

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 :

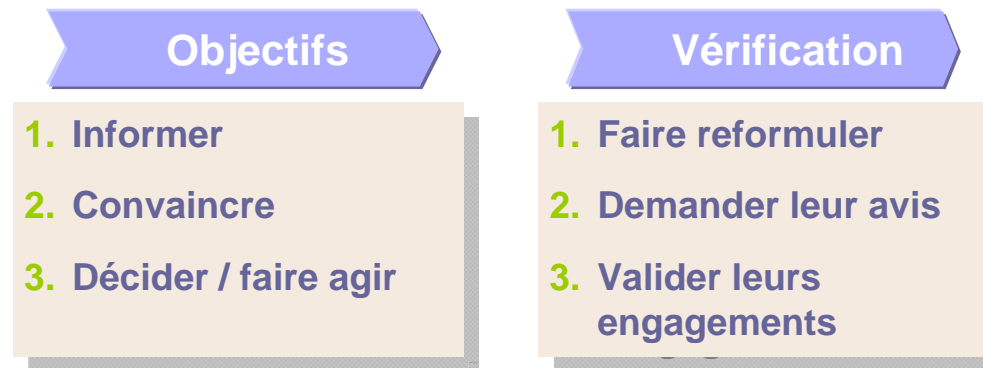


La structure d'une réunion (2/2)

- **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.