

**Deloitte.**

*Demain*  
l'Université de Strasbourg

---

# Techniques d'animation pour une réunion efficace

12 septembre 2008

# Le préalable :

## *Un comportement correct*

---

- **Etre ponctuel**
- **Se présenter aux autres**
- **S'impliquer dans la réunion**
- **Adopter un comportement courtois à l'égard de ses collaborateurs**
  
- **L'animateur se doit de préparer la réunion avec soin pour en identifier :**
  - Les sujets,
  - Les objectifs,
  - Les enjeux,
  - Les objectifs des participants, leurs enjeux, les sujets qu'ils souhaitent traiter, leurs objectifs,
  - Les informations que l'on souhaite faire passer,
  - Les points à discuter,
  - Les points à décider.

# Les objectifs

- Le sujet ne correspond pas à l'objectif d'une réunion : l'objectif correspond à ce que l'on souhaite que l'audience
  - Comprenne,
  - Réalise,
  - Ou fasse après la réunion.
- Pour préparer une réunion, il faut donc commencer par imaginer sa conclusion.
- 3 types d'objectifs :
  - Informer ou s'informer,
  - Convaincre,
  - Décider et/ou faire agir.
- Les objectifs des participants comme de l'animateur peuvent être annoncés ou cachés. Il reste nécessaire de les identifier.



- Pour cela, il est nécessaire de respecter les 5 règles de la négociation des objectifs:
  - Se fixer une exigence élevée,
  - Argumenter son exigence,
  - Eviter les concessions sans contreparties,
  - S'il faut reculer, le faire à petits pas,
  - Toujours engager ses interlocuteurs vers la décision.

# La structure d'une réunion (1/2)

- **Le story-board**

- Les étapes d'une réunion réussie sont les suivantes :



# La structure d'une réunion (2/2)

- **Le story-board**

- Les étapes d'une réunion réussie sont les suivantes :

- L'ouverture : introduction rituelle et précision de l'objectif général
- Les objectifs : présentation des objectifs et du déroulement
- Les thèmes : se limiter à 3
- Le préambule : précision du périmètre de la réunion
- La conclusion générale : synthèse des conclusions intermédiaires et vérification de l'atteinte des objectifs



- Les développements : l'échange d'information, le débat, la planification
- Les conclusions intermédiaires : une aide à l'atteinte des objectifs
- Le « next step » / Prochaines étapes : un plan d'action à l'issue de la réunion

# L'ordre du jour

---

- **Vérifier qu'il a été distribué à l'avance**
- **Rappeler les bénéfices de la réunion**
- **Souligner l'objectif global**
- **Indiquer l'heure de début et de fin de la réunion**
- **Indiquer le lieu de la réunion**
- **Indiquer les personnes invitées**
- **Identifier les personnes qui prendront la parole sur des point particuliers**
- **Indiquer les points à discuter**

# Les participants (1/2)

- Identifier les caractéristiques des participants pour anticiper les difficultés : nombre de participants, âge moyen, profil professionnel, niveau de connaissances, niveau hiérarchique, les a priori sur les sujets et objectifs, etc.
- Repérer le plus rapidement possible le caractère des participants
  - **L'actif** : il est très volontaire et combatif pour défendre ses idées
    - + : dynamisme, prise de décision
    - - : monopole de la parole et de l'espace, diffusion du débat

} → Intervenir le plus tôt possible pour ne pas laisser s'amplifier le débat
  - **Le divagateur** : il parle de tout et de rien, monopolise la parole → il est nécessaire de poser des questions alternatives et d'éviter les questions ouvertes pendant la réunion
  - **L'agressif** : il exprime son désaccord et recherche souvent la querelle (prise de pouvoir sur la réunion)
    - + : analyse critique, identification des difficultés
    - - : conflits, tensions, prise de contrôle sur la réunion

} → Reformuler sa remarque avec un ton correct, sans caractère excessif, lui demander de proposer des solutions

# Les participants (2/2)

- **Le silencieux** : il participe rarement, par crainte d'être rabaissé ou ignoré → il faut l'encourager à s'exprimer
    - + : pensée plus nuancée
    - - : manque de recul immédiat, suscite le doute } → Eviter de l'interrompre, le protéger des agressifs et actifs, valoriser son intervention
  
  - **Le suiveur** : il est un faiseur de majorité
    - + : fédérateur, utilité en fin de réunion
    - - : absence de prise de décision, on ne peut s'appuyer sur lui } → Être factuel par rapport à tout changement de décision, lui demander de trancher son avis
  
  - **L'absent** : il montre son désintérêt et parfois son opposition pour le sujet de la réunion, souvent par un comportement désagréable → Il est nécessaire de comprendre son désintérêt dès le début de la réunion, susciter sa participation pour la dynamique de la réunion.
- **Le placement des participants autour de la table est déterminant : il traduit et influence les relations de pouvoir au cours de la réunion**
  
  - **Inviter le nombre optimal de personnes nécessaires**

# Les supports de présentation

---

- **La nécessité d'appuyer son propos grâce à des illustrations commentées sur une présentation :**
  - Sélectionner l'information
  - Structurer et hiérarchiser cette information
  - Stimuler visuellement et verbalement
- **Un usage à bon escient de la présentation Power Point : marquer les esprits avec des messages forts et présentés esthétiquement**
- **L'usage du tableau : un dynamisme supplémentaire**
- **L'importance du langage**
  - Verbal : volume de la voix, ton, rythme de la parole
  - Non-verbal : usage des mains, posture, regard

# Le début de la réunion

---

- **Avant la réunion :**

- Vérifier les feutres
- Vérifier l'organisation physique de la salle
- Vérifier la température, la régler ou aérer
- Vérifier les outils (rétroprojecteur)
- Informer l'accueil du lieu de la réunion
- Si nécessaire, neutraliser le téléphone
- Indiquer sur la porte le nom de la réunion

- **Le lancement de la réunion :**

- Rappel de la durée prévue
- Présentations des participants : un tour de table si au moins un des participants est inconnu des autres (identité, fonction, motifs de leur présence)
- Objectifs
- Plan (story-board)
- Enjeux : les conséquences des atteintes de la réunion
- Préambule : explications du contexte
- Validation par les participants du plan, de la durée, des objectifs, des enjeux et du périmètre de la réunion

# Le corps de la réunion

---

- **La construction du groupe :**
  - Incertitude
  - Début de confiance
  - Participation / Conflits
  - Structuration
  - Auto-régulation
- **Ecouter et questionner :**
  - Ecoute sélective
  - Ecoute active
  - Ecoute compréhensive
- **Maîtriser les techniques de questionnement :**
  - La question à retardement
  - La question ricochet
  - La question reformulation
- **Gérer les perturbations (doute, ironie, refus argumenté, refus idéologique) ainsi que les objections et crises :**
  - Demander au participant s'il a d'autres préoccupations et les noter
  - Demander au participant laquelle de ses objections est la plus importante
  - Clarifier cette préoccupation
  - Répondre à la préoccupation si possible, sinon, la transformer en avantage ou la minimiser
  - **En cas de crise** : contourner la crise ou stopper la réunion définitivement ou par une pause

# La fin et les suites de la réunion

---

- **A la fin de la réunion :**

- Rappeler des actions décidées avec délais et attribution par participant de l'action
- Valider la mission par le participant
- Vérifier les attentes des participants vis-à-vis de l'animateur de la réunion
- Se féliciter si l'on a atteint l'objectif
- Remercier les participants

- **Après la réunion :**

- Rédiger et envoyer le compte-rendu
- Contacter chaque personne dans un délai maximum d'une semaine
- Vérifier que chaque participant sait ce qu'il a à faire
- Offrir son soutien, sans remplacer le collaborateur
- Contrôler l'avancée des actions

# Le bon animateur de réunion

---

- Il veille à la place des différents interlocuteurs.
- Il éteint ou met en veille tous les éléments susceptibles de perturber le déroulement de la réunion et met à jour les documents de travail distribués.
- La personne qui est responsable d'un point de l'ordre du jour l'introduit. Tout point non prévu à l'ordre du jour est abordé en dernier et introduit par la personne l'ayant soumis.
- Chaque point de l'ordre du jour est introduit, discuté puis élucidé. On ne doit pas rediscuter d'un point lorsqu'on est passé aux suivants.
- Toute décision doit comporter un calendrier, un moyen d'évaluer son avancement et un responsable.
- Il désamorce dès que possible les attaques personnelles et discussions stériles.
- En cas de dépassement du temps imparti sur un point, il demande aux protagonistes de conclure temporairement et de convenir d'une réunion sur ce point particulier.
- Un compte-rendu écrit distribué à tous les participants permet de conclure la réunion.