

LA CONDUITE DES REUNIONS

Introduction :

Le management des organisations et des équipes requiert des échanges plus ou moins réguliers avec vos collaborateurs. Des échanges qui se matérialisent, entre autres, par l'organisation et le pilotage de réunions de travail plus ou moins formelles. Il s'agit de là, la base d'une communication managériale efficace.

La réunion est une composante importante dans toute organisation du travail parce qu'elle favorise la participation et facilite la communication.

Pour conduire une réunion de travail efficacement, vous devez ainsi parfaitement maîtriser les techniques d'animation et connaître les différents outils à votre disposition.

Objectifs :

A la fin de ce cours, vous serez en principe en mesure :

- Connaître l'importance de la gestion des réunions,
- Qu'est-ce qu'une réunion
- Avoir une idée sur les différents types de réunions
- Acquérir les méthodes et outils pour conduire efficacement une réunion
- Assurer le suivi de la réunion (compte rendu, décisions, diffusion, corrections, rediffusion)

Définition :

Assemblée de personnes qui permet d'échanger des informations ou de débattre de quelque chose.

Une réunion de travail consiste à rassembler différents participants dans le but d'atteindre certains objectifs prédéfinis. Toutefois, le terme "réunion" implique au minimum la présence de trois personnes. Si deux individus seulement se réunissent, nous parlerons plutôt d'un entretien, ou d'un one to one.

En quelque sorte, nous pouvons dire que la réunion :

Vise à la participation active ou à l'interaction entre les participants. Ces derniers travaillent et discutent sur un thème ou une problématique prédéfinie en vue d'un résultat ou d'un objectif.

Qu'est-ce que la gestion de réunion ?

La gestion de réunion est un processus qui consiste à coordonner et mener une réunion afin d'en tirer le maximum. Pour ce faire, vous devez entreprendre un certain nombre d'actions avant, pendant et après la réunion pour assurer son bon déroulement, notamment établir un ordre du jour et attribuer des actions à traiter.

Des réunions bien gérées vous font gagner en efficacité et en productivité. Les participants en comprennent les objectifs et identifient les informations à préparer en amont. Ainsi, ils se focalisent pleinement sur leur travail et veillent à ce que l'échange soit bénéfique pour tous. Plus vos réunions

sont efficaces, moins vous aurez besoin de les multiplier : votre planning est allégé et chacun récupère des heures précieuses pour se concentrer sur ses tâches essentielles.

Qu'est-ce qu'une réunion réussie?

- À laquelle sont présents les participants attendus
- Avec un ordre du jour clair et cohérent avec la durée programmée et le format de la réunion
- Qui débouche sur du concret

Les réunions, lorsqu'elles sont efficacement préparées et menées, sont un levier de communication majeur.

La conduite de réunion ne s'improvise pas. Pour atteindre les objectifs fixés et éviter la réunionite, quelques bonnes pratiques et outils sont à maîtriser.

Les trois phases de gestion des réunions :

Pour atteindre l'objectif : soigner les trois phases :

- **Avant la réunion : Préparer une réunion**
- **Pendant la réunion : Maîtriser le déroulement d'une réunion et clôturer la réunion (savoir animer une réunion)**
- **Après la réunion : Suivre les décisions prises**

Gérer une réunion en 9 étapes

Quelques petits efforts supplémentaires vous épargneront bien des tracas. Suivez ces 9 étapes pour planifier des réunions efficaces et pertinentes pour tous.

1. Avant la réunion

Avant toute chose, vous devez comprendre l'objectif visé. Pour le dire autrement, déterminer les actions que vous devrez entreprendre avec les parties prenantes pour assurer la réussite de votre réunion. Précisez notamment les sujets à aborder et les décisions à prendre. Définir l'objectif de votre réunion vous fera réfléchir à sa nécessité.

Il faut en premier définir l'objectif rechercher de la réunion.

Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :

- Pourquoi avez-vous l'intention de faire une réunion ?
 - Pour informer, s'informer, se concerter
 - Pour résoudre un problème
 - Rechercher d'une solution
 - Rechercher d'un consensus
- Pouvez-vous remplacer la réunion par un autre outil ?
- Si la réunion n'avait pas lieu, que se passerait-il ?

1. Définissez un objectif réaliste pour votre réunion afin de maintenir concentration et rigueur au sein de votre équipe.
2. Dressez la liste de tous les sujets à aborder pour atteindre l'objectif visé.
3. Mettez en évidence les sujets pour lesquels vous devrez prendre une décision si vous souhaitez atteindre votre objectif.

2. Avant la réunion : sélectionner les participants

Maintenant que vous avez défini le but principal de votre réunion, il est temps de déterminer qui va y participer. Pour une réunion efficace, conviez uniquement les personnes dont la présence est indispensable. Il peut notamment s'agir des parties prenantes, dont la contribution est nécessaire pour prendre des décisions et atteindre votre objectif de réunion. Si d'autres collaborateurs doivent être informés des conclusions de la réunion, mais ne participent pas au processus de prise de décision, envoyez-leur simplement une synthèse de vos notes.

3. Avant la réunion : définir les rôles et les responsabilités

Chaque participant a un rôle à jouer dans une réunion. Clarifiez en amont les rôles et responsabilités pour que chaque partie prenante sache quoi faire et comment se préparer.

Le partage des responsabilités permet une plus grande implication des membres. (**désignation du président de la réunion** qui joue le rôle de l'animateur, la **désignation du rapporteur (secrétariat)** pour la prise des notes et la préparation de la salle et les outils dont on a besoin pour la conduite de la réunion, notamment les documents à distribués aux participants, la pause-café, etc.

4. Avant la réunion : créer et communiquer l'ordre du jour

Un ordre du jour bien rédigé sert avant tout à planifier et mener votre réunion efficacement. Il permet aussi de communiquer aux parties prenantes toutes les informations à connaître pour préparer la réunion et être plus pertinent le jour J. Pour les aider, transmettez-leur l'ordre du jour au moins 24 heures avant la réunion, si possible.

Cet ordre du jour doit indiquer aux parties prenantes les objectifs de la réunion, les sujets à aborder et les décisions à prendre. Si la finalité de votre réunion est claire, ces informations émergeront naturellement.

Voici les éléments à inclure à votre ordre du jour :

- L'objectif de la réunion
- Les participants et leurs rôles
- Une présentation précisant les sujets à aborder et les décisions à prendre
- Une estimation du temps qui sera consacré à chaque sujet à l'ordre du jour
- Tout document à consulter en amont

5. Avant la réunion : déterminer combien de temps va durer l'échange

La durée d'une réunion n'est pas anodine et influe sur son efficacité, surtout lorsqu'elle se déroule en ligne.

6. Avant la réunion : envoyer une invitation aux participants :

Prendre attache avec les concernés par courriels ou par téléphone. Un premier contact téléphonique peut vous permettre de mesurer le degré de motivation de invités.

- Il y a lieu de fournir aux participants des éléments du déroulement de la réunion:
 - Présentez l'ordre du jour (l'objectif , le plan de travail, et ce qui est attendu des participants)
 - Précisez notamment l'heure prévue pour la conclusion (ou indiquez la durée de la réunion).
 - Indiquer : La première règle pour un participant est d'arriver à l'heure précise figurant sur l'invitation

Synthèse première étape : avant la réunion :

La préparation, concerne l'organisation et la planification qui précèdent la réunion pour assurer le déroulement efficace de celle-ci. La préparation devrait inclure des aspects tels que :

- Définir l'ordre du jour
- Fixer la date de la réunion
- Préparer la logistique de la réunion, les outils que l'on aura besoins
- Choisir le lieu de la réunion
- Identifier les participants (concernés) et lancer les invitations (orales, écrites, téléphoniques, mailiques,...)
- Envoyer le compte rendu de la dernière réunion sur le sujet, (s'il existe?)

Remarque :

En assurant une bonne préparation avant la réunion, c'est un peu comme lorsqu'on construit une fondation solide pour une maison – celle-ci facilitera grandement les autres étapes de la gestion de la réunion.

Animateur	Participants
1) Définissez les objectifs 2) Sélectionnez les participants 3) Contactez les participants pour confirmation de leur disponibilité 4) Retenez la salle de réunion et prenez les dispositions pour l'aménagement et les rafraîchissements 5) Préparez l'ordre du jour 6) Faites une dernière vérification de la salle de réunion	1) Retenez votre emploi du temps pour la réunion 2) Confirmez votre participation 3) Définissez votre rôle lors de la réunion, 4) Déterminez ce dont l'animateur a besoin venant de vous 5) Sachez où et quand vous réunir

Phase deux : Pendant la réunion

Ouvrir une réunion :

→ Vérifier les aspects logistiques (**salle, matériel, café...**)

→ **Sécuriser les participants et créer une ambiance détendue mais de travail.**

- Faire se présenter les participants
- Accueillir, présenter et se présenter
- un tour de table
- Fixer le cadre
- Rappeler l'ordre du jour

→ **Mettre les participants à l'aise**

- être détendu et le montrer
- ne pas entrer immédiatement dans le sujet de la réunion
- parler simplement des conditions matérielles, par exemple

→ Conduire la réunion et les participants vers l'objectif, dans le respect des consignes de départ

Les trois fonctions de l'animation de groupes :

➤ La production :

Cette fonction correspond au fait qu'il s'agit de produire un résultat, de trouver une solution ou des éléments de solution. Il s'agit de développer une stratégie qui permette d'atteindre les objectifs fixés.

➤ La facilitation

Cette fonction correspond à tout ce qui doit être réalisé pour que la production soit maximale. Elle est la mise en œuvre de moyens pour atteindre le but fixé.

➤ **La régulation**

Cette fonction concerne les relations entre les participants. Elle tend à maintenir le groupe uni dans un climat détendu; elle vise à éviter ou résoudre les conflits. Il s'agit notamment de :

- Pousser les autres à être dynamiques ;
- Amener à identifier la raison d'un malaise ;
- Amener à interpréter les raisons d'un conflit ;
- Faire diversion (plaisanter, ajourner,) ;
- Favoriser les compromis ;
- Encourager ;
- Montrer de la sympathie.

C'est à l'animateur de veiller à mettre en œuvre ces trois fonctions au moment opportun.

8. À la fin de la réunion : identifier et attribuer les actions à traiter

La clôture de la réunion :

Conclure

- Rappel de l'objectif de la réunion
- Résumé des résultats concrets et des décisions prises

Annonce des suites :

- Compte Rendu,
- Décrire les suites (prochain rendez-vous, envoi du compte-rendu, réunions suivantes, etc...).

Remercier tout le monde et lever officiellement la réunion.

Pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, attribuez les actions à traiter en temps réel pendant la réunion. Assurez-vous de tout reporter dans vos notes, afin de garder une trace des responsabilités confiées à chacun.

9. Après la réunion : communiquer et archiver les notes

Partager vos notes de réunion avec les participants est un excellent moyen de résumer l'ensemble des discussions. Ces notes aident les parties prenantes à se souvenir des décisions clés et des actions à traiter, pour garder le cap jusqu'à la prochaine réunion.

- **Rédiger le compte-rendu**
 - Rédiger le compte-rendu « à chaud » et en assurer la transmission
 - Au minimum, à défaut d'un compte-rendu de réunion, procéder à un relevé de décision.
- **Objectifs du Compte Rendu de la réunion :**

- Acter des décisions
- Suivre la mise en œuvre des décisions
- Formaliser le travail réalisé pour permettre aux excusés ou à des personnes non présentes d'en connaître les tenants et aboutissants.
- Capitaliser l'information, pour mémoire.
- **Diffuser le compte-rendu**
 - Diffuser à l'ensemble des participants, pour validation.

Enfin, assurez-vous de sauvegarder et d'archiver vos notes de réunion à un emplacement accessible à tous. Les parties prenantes peuvent alors commenter et collaborer directement sur les notes de réunion. Les tâches à accomplir et les discussions clés à leur sujet sont ainsi réunies au même endroit.

Les conseils pour une gestion de réunion efficace :

La gestion de réunion est un processus relativement simple, mais seule la pratique vous aidera à la maîtriser. Pour vous épargner bien des difficultés et monter en compétences dans ce domaine, suivez ces 8 conseils :

1. Communiquer l'ordre du jour en amont : les parties prenantes arriveront préparées à la réunion et prêtes à partager leurs idées. Vous entrerez ainsi dans le vif du sujet dès le début de la réunion, au lieu de perdre un temps précieux à faire le point avec vos collègues.
2. S'en tenir aux sujets de l'ordre du jour : ce document fait office de guide de réunion. Vous y retrouverez tous les sujets à aborder, les décisions à prendre et le temps alloué pour chaque élément. Veillez à le garder à proximité pendant la réunion pour mieux gérer votre temps et ne pas vous écarter du sujet. Si vous évoquez des thèmes supplémentaires, effectuez un suivi ultérieurement, en différé ou lors d'une prochaine réunion.
3. Organiser des réunions courtes : plus la réunion dure et plus il est difficile de maintenir la concentration et l'implication des participants. Servez-vous de l'ordre du jour pour déterminer la durée de votre réunion.
4. Limiter le nombre de participants au strict nécessaire : votre réunion n'en sera que plus efficace. Organisée en petit comité, la réunion gagnera en productivité, ce qui laissera le temps nécessaire à chacun des participants d'intervenir. Quant aux autres parties prenantes, elles s'épargnent une réunion superflue supplémentaire et ne perdent pas de temps. Dressez la liste des participants en conviant les collaborateurs qui contribuent directement à la prise de décision : en effet, votre réunion doit déboucher sur un résultat concret et ne pas se limiter à un partage d'informations. Vous pourrez toujours envoyer vos notes à toute partie prenante soucieuse de se tenir informée.
5. Commencer la réunion à l'heure : attendre quelques minutes que tous les participants arrivent ne pose pas le moindre problème. Néanmoins, n'attendez pas trop longtemps ; votre productivité pourrait en pâtir. Dans la mesure du possible, essayez de lancer vos réunions à l'heure prévue, même si tout le monde n'est pas encore présent.
6. Rendre la réunion interactive : les échanges les plus fructueux mêlent créativité et dynamisme. Les participants ne se contentent pas d'écouter les autres passivement, bien au contraire : ils

contribuent activement à la discussion. Pour rendre vos réunions plus interactives, demandez directement l'avis des uns et des autres.

7. Prévoir du temps pour les questions : il est essentiel de s'en tenir à l'ordre du jour, mais vous devez également vous montrer flexible et prendre le temps de répondre aux questions. Incitez les participants à les poser en cours de route, sans attendre la fin de la réunion. Ainsi, ils ne risqueront pas de les oublier et vous pourrez y répondre en contexte.
8. Assurer un suivi immédiat : communiquez vos notes, planifiez des réunions de suivi ou attribuez des actions à traiter, sans laisser le temps aux participants d'oublier ce qui s'est dit.

Les différents types de réunion de travail :

Vous êtes sur le point d'organiser une réunion de travail mais vous vous demandez quel est le type de réunion le plus adapté ? Voici une liste non exhaustive des différents types de réunion les plus fréquents en entreprise, en fonctions des résultats attendus.

Le **contenu de la réunion** détermine son type. Parmi les plus courants, nous pouvons citer :

1. La réunion d'information

Type de réunion le plus répandu en entreprise pour communiquer une information descendante à une équipe et transmettre des messages importants. Il faut néanmoins veiller à ne pas la faire durer : passer 30 minutes, les participants perdent en attention.

2. La réunion de résolution de problèmes

Pour débloquer une situation et résoudre un dysfonctionnement, mieux vaut se réunir plutôt que de laisser les problèmes s'accumuler. L'animateur de la réunion rassemble toutes les personnes concernées et dirige le débat jusqu'à ce que des décisions soient prises.

3. Réunion de prise de décision

C'est le moment d'avoir une discussion sur un sujet précis dont chaque personne présente en connaît l'essentiel pour prendre une décision éclairée. Le consensus est primordial pour que la décision soit valide et que les actions qui en découlent se réalisent.

5. Réunion de projet

Réunions qui sont la plupart du temps convoquées par le responsable du projet, qui ont lieu fréquemment pour mettre à jour les personnes de l'équipe sur ledit projet et le faire avancer adéquatement. C'est l'occasion de discuter de ce qui a moins fonctionné ainsi que les solutions apportées.

3. La réunion collaborative

Réunion participative par excellence, l'animateur réunit le groupe de travail pour faire avancer un sujet en particulier. Débats, échanges, discussions, chacun est appelé à participer pour faire avancer les sujets de manière efficace.

4. La réunion de service

La réunion de service est un rendez-vous récurrent avec les personnes d'une même équipe. Le but est de réunir tous les collaborateurs pour faire un point sur les projets en cours, les problèmes éventuels et l'humeur du moment.

5. Le brainstorming

Technique d'animation de réunion très appréciée pour trouver de nouvelles idées et favoriser l'idéation, le brainstorming – ou remue-méninge – favorise la créativité et incite chaque collaborateur concerné à participer, même les moins créatifs !

Types de réunions	Objectifs	Commentaires
Réunion d'information descendante	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transférer des infos à 1 groupe ■ Présenter des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AG ■ Grandes messes
Réunion d'information ascendante	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recueillir des informations 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Démarche qualité
Réunion de travail pour résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trouver des idées originales ■ Inventer des produits, etc. ■ Utiliser l'intelligence commune 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Directive dans la forme, non directive sur le fonds.
Réunion de travail pour la recherche de consensus	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtenir un consensus ■ Favoriser l'évolution mentale des participants 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dynamique de groupe