développer un savoir-faire unique pour réussir des moments clés de débat qui stimulent la réflexion, la coopération et la confiance. C'est une méthode qui permet d'animer, de façon à la fois structurée et très participative, des sessions de travail de 6 à 30 personnes ou plus, sur une grande variété de sujets: élaboration d'une vision, d'une stratégie, d'un plan d'actions, développement d'un partenariat, animation d'un réseau, échanges sur les pratiques, exploration d'un segment de marché, concertation avec des parties prenantes...etc. C'est un outil particulièrement efficace pour aborder des sujets complexes, lesquelles vont être traités de façon collective, en impliquant l'ensemble des acteurs concernés, et en obtenant leur engagement d'agir ensemble.

1. Comment ça marche?, les « modérateurs » (comme des animateurs) encadrent les groupes et veillent à ce qu'une bonne communication, une bonne coopération et des niveaux élevés de compréhension soient atteints. Leur objectif est de fournir au groupe les bons outils de communication au bon moment. De cette façon, le groupe peut atteindre avec succès et efficacement le fond de la question. En découpant systématiquement un grand problème en ses plus petits composants, et en découpant de grands groupes en de plus petits sous-groupes, la participation de tous est maximisée. Le groupe de session plénière expose le problème et récapitule les résultats. Les sous-groupes (20-25 personnes) se concentrent sur des *tâches secondaires* et rassemblent les idées. Des mini-groupes (4-6 personnes) travaillent concrètement sur les problèmes contenus dans chaque *tâche secondaire*.

****En réunion, la méthode d'animation *Métoplans* repose sur trois principes :**

⇒ Visualiser les idées du groupe: prise de note en temps réel, les contributions des participants qui s'affichent au fur et à mesure des étapes de la discussion sur des grandes feuilles de papier kraft au format des tableaux.

⇒ Stimuler les échanges entre les participants: par variation des questions et des techniques d'interaction, pour guider les échanges et inciter les participants à contribuer activement, à se révéler davantage.

⇒ Elaborer une stratégie d'animation qui se nomme, *dramaturgie*: il permet de guider la réflexion du groupe, de façon précise et ajustée jusqu'à l'atteinte des objectifs visés; son élaboration se fait en phase de préparation, à partir des entretiens exploratoires qui sont réalisés systématiquement avec une partie des futurs participants.

****Quel que soit le sujet de la réunion, ou son degré de complexité, les participants sont invités systématiquement à appliquer les trois règles de discussion *Métoplans* :**

«Trente secondes de temps de parole»: l'idée est que chacun apporte une idée ou un argument plutôt que trois ou quatre à la fois.

«Discussion par écrit»: chaque contribution est mise par écrit et affichée ; on amène ainsi à préciser les idées et éviter les généralités, les idées toutes faites ou les mots valise.

«Bienvenue aux désaccord: dites éclair» : on incite tous les participants à signaler des nuances (précisions ?) et des désaccords.

2. Étapes du processus metaplan: un atelier Métaplan complet peut comprendre les phases suivantes:

Introduction à un programme, préparer le terrain, donner le raisonnement, décrire l'objectif.

Créer un apport individuel, écrire les idées sur des cartes, qui portent un code de couleur pour les problèmes secondaires.

Recueillir les apports individuels, afficher les cartes sur des supports préalablement préparés

Diviser en sous-groupes, les participants choisissent un sous-groupe avec un sujet qu'ils préfèrent.

Les sous-groupes trient, ajoutent et examinent les sujets par catégories.

Partage des résultats, courte présentation (de trois minutes) par chaque sous-groupe, permettant au groupe plénier de comprendre la situation dans son ensemble.

Hiérarchisation, par le vote et en utilisant de petits autocollants colorés.

Les sous-groupes reprennent leur travail, se concentrent sur les problèmes prioritaires et créent une ébauche d'ordre du jour des actions à réaliser.

Les sous-groupes présentent maintenant leurs résultats au groupe plénier (10 minutes), puis discussions plénières (20 minutes), veillé au soutien et à l'engagement de tous.

Conclusion et résumé, plan d'action.