

Module de formation
Conduite de réunion
Association Départementale Isère
Les Francas
Ph. Mignot Chargé de mission formation

1) Conduite de réunion.

Sommaire module de formation: conduite de réunion.

Introduction

1) Les différents types de réunions:

Typologie

Quelque soit le type de réunion: 5 temps principaux

Dispositions spatiales

2) L'animateur de la réunion:

Le début de la réunion

Les trois fonctions de l'animateur

Les erreurs à éviter

Les différents types d'interlocuteur

3) Avant la réunion:

Tableau de préparation

Les divers éléments à prendre en compte

4) Pendant la réunion:

Exemple de guide

Les préoccupations majeures

Les buts

Les techniques

5) Après la réunion:

Le compte rendu

Le procès-verbal

Le rapport

Le relevé de décisions

Les rôles de ces documents

La rédaction doit comporter un certain nombres d'éléments

Conclusion

Annexes: Mise en situation jeux de rôles sur un thème adapté Grille
d'observation d'un groupe

Grille d'observation de l'animateur d'un groupe

2) Conduite de réunion.

Introduction

Une réunion est une situation sociale qu'il convient de replacer dans son contexte social et institutionnel.

Dans ce cadre, il serait dommageable de considérer les questions de relations et de dynamique de groupe comme mineures.

Connaître les différents types de réunions ne doit pas induire de rigidités excessives. Les réunions sont des situations complexes et les types purs se rencontrent rarement. Plusieurs types se recoupent et peuvent cohabiter.

Il est cependant utile d'identifier le trait dominant parmi d'autres afin de comprendre le mode d'animation et le rôle à assumer pour l'intervenant.

3) Conduite de réunion.

1) Les différents types de réunions:

Typologie

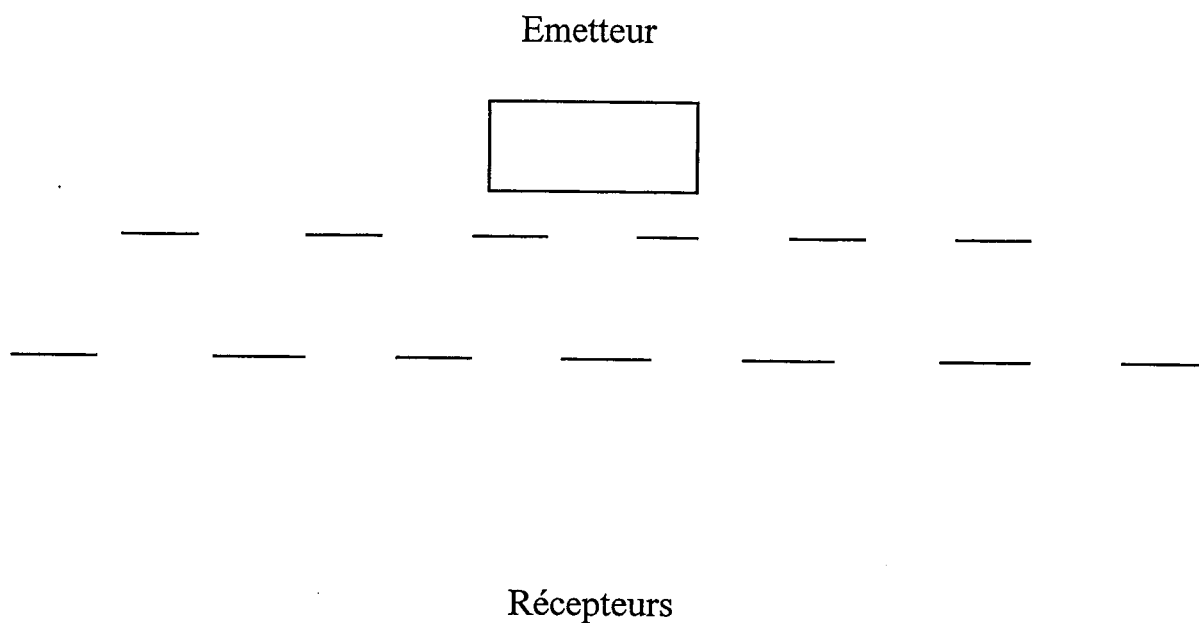
- *Meeting et réunion de masse
- *Réunions d'information
 - réunion d'information proprement dite.
 - réunion de recueil d'informations.
- *Réunions d'étude ou réunions / discussions
 - réunion d'étude: étude de cas ou de problèmes.
 - réunion de résolution de problèmes.
- *Réunions d'organisation
 - réunion de régulation.
 - réunion de décision.
 - réunion de négociation.

Quelque soit le type de réunion: 5 temps principaux

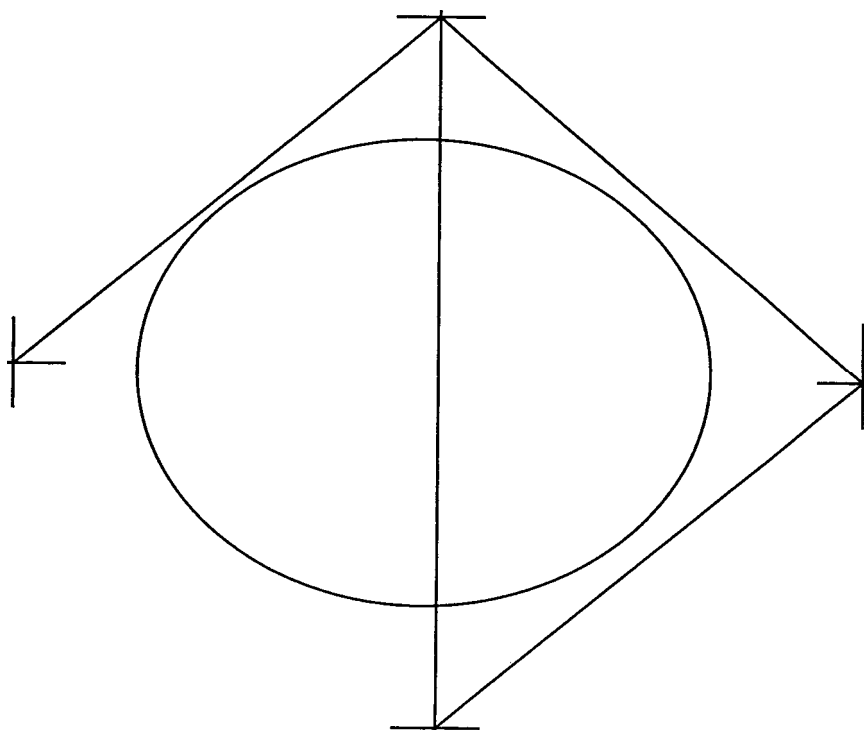
- *Préparer la réunion
- *Démarrer la réunion
- *Faire progresser la réunion
- *Conclure la réunion
- * Assurer le suivi de la réunion

4) Conduite de réunion. *Dispositions spatiales:*

La réunion informative:

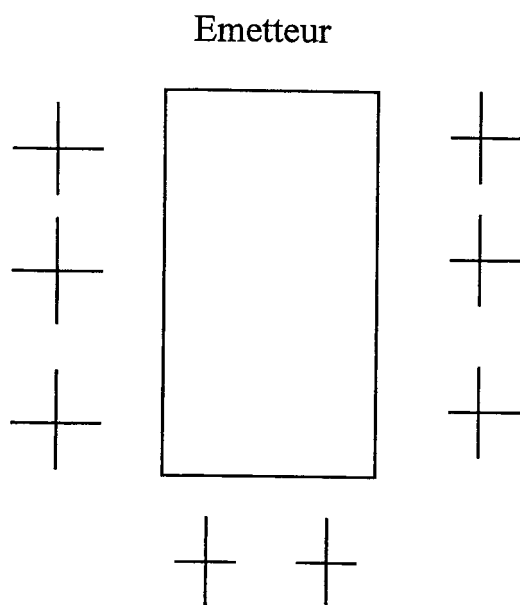


La réunion débat (coopération, réflexion, créativité ...):



5) Conduite de réunion.

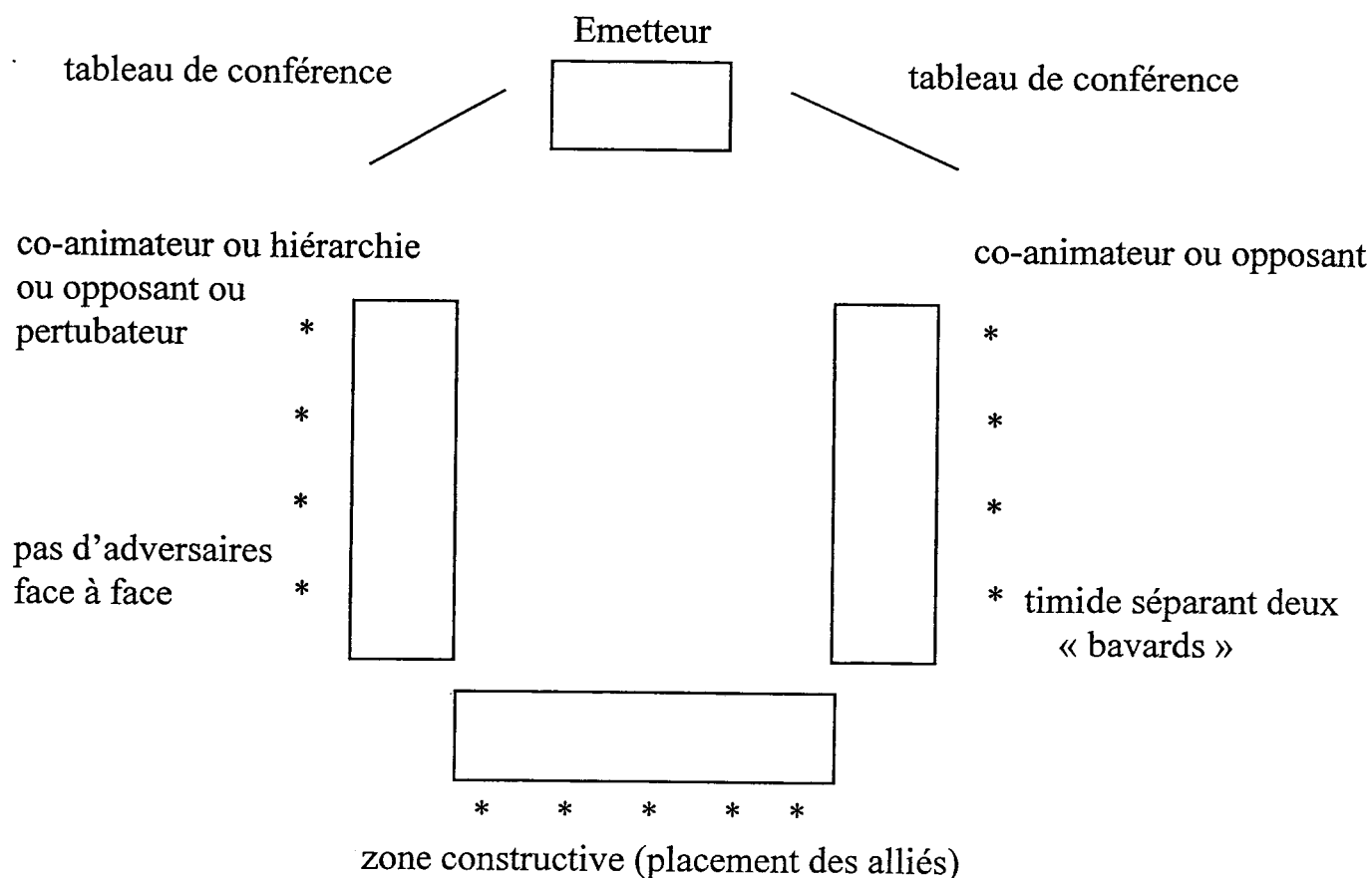
La réunion d'étude ou de décision:



La meilleure disposition des tables et des chaises dans une salle est celle des tables en U ou en V car elle facilite l'expression et permet le contact maximum avec le groupe.

Le U et le V peuvent être ouverts pour entrer à l'intérieur de la surface car on parle plus facilement à une personne face à soi que lorsqu'il faut se retourner pour la voir.

La réunion participative:



6) Conduite de réunion.

2) L'animateur de la réunion:

*Le début de la réunion

Ce sont souvent les premières minutes qui conditionnent l'ambiance et la réussite de n'importe quel type de réunion:

- L'animateur est le premier arrivé.
- Il est le dernier parti.
- Il vérifie et s'assure du bon fonctionnement du matériel.
- Il aménage l'espace si nécessaire (disposition des tables, chaises, tableaux ...).
- Il fait le point sur la situation des participants (état d'esprit, connaissance du thème traité ...).
- Il crée un certain climat de confiance. - n mobilise les attentions.
- Il s'impose comme leader de la conduite de réunion, avec son propre style. - n se fait accepter.
- Il fait s'accepter les participants entre eux, avec leurs particularités.
- Il constitue le groupe, il en est le lien, le catalyseur ...
- Il doit avoir une disponibilité totale.

7) Conduite de réunion.

*Les trois fonctions de l'animateur

Au cours d'une réunion, l'animateur, pour faire progresser le groupe vers ses objectifs, peut avoir à remplir trois fonctions mais aussi, à tout moment, rencontrer des concurrents sur chacune de ses fonctions.

Producteur:

En effectuant des apports d'informations et de connaissances pour atteindre l'objectif prédéterminé à l'aide du groupe:

- Informer.
- Vérifier l'organisation.
- Convenir de.
- Analyser.
- Consulter.
- Décider et rechercher des conclusions.
- Faire témoigner.

Facilitateur:

En aidant les participants à s'organiser, à définir et à suivre une méthode de travail afin que l'on n'ait pas l'impression de « tourner en rond »).

- Formuler la problématique et énoncer les objectifs.
- Maintenir le groupe dans un cadre défini.
- Rappeler le temps imparti et les moyens disponibles.
- Fixer et adopter une procédure.
- Répartir éventuellement des rôles et des tâches.
- Maintenir le dynamisme du groupe.
- Poser des questions et les reformuler au groupe.
- Faire participer tout le monde sans obliger les participants à parler.
- Noter les avancées, faire des conclusions partielles.
- Rechercher des idées communes, des solutions ensemble.

8) Conduite de réunion.

Régulateur:

En élucidant les obstacles relationnels entre les membres et les comportements rivaux du groupe afin de réguler les tensions.

- Faire prendre conscience et résoudre les tensions à l'intérieur du groupe.
- Analyser les mécanismes inconscients qui peuvent compromettre la progression du groupe.
- Repérer les attitudes d'évitement et de fuite.
- Mettre à l'aise les participants.
- Prendre de la distance par rapport aux préjugés et idées reçues.
- Accepter que les autres soient différents de soi mais rechercher les points de cohérence.
- Fonder les jugements sur des faits et non sur des opinions.
- Pratiquer une certaine directivité sur la forme et non directivité sur le fond.

9) Conduite de réunion.

*Les erreurs à éviter

- Improviser l'animation d'une réunion en se fiant à son expérience.
- Monopoliser le temps de parole.
- Ne pas se mettre à la portée de son auditoire dans l'utilisation du vocabulaire.
- Laisser le rythme des séances tomber et ne pas repérer l'ennui ou la fatigue.
- Ne pas se montrer vigilant quant aux digressions ou exposés hors sujet.
- Prendre à parti ouvertement ceux qui expriment des idées contraires aux siennes.
- Ironiser, railler ou abuser de moqueries vexantes.
- Laisser se développer des controverses ou des animosités.
- Etre vulgaire, pratiquer des plaisanteries de mauvais goût.
- Ne pas savoir gérer le temps régulièrement, ni respecter les horaires.
- Ne pas savoir capter les points d'accord.
- Ne pas faciliter la liberté d'expression de chacun et la participation de tous.
- Ne pas écouter attentivement tout le monde.
- Ne pas respecter l'opinion des autres et lancer des attaques personnelles.
- Ne pas savoir conclure.
- Abandonner ses prérogatives de contrôle de la conduite de réunion à d'autres.

10)Conduite de réunion.

*Les différents types d'interlocuteurs

- Le bagarreur: Ne pas se laisser entraîner dans la bagarre. Utiliser la technique de «l'angle mort », ignorer sa présence, utiliser le groupe« est-ce que quelqu'un d'autre est de cet avis?) »
- Le sage: On peut lui demander un avis et/ou une synthèse des débats. C'est la personne compétente et écoutée, il est d'une aide précieuse.
- Le «je sais tout »: Faire vérifier ses affirmations« est-ce que vous avez les principaux chiffres à ce sujet? » Feindre de prendre ses affirmations pour des questions.
- L'absent: Il ne sait pas être à l'heure. Ne lui permettez pas d'interrompre la réunion. - Le bavard: L'interrompre avec tact en se référant éventuellement au contrat passé en début de réunion. Limiter son temps de parole.
- Le timide: Lorsqu'une question vous est posée, vous pouvez essayer de la renvoyer sur lui. Il faut lui poser des questions faciles, lui donner le sentiment de sa valeur.
- L'opposant systématique: Reconnaître sa valeur et l'inviter à en faire profiter l'assemblée.
- Le dormeur: Il ne s'intéresse pas à grand chose, sauf peut-être à lui-même.
L'interroger sur ses propres activités, ramener à donner des exemples.
- Le grand seigneur: Il est« au dessus de tout ça)). Ne pas le critiquer, utiliser la technique du« oui, mais ... ».
- Le rusé: il essaie de prendre à défaut l'animateur. Lui retourner la question « bonne question, quelle solution voyez-vous?) » Il est vrai que ses questions sont souvent meilleures que ses réponses.

Vous ne rencontrerez pas l'une de ses caricatures mais différents « cocktails ». A vous de vous adapter ... et non pas d'aller à l'affrontement... sans oublier l'humour nécessaire à tout animateur.

11) Conduite de réunion.

3) Avant la réunion:

L'essentiel ne réside pas dans le moment de la réunion, mais surtout dans sa préparation. Il est important d'établir le calendrier des opérations et des délais à prévoir en partageant les tâches et les attributions de chacun.

*Tableau de préparation de réunion (cf 11 ')

*Les divers éléments à prendre en compte (suivant le type et l'importance de la réunion)

- Il est nécessaire de se poser trois questions essentielles, au préalable: .cette réunion est-elle nécessaire?
.peut-elle être remplacée par un autre moyen?
.quel est le but de cette réunion?
 - Définir le but à atteindre, les objectifs explicites et/ou implicites.
 - Explorer le thème développé dans son contexte et rassembler les informations (institutionnel, historique, économique ...).
 - Choisir un type de réunion et la stratégie à développer pour produire.
 - Identifier les participants potentiels et pertinents (leur stratégie, leurs attentes, ce qu'ils savent du sujet ...) et, si nécessaire la liste des intervenants, invités et peut-être des journalistes suivant le cas, en définissant le rôle de chacun.
 - Mesurer la taille du groupe: outre le meeting ou la grande réunion d'information, l'équilibre se situe entre 10 et 15 participants environ. Ce qui ne veut pas dire que l'on ne puisse pas faire de réunion avec moins de participants .
 - . une réunion en dessous de 5 personnes est groupe où l'efficacité peut être relative .
 - . un effectif trop élevé crée l'éclatement en sous-groupes d'intérêts communs ou en divers participants isolés, provoquant des effets d'inhibition, des alliances, des rapports de forces ...
 - . pour une réunion de travail, il est recommandé de diviser le grand groupe en petits groupes, en désignant un rapporteur.
- Préparer un plan de l'exposé avec des séquences, un guide. Repérer le mode d'animation (directif, non directif, coopératif).
- Prévoir un lieu confortable, tranquille, sécurisant avec un bon éclairage, avec une bonne acoustique, insister sur l'aération.
- Adapter la disposition matérielle du mobilier au type de réunion et suivant l'effectif prévisible, prévoir que toutes les chaises soient occupées.

11) Conduite de réunion.

Type de réunion	Thème ordre jour	Information pub. aff. tracts..	Médiation convoc. téléphone	Publics ciblés	Lieu date	Durée horai. biblio.	Document	Climat contex.	Compte rendu	Pot rep. organ.	Pressé médias	Intervenant invités	Logistique conditions matérielles	Fêtes vac. d'ordre	Service Budget
Philippe Mignot Chargé de mission formation Les Francas A.D. 38															

12) Conduite de réunion.

- Etablir le budget prévisionnel en listant tous les besoins matériels, techniques et humains, conviviaux (repas, buffet ...).
- Choisir la date et l'horaire (ils peuvent être imposés par des contraintes ... attention aux veilles de fêtes, ponts, vacances scolaires ...).
- Préciser la durée en sachant que la capacité d'attention est de l'ordre de 1h30 (l'annoncer au début).
La réunion non directive ne doit pas excéder 30 minutes.
Des groupes de travail de 3 heures peuvent être mis en place, mais il faut prévoir des temps de pauses.
Être attentif à la fréquence des réunions (attention à la réunionite, il vaut mieux trois réunions courtes d'une heure qu'une réunion longue de trois heures).
- Rédiger la convocation par lettre (indiquer la date, le lieu, l'horaire, l'ordre du jour précis, le nom des intervenants et des documents si nécessaire). S'il y a utilité, elle peut s'accompagner d'une information par tract et affiche.
- Prévoir les éléments techniques (papiers, vaisselle si repas, verres, eau, photos, micros, porte-noms, paper-board, feutres, rétroprojecteur, magnétoscope ...). Il est indispensable de vérifier que tout fonctionne. (service d'ordre si nécessaire).
- Préparer les dossiers des intervenants et des participants (un document écrit avec au minimum la trame de la réunion et, si nécessaire, des documents complémentaires).
- Déléguer la fonction "mémoire", un secrétaire de séance doit être désigné afin de laisser une trace.
- Envisager le suivi de la réunion, en prévoyant les retombées possibles.
- Prévoir des évaluations, si nécessaire.

13) Conduite de réunion. 4)

Pendant la réunion:

La préoccupation majeure est de faire progresser le groupe vers l'objectif que l'on s'est fixé en veillant à entretenir la qualité de la communication, en ne laissant personne de côté, en respectant le plan construit, l'heure impartie, en construisant son argumentation, en l'étayant par des faits concrets, en le renforçant par des sentiments.

Il est indispensable, au préalable, de décider de l'objectif à atteindre et d'écrire son exposé pour le mémoriser. Le conseil que l'on peut donner est: après l'avoir écrit, le résumer sous forme de plan ou de fiches, en préservant l'unité des fiches. Les fiches évitent des diversions. Dans tous les cas, les notes doivent être claires et aérées. Il est préférable de numéroter les pages ou les fiches et de n'écrire qu'au recto.

Il n'y a pas de règles de plans et de techniques de développement, bien que l'on ait tout intérêt à prendre toujours le plan dans lequel on est à l'aise.

Le meilleur plan est celui qui s'adapte exclusivement au sujet donné et qui est cohérent.

*Un exemple de guide

- Accueil des participants.
- Message de bienvenue.
- Présentation de l'animateur, de l'intervenant si nécessaire, des participants s'ils ne sont pas nombreux et inconnus.
- Annonce du thème, de l'objectif de la réunion et des faits.
- Présentation de la méthode adoptée.
- Définition des horaires, des pauses, buffet ... etc ...
- Validation sur le contrat annoncé.
- Introduction et développement du sujet.

L'accroche est essentielle, il est nécessaire de dégager une idée principale.

Ensuite, on développe trois idées secondaires (au plus) en montrant les liens entre les idées. Il est nécessaire d'illustrer le tout par des éléments concrets.

- Phase de questions / réponses.
- Recueil des suggestions.

14) Conduite de réunion.

- Reformulation (si il y a une interruption, synthèse des travaux précédents en restituant l'essentiel).
- Conclusion qui permet de voir le point d'arrivée du raisonnement ou de récapituler les principaux points traités, en ouvrant éventuellement la réflexion sur d'autres points ou vers une prise de position.
- Suite à donner.

*La préoccupation majeure

- Faire progresser le groupe vers l'objectif tout en veillant à:
 - entretenir la qualité des communications.
 - ne laisser personne de côté.
 - produire.

*Les buts

- Faire s'exprimer.
- Faire progresser.
- Faire réfléchir.
- Faire décider.
- Verbaliser.
- Clarifier.
- Guider.
- Synthétiser.
- Recentrer.
- Enregistrer.
- Créer.
- Décider.
- Stimuler.
- Orienter.
- Analyser.

15) Conduite de réunion.

*Les techniques

- Ouverture de la réunion par le rappel de l'ordre du jour.
- La collecte d'informations.
- La discussion.
- La formulation.
- Le questionnement.
- La reformulation.
- Les synthèses.
- Les silences.
- La directivité / la non directivité.
- La régulation.
- L'écoute attentive.
- Le respect des opinions variées.

16) Conduite de réunion.

5) Après la réunion:

Après avoir clôturé la réunion, la fonction de mémoire ne peut se faire que par une trace écrite. Il s'agit de récapituler, d'éliminer, de conserver, de classer les idées. Le secrétaire de séance a une fonction capitale dans la mesure où il doit rendre compte et rédiger une synthèse générale courte, claire, objective et précise.

Sa forma stylistique peut, quant à elle, considérablement fluctuer pour une même réunion, tant par le vocabulaire choisi que par le volume de texte produit. La synthèse peut être faite sous forme de: compte rendu; procès-verbal; rapport; relevé de décisions.

*Le compte rendu

Il retranscrit, de façon synthétique, les faits et contenus sur les sujets abordés. Il n'est pas détourné par les tergiversations des débats. La reformulation et l'organisation par thèmes, au moyen de titres et de sous-titres, facilite la lecture, même si l'on ne respecte pas l'ordre chronologique.

L'information tient compte de l'essentiel, de la clarté des contenus et de la présentation, sans en déformer le sens. On effectue, de ce fait, une analyse et une synthèse.

*Le procès-verbal

C'est un écrit littéral qui reformule des faits dans l'ordre chronologique de la réunion. On décrit les interventions individuelles en faisant apparaître systématiquement le nom de l'intervenant. Le procès-verbal se construit à la 3^{ème} personne du singulier. C'est un écrit détaillé et clair qui permet d'avoir la connaissance de l'opinion de chacun mais qui fait apparaître souvent un déséquilibre des volumes d'interventions en temps de parole. La différence avec le compte rendu est que le procès-verbal émis, est relu et diffusé avec l'approbation des participants. Souvent ces derniers signent pour valider le contenu.

17) Conduite de réunion.

*Le rapport

Il propose une analyse personnelle des faits, en proposant des solutions selon une réflexion autonome et analysée. La rédaction est réalisée en phrases courtes et doit donner la possibilité de voir des raisonnements. Il est essentiel de hiérarchiser la construction du texte en employant la numération par souci de lisibilité. Si l'on veut convaincre les lecteurs, le rôle du rapport est d'organiser des arguments en défendant un point de vue, sans jugement de valeur.

*Le relevé de décisions

Il s'agit d'un ensemble de faits et d'actions à mener et d'intentions d'actions. il peut se présenter sous la forme de tableaux afin de donner une vision d'ensemble immédiate et permettre un travail en commun. On en retient les faits de l'ordre du jour, les bilans d'information, la synthèse des débats, les actions à entreprendre, les noms des responsables des différentes actions. Il nécessite un vocabulaire précis et explicite (substantifs et infinitifs) et le respect de la même unité grammaticale, au sein d'une même colonne.

18) Conduite de réunion

*Les rôles de ces documents

Tous ces écrits sont la retranscription la plus fidèle du contenu de propos tenus, lors d'une réunion, entre personnes rassemblées provisoirement ou régulièrement pour discuter de problèmes et / ou de sujets communs.

Les commentaires d'ordre personnel, les interrogations directes, le langage parlé ne sont jamais retranscrits. Les pronoms: je, on, nous, ne sont pas utilisés. On utilise le présent de narration dans des phrases courtes.

Même si il existe des écrits plus ou moins synthétiques, selon l'objectif de rédaction préalable, c'est cependant, presque toujours, un travail de synthèse, exigeant du rédacteur une part importante d'objectivité, le souci permanent étant d'éliminer toute forme d'implication personnelle. Afin d'éviter la moindre distorsion, l'écoute du rédacteur doit être neutre et particulièrement développée. A cette fin, il est souhaitable qu'il ne participe pas de façon active à la réunion. Ces documents sont relativement délicats à rédiger, réclamant des compétences intellectuelles et rédactionnelles.

Cinq rôles essentiels:

- **Ecrire pour les absents.**
- **Raviver la mémoire des participants.**
- **Fournir un outil de travail efficace.**
- **Créer une mémoire écrite d'expérience vécue.**
- **Renforcer la qualité de la cohésion interne.**

19) Conduite de réunion.

*Les éléments indispensables de la rédaction -

La date de la réunion.

- Le nom de l'animateur et de l'intervenant invité.
- Le nom de tous les participants.
- Le nom des absents excusés.
- Les destinataires.
- L'ordre du jour.
- Le résumé synthétique de la réunion, l'analyse du discours de chaque point traité, en reprenant les points d'accord, les questions discutées.
- Les conclusions auxquelles on a abouti.

On peut également noter:

- Les points restés en suspens, à reprendre ultérieurement.
- Les actions à mener et décidées lors de la réunion et les suites éventuelles à donner.
- Les responsables effectifs des différentes actions et l'ouverture à d'autres participants éventuels.
- Le calendrier de la mise en œuvre des actions (s'il y en a un).
- La date et le lieu d'une prochaine réunion éventuelle ou un calendrier à dates fixes.
- L'ordre du jour de la prochaine réunion (si nécessaire).

20) Conduite de réunion.

Conclusion

Une réunion est, quelque soit son type, l'occasion d'échanges entre les individus, il s'agit donc bien d'un mécanisme complexe dont il est nécessaire d'appréhender le plus précisément possible les éléments.

Il n'existe pas de "recette" pour réussir une réunion pour autant, les points concrets qui ont pu être développés ci-avant peuvent constituer de précieux conseils afin, d'améliorer le déroulement de cet élément incontournable de notre vie sociale.

Exercices pratiques:

Jeux de rôles: mise en situation: -

Sur un thème adapté:

* un groupe en situation de réunion.

* un groupe en situation d'observation.

Puis mise en commun du « ressenti» et réinvestissement des groupes.

(annexes 2 et 3: grille d'observation d'un groupe de travail et grille d'observation de l'animateur d'un groupe de travail).

Observer un groupe au travail:

Vérifier les aspects suivants de la communication.

- 1) **L'atmosphère du groupe:** Dans les échanges, retrouve-t-on de la coopération, de la bonne humeur entre les membres? Notez les indices concrets de ces comportements.
- 2) **Conflits, tensions, agressivité:** Pouvez-vous remarquer certains conflits ou tensions (ouverts ou cachés) ? Notez vos indices, classez-les. Comment les gens réagissent.
- 3) **Coupures et ruptures de communication:** Remarquez-vous des moments où les membres ne se comprennent pas entre eux? Remarquez-vous des moments où, quand certaines personnes amènent leurs idées ou leurs opinions, celles-ci ne sont ni acceptées, ni écoutées? Qu'est-ce qui empêche les gens de bien se comprendre? Notez les points précis.
- 4) **Facilitation:** Certaines personnes contribuent-elles à réduire les barrières (naturelles ou artificielles) à la communication dans le groupe? Utilisent-elles de bonnes techniques pour aider à réduire ces barrières ? Quels sont les effets de ces comportements de facilitation sur la communication du groupe?
- 5) **Retour d'information:** Les membres du groupe font-ils usage du retour d'information?
Comment donnent-ils et reçoivent-ils les retours d'informations? Notez les retours d'information.
- 6) **Contradicteur ou opposant systématiques:** Comment agissent-ils?

Observer l'animateur d'un groupe au travail:

1) Rôles axés sur la tâche du groupe:

- Amorce, contribue.
- Recherche l'information.
- Donne l'information.
- Coordonne.
- Evalue.
- Résume.
- Questionne.

2) Rôles axés sur le fonctionnement du groupe:

- Encourage.
- Harmonise.
- Contrôle.
- Normalise.
- Participe.
- Reformule.

3) Rôles axés sur soi:

- Empathie.
- Bloque.
- Demande de l'attention.
- Domine.
- Evite.
- Manque de cohérence.