

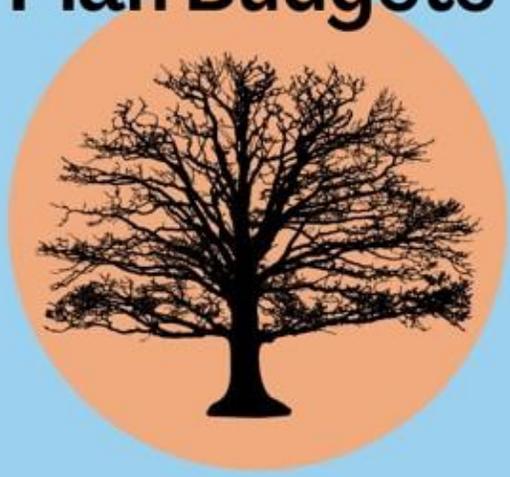
Planifier et Animer des réunions

- **CESAME SUP- RMO - 2021-2022**
- **Séance 7 : 15/11/2021**

Didier DELABRE

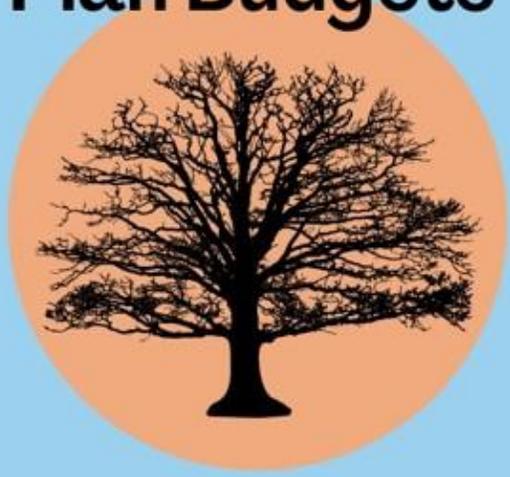
Services aux entreprises : Politique Commerciale – Ressources Humaines

ddelabre@hotmail.fr



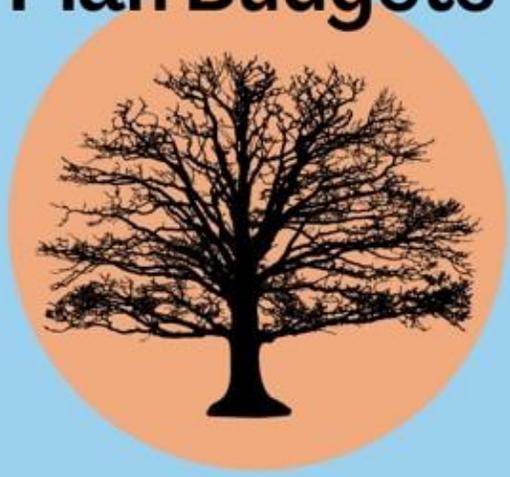
Les 12 types de réunion les plus fréquents

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 formats de réunion les plus fréquents en entreprise, en fonctions des résultats attendus.



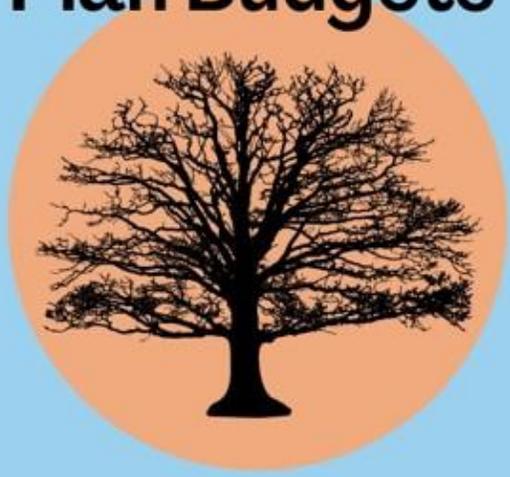
1. La réunion d'information

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.



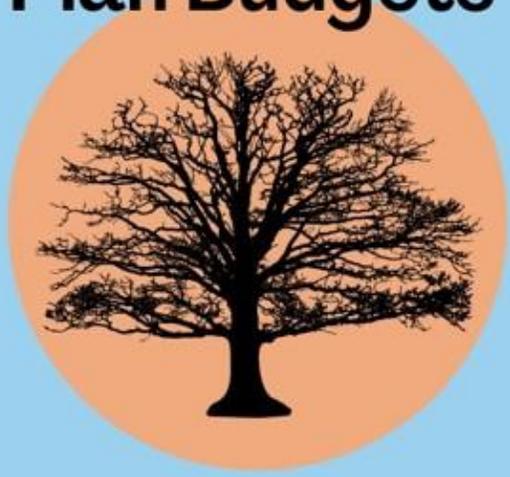
2. La réunion de résolution de problèmes

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. La réunion collaborative

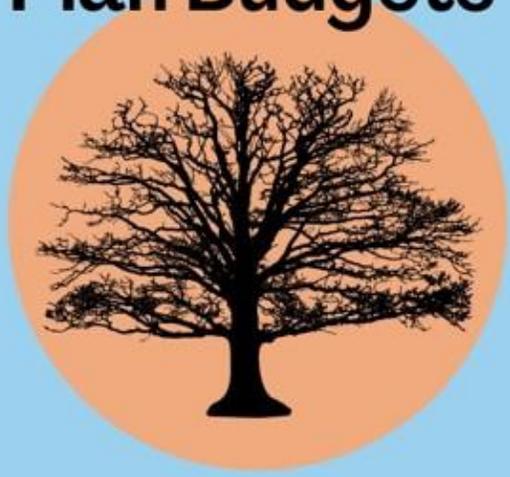
Réunion participative par excellence, l'animateur réunit le groupe de travail pour faire avancer un sujet en particulier. Débats, échanges, discussions, chacun est appelé à participer pour faire avancer les sujets de manière efficace.



4. La réunion de service

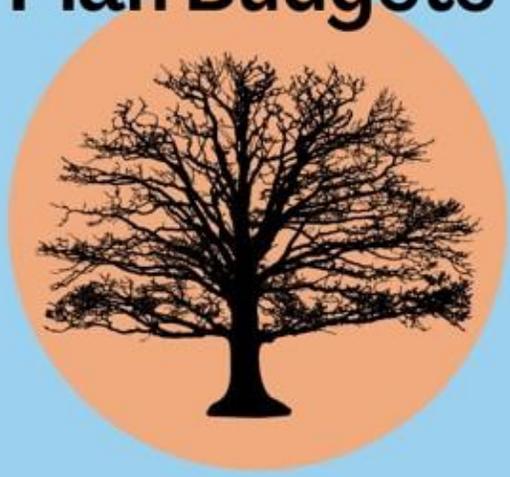
Weekly meeting, daily meeting...

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

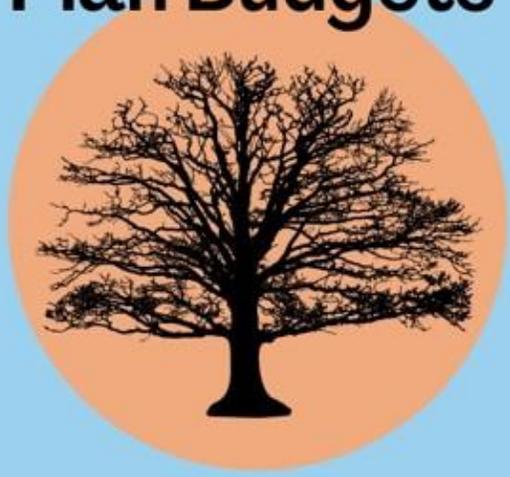
Technique d'animation de réunion très appréciée pour trouver de nouvelles idées et favoriser l'idéation, le brainstorming – ou remue-méninge – favorise la créativité et incite chaque collaborateur concerné à participer, même les moins créatifs !



6. La réunion de projet

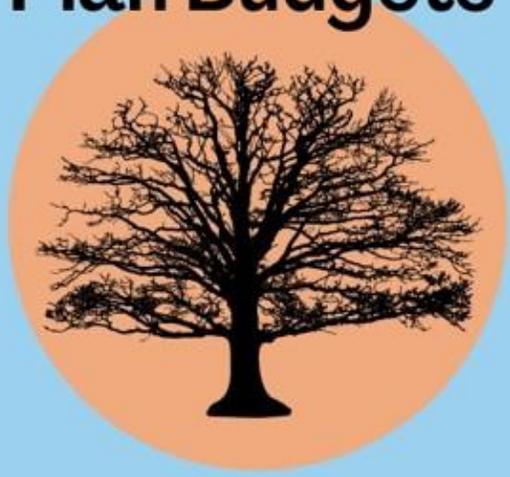
Format préféré des chefs de projet, il permet d'effectuer la revue de projet.

Kick-off meeting, point d'avancement, réunion de travail, réunion de clôture et de bilan, ces points sont conduits de manière méthodique par le responsable du projet.



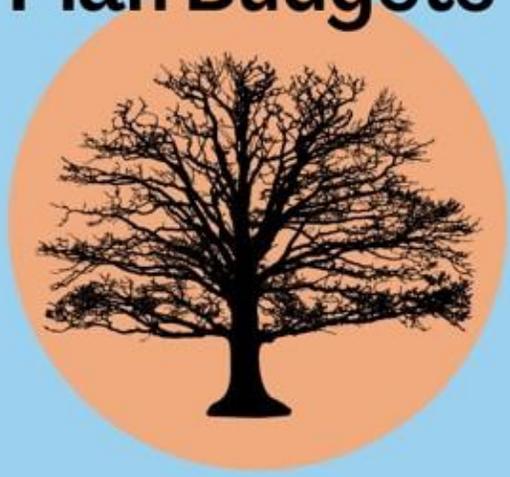
7. La réunion commerciale

Un basique pour toute équipe commerciale, cette réunion permet de faire une revue des objectifs commerciaux et des performances de chacun.



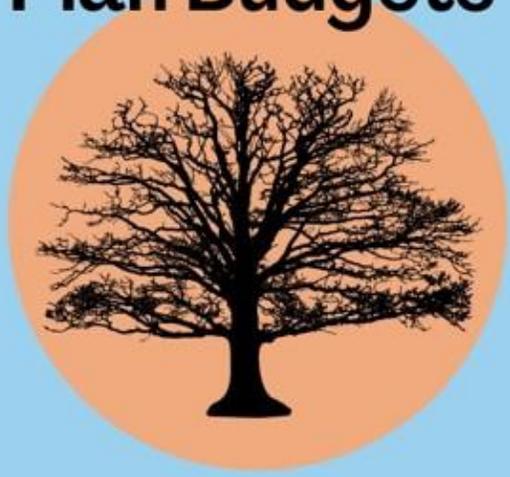
8. La formation

Nécessaire pour faire monter les collaborateurs en compétence au sein de l'entreprise ou pour accueillir de nouveaux collaborateurs avec un onboarding, les formations sont à considérer comme un format de réunion pouvant être mené aussi bien par un manager qu'un formateur.



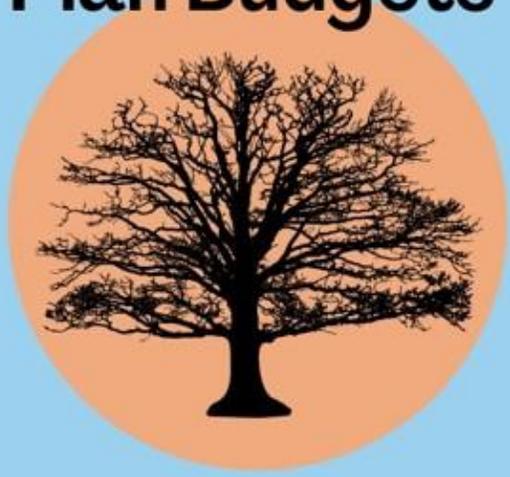
9. Le One-to-one

Le one-to-one est le moyen ultime du manager pour échanger avec chacun de ses collaborateurs. Organisé une fois par an au minimum, certains managers n'hésitent pas à en faire un rendez-vous mensuel récurrent pour bâtir une relation de confiance.



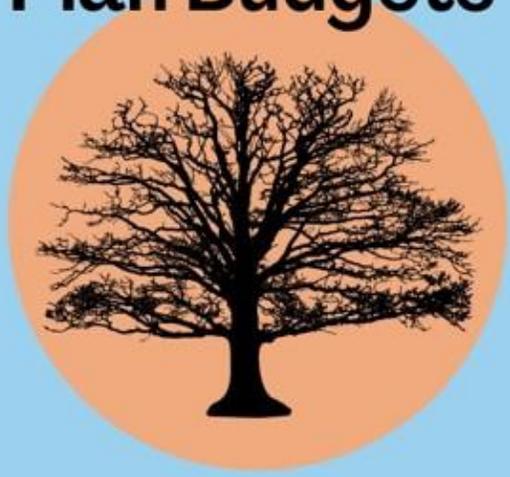
10. Le séminaire

Le séminaire, la conférence, l'assemblée générale sont autant d'événements corporate qui rassemblent plusieurs dizaines de participants autour d'un ou de plusieurs animateurs autour d'un sujet en particulier.



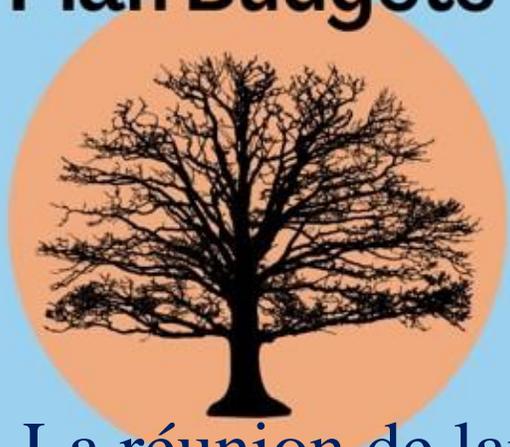
11. Le Stand-up meeting

Au-delà d'un type de réunion particulier, le stand-up meeting, au même titre que la réunion promenade, est une technique d'animation de réunion pour sortir du train-train quotidien et miser sur l'efficacité.



12. La réunion à distance

La réunion à distance est un sujet contemporain. Entre télétravail, collaborateurs nomades et mondialisation, les entreprises doivent s'organiser pour faciliter la collaboration à distance.



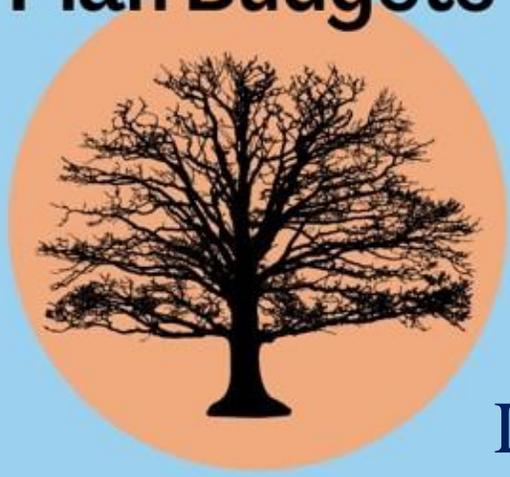
Préparer une réunion de lancement de projet

La réunion de lancement de projet, ou *kick off meeting* en anglais, est une réunion fondamentale pour le succès du projet, quelque soit sa taille et son domaine. En effet, cette réunion permet de poser les fondations et la vision du projet et de donner le ton. C'est LE moyen d'informer tous les acteurs du projet et de motiver votre équipe.

La réunion de lancement a lieu une fois que le projet est confirmé, que le cahier des charges est validé et que l'équipe projet est constituée.

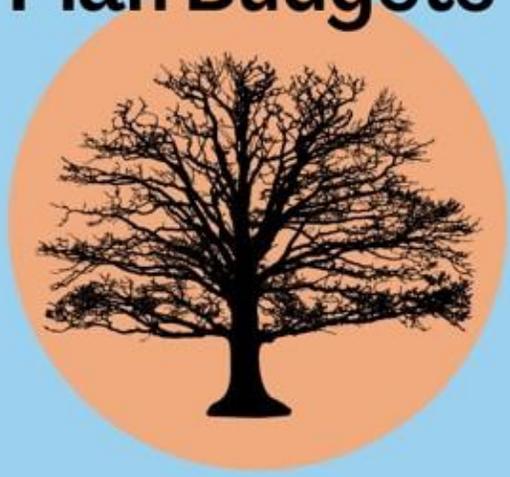
Cette réunion détermine comment va se dérouler le projet en abordant tous les aspects et les points clés, d'où l'importance de la réussir.

Plan Budgets



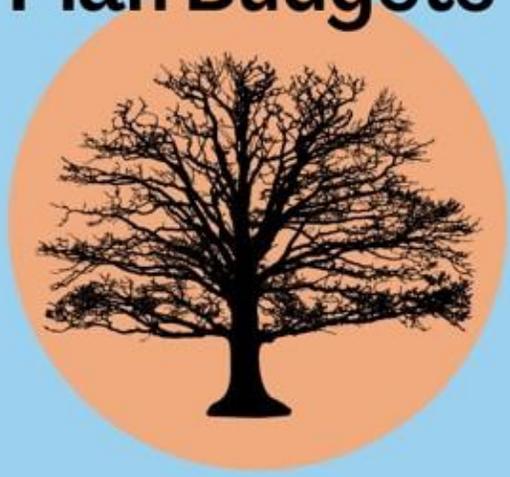
La réunion de lancement de projet a lieu idéalement avant le démarrage du projet ou au moment de démarrer. Elle permet d'établir la date de démarrage officielle du projet ainsi que les autres dates clés, d'exposer les objectifs et la vision du projet. C'est aussi l'occasion de réunir tous les acteurs du projet autour d'une table : l'équipe projet, les parties prenantes ainsi que le client. Ce moment de rencontre permet de lancer une dynamique qui va s'installer pendant toute la durée du projet.

Plan Budgets



C'est lors de cette réunion que vous définissez ensemble les bonnes pratiques, les règles de fonctionnement, le plan d'action, le calendrier ainsi que les attentes des différentes parties. Vous devez également aborder les temps forts du projet, mais aussi les éventuelles difficultés et les risques potentiels.

A la fin de cette réunion, tous les participants doivent avoir une vision claire et précise du déroulement du projet et être prêts à démarrer.

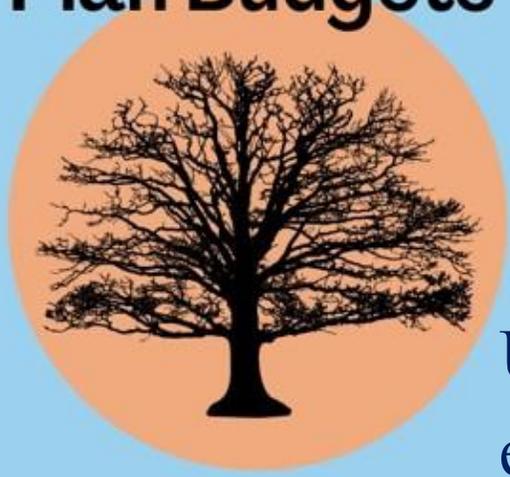


Les bases d'une réunion de lancement

Voici quelques questions basiques à vous poser pour organiser une réunion de lancement de projet réussie :

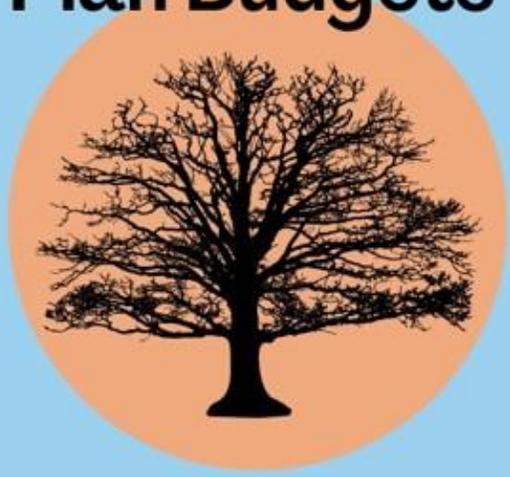
- Quel est le meilleur moment pour organiser la réunion ?
- Où doit-elle avoir lieu ?
- Qui doit être convié ?
- Combien de temps doit-elle durer ?
- Quel matériel ou quels outils avez-vous besoin (documents papier, ordinateurs, vidéoprojecteur, etc.) ?

Plan Budgets



Une réunion efficace a lieu en début de matinée. N'hésitez pas à emmener des croissants et du café afin de la rendre plus conviviale et de démarrer le projet de façon agréable en permettant à chacun de faire connaissance autour d'un café. Evitez les réunions en début d'après-midi, totalement contre-productive car tout le monde est en phase de digestion et ne pense qu'à faire la sieste.

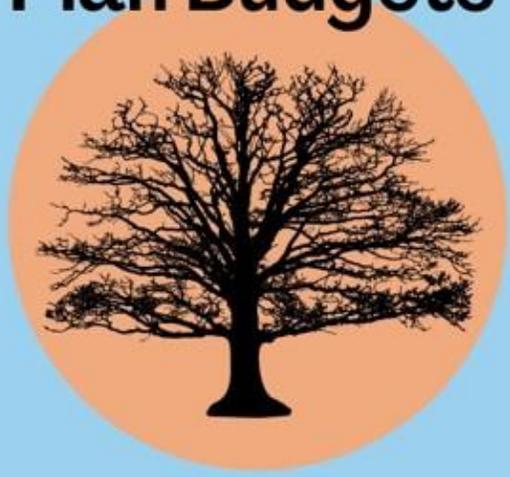
La réunion de lancement de projet est un espace d'échange et de dialogue où chaque participant peut poser ses questions et exprimer ses doutes.



Une préparation minutieuse

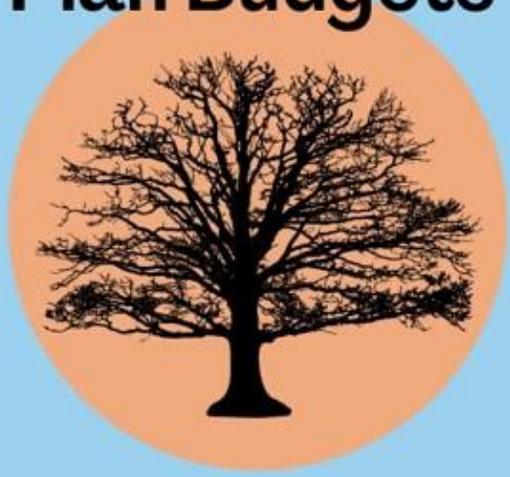
Comme toute réunion, la réunion de lancement doit être soigneusement préparée en amont. Vous devez fournir aux participants toutes les informations nécessaires pour qu'ils puissent faire leur travail dans les meilleures conditions. Attention cependant à ne pas les noyer d'informations. Ils ne doivent pas sortir de cette réunion avec des idées confuses, mais avoir une vision claire et précise du projet et de leurs responsabilités.

Plan Budgets



Pour être efficace, vous devez connaître votre projet. Commencez par préparer un plan de projet qui décrit succinctement le déroulement du projet :

- les tâches principales
- le calendrier avec les dates à respecter
- les ressources humaines et matérielles disponibles
- le budget prévisionnel
- le rôle et les responsabilités de chacun
- les risques potentiels
- le plan de communication



La présentation de l'équipe

Toutes les personnes présentes à la réunion de lancement d'un projet vont être amenées à collaborer ensemble. Il est donc important qu'elles se connaissent et connaissent le rôle et les responsabilités de chacun. Commencez la réunion par un tour de table permettant à chaque intervenant de se présenter. Il s'agit de la base pour créer une cohésion d'équipe.

Profitez-en pour expliquer le fonctionnement de l'équipe et transmettre les coordonnées de tous les intervenants.



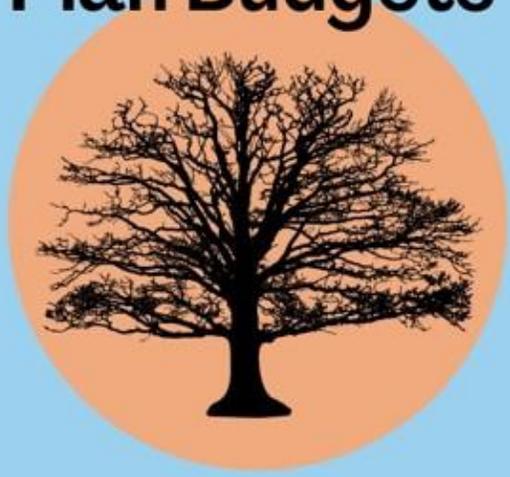
Le rappel du contexte et des objectifs du projet

Il est important que votre équipe connaisse les origines du projet, le contexte et les raisons pour lesquelles elle a été choisie. Comprendre le contexte, les contraintes et les enjeux du projet permet de donner du sens à ce projet et d'éviter de faire des erreurs. Connaître la raison d'être du projet permet également de renforcer l'engagement et la motivation de votre équipe qui sait pour quoi elle s'investit.

La réunion de lancement est également le lieu idéal pour rappeler les objectifs du projet :

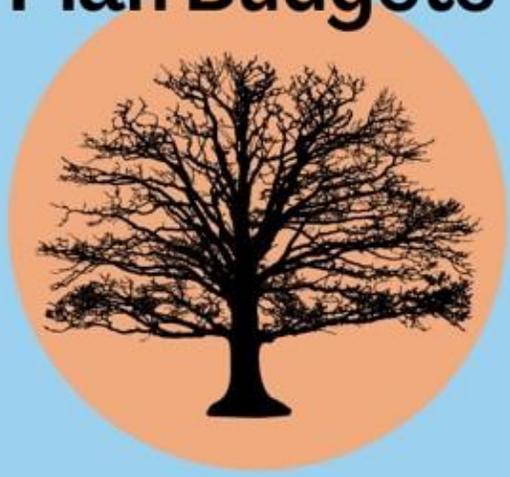
- Quels besoins doit-il satisfaire ?
- A quelles problématiques doit-il répondre?
- Quel est son but exact ?

Enfin, prenez en compte la diversité des profils de l'équipe projet et assurez-vous que tous les membres possèdent le même niveau d'information.



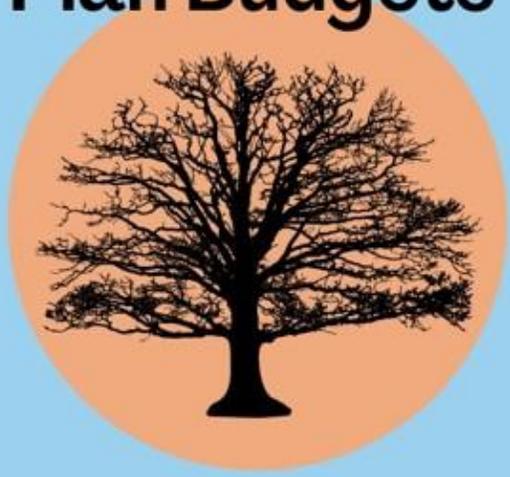
La description des grandes phases du projet

Lors de la réunion de lancement de projet, vous devez détailler les grandes étapes du projet, les dates clés et les dates d'échéance des différents livrables. Exposez le plan de projet afin de vous assurer qu'il est compris et validé par tous.



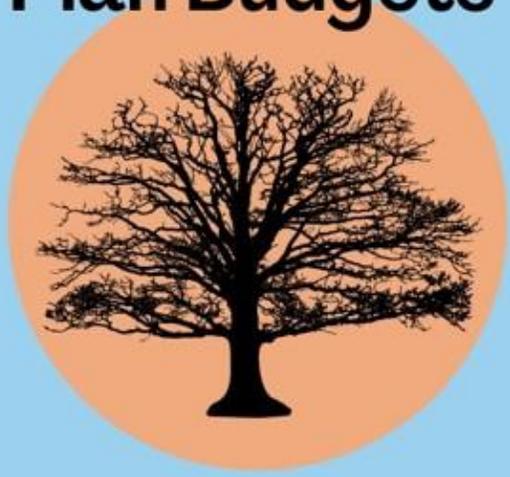
La gestion des risques

Avant de démarrer un projet, il est essentiel d'identifier les risques potentiels auxquels celui-ci peut être confronté, mais aussi de présenter les dispositifs mis en place pour les prévenir ou, dans le cas échéant, pour les traiter. Il est important que chacun ait conscience des risques possibles afin de tout mettre en œuvre pour les éviter ou limiter leurs effets.



Le plan de communication

La communication est indispensable pour réussir un projet. Ne négligez pas cette partie importante et présenter votre plan de communication projet afin que chacun sache qui doit être informé, quand et comment.



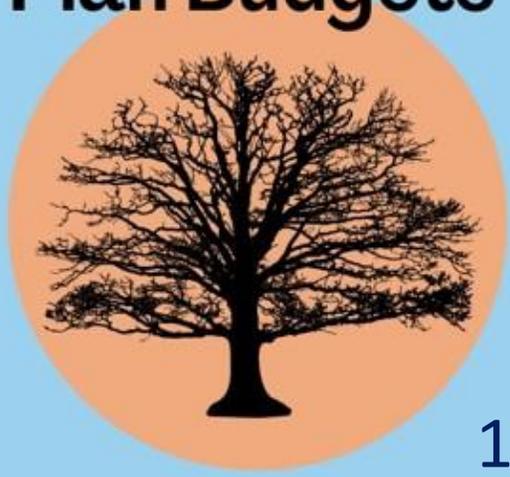
La présentation des outils

Si vous prévoyez d'utiliser un logiciel de gestion de projet, cette réunion est le lieu idéal pour le présenter.

Définissez ensemble les indicateurs clés de performance (ou KPI) qui seront employés pour évaluer l'atteinte des objectifs.

Enfin, terminez la réunion en planifiant les dates des prochaines rencontres.

Faire appel à la *Créativité*



1. Convaincre le dirigeant. Les séances de **créativité** sont accessibles à toutes les entreprises, même très techniques. ...
2. Déterminer ses objectifs. ...
3. Former un groupe de travail. ...
4. Créer une ambiance agréable. ...
5. Refuser la censure. ...
6. Définir une trame. ...
7. Bien **animer**. ...
8. Montrer les résultats.

Préparer une réunion de travail



Quel que soit le contexte dans lequel vous organisez votre réunion de travail, l'objectif de la rencontre ainsi que les personnes invitées, une [préparation rigoureuse](#) est essentielle à son bon déroulement. Par ailleurs, cela vous assurera une efficacité renforcée.

Fixation des objectifs, sélection des participants, compilation des documents utiles... Il est crucial de vous assurer que tout sera prêt le moment venu afin de maximiser la productivité individuelle et collective.

Le jour J, quelques vérifications de dernière minute sont toutefois à prévoir, notamment quant au matériel disponible (bon fonctionnement des différents appareils qui seront utilisés - rétroprojecteur, connexions internet, etc.).

Si vous êtes sujet au trac et/ou que vous n'êtes pas très [à l'aise avec la prise de parole en public](#), apprenez à [prendre confiance en vous](#) et apprivoiser votre appréhension pour la transformer en énergie positive.

Vous pourrez ainsi appréhender sereinement la conduite de réunion.

Opter pour le bon format de réunion



Définissez le format que vous souhaitez adopter pour votre rencontre. Selon la thématique abordée, les objectifs attendus ainsi que le contexte dans lequel vous piloterez cette réunion, différents types de réunion sont possibles :

- **réunion d'information** : vous transmettez un/des message(s) à votre auditoire qui le reçoit de manière "passive".
- **réunion de revue** : rencontre formelle que l'on retrouve fréquemment dans le cadre de gestion de projet lors de laquelle toutes les personnes concernées par le sujet/projet participent activement afin de faire le point sur l'avancée des choses.
- **réunion d'échange** : tous les participants échangent activement sur un sujet donné.
- **réunion de résolution de problème** : l'objectif est clairement de débloquer une situation qui s'enlise, trouver une solution à un dysfonctionnement, gérer un conflit...
- **réunion de prise de décision** : vous réunissez différents acteurs afin d'entériner une décision quant à une problématique précise.



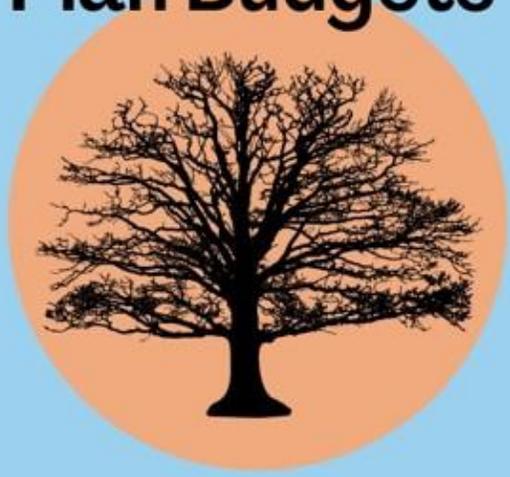
Choisir un style d'animation

Optez pour une animation énergique et adaptée. Il est important d'instaurer une certaine dynamique de groupe pour une productivité et une efficacité renforcées. Différentes postures sont possibles en matière d'animation, parmi lesquelles :

- **facilitateur** : les participants échangent librement sous le contrôle discret de l'animateur.
- **coordinateur** : les protagonistes échangent sur un sujet précis, l'animateur structure les échanges et les débats.
- **directif** : peu d'espace laissé aux participants.

Si votre public montre des signes de décrochage, que certains participants remuent à outrance, baillent aux corneilles, sont impassibles, que d'autres encore semblent dormir éveillés... Réagissez ! Re-dynamiser votre réunion avant de perdre l'attention de tout le monde !

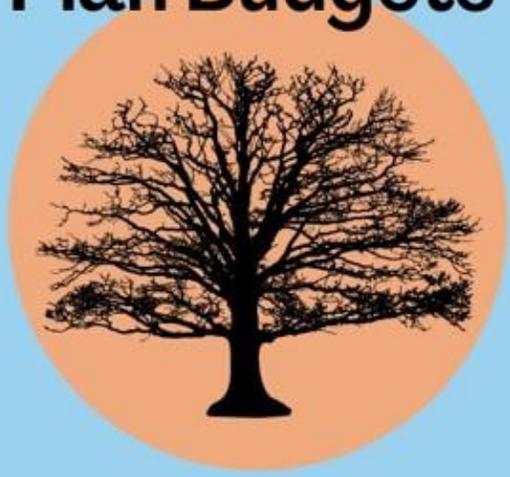
Structurer la réunion de travail



Une fois le format et le type d'animation fixés, voici venu le moment d'architecturer la rencontre à proprement parler :

- Définissez clairement le sujet ainsi que les objectifs de cette réunion de travail
- Listez les personnes qui devront être présentes (collaborateurs, intervenants extérieurs, etc.)
- Définissez un lieu, une date et un horaire adéquat
- Rédiger l'ordre du jour
- Fixez une durée (en prenant soin de garder un peu de marge)
- Invitez les participants en précisant le format de la rencontre ainsi que le rôle de chacun et les objectifs attendus

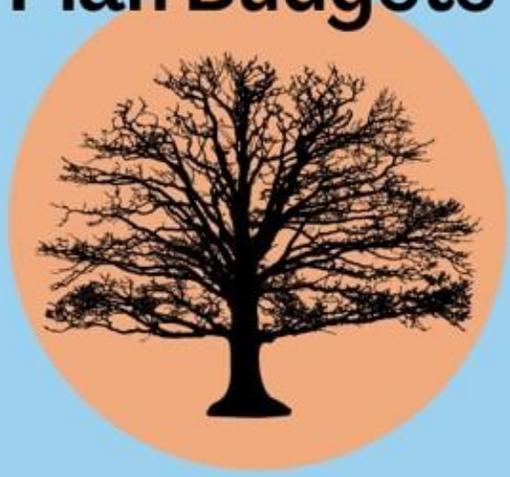
Plan Budgets



Quelques méthodes et outils pour piloter efficacement une réunion

Méthodes et outils sont foison quant à la façon de conduire efficacement une entrevue et obtenir les résultats escomptés. On peut toutefois en citer quelques-uns :

- [Pechakucha](#) : pour une présentation efficace en très exactement 6 minutes et 40 secondes,
- [6 chapeaux de la réflexion](#) : créativité et efficacité renforcées grâce à l'exploration des 6 modes de pensée.
- [Diagramme d'Ishikawa](#) : efficace pour la résolution de problèmes,
- [Stand-up](#) : des réunions debout pour plus d'efficacité,
- [Brainstorming](#) ou son opposé le [reverse brainstorming](#) : le remue-méninges est un puissant levier de réflexion dans le cadre de résolution de problème ou d'innovation

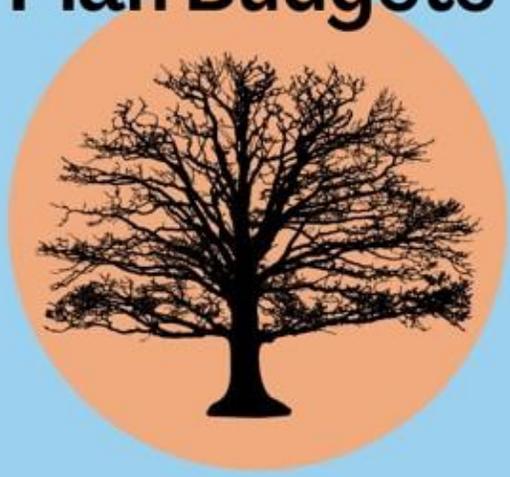


Comment préparer une réunion de travail ? Les étapes à suivre.

La réussite d'une réunion de travail se construit dès sa préparation. En effet, un objectif mal cerné, un choix de participants incomplet, une logistique défaillante... peut affecter sérieusement l'efficacité du travail collectif.

Découvrez les principales étapes pour préparer avec efficacité vos séances de travail de groupe. Une activité préalable fortement conseillée !

Clarifier l'objectif, choisir le bon format, constituer l'équipe adéquate... voici les étapes à prendre en compte pour organiser et préparer une réunion formelle.

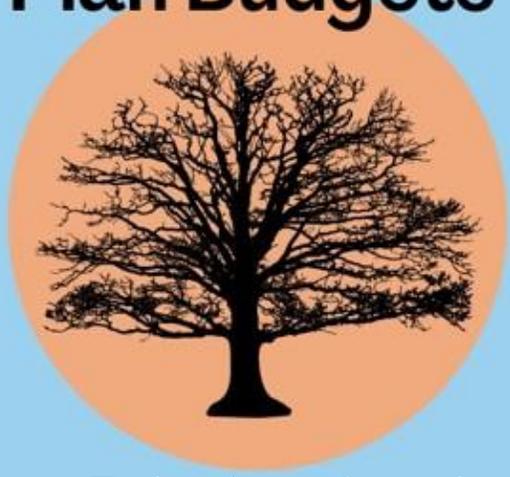


Définir l'objectif de la réunion de travail

A ce stade, voici une question à vous poser : "*Sur quoi la réunion doit-elle aboutir ? Un plan d'actions ? Des décisions ?*"

Vous êtes ainsi en mesure de **mieux évaluer les ressources auxquelles faire appel** pour travailler sur le sujet. Par exemple, l'analyse d'un dysfonctionnement se mène avec des experts. Mais si l'objectif est de décider immédiatement, le groupe devra intégrer un ou des décideurs. Ces personnes n'étant pas forcément des spécialistes de la question.

Pour conduire une réunion de travail efficace, l'objectif sert de fil conducteur tout au long des débats

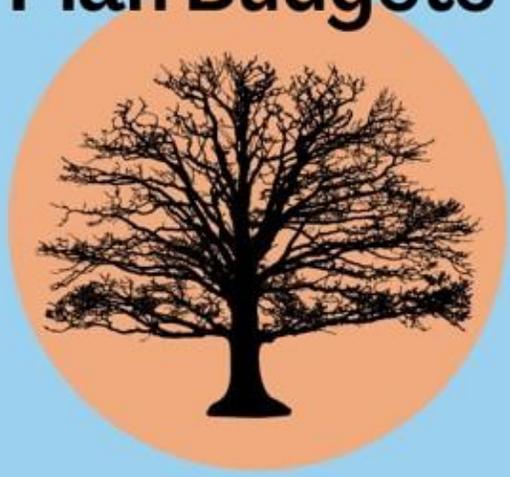


Choisir le bon type de réunion

Réunion de résolution de problème , de créativité (générer des idées avec la méthode du brainstorming), de service... ou simplement d'information, **le type choisi découle bien sûr de l'objectif fixé au départ .**

Vous n'abordez pas de la même façon une rencontre dont le but est de communiquer auprès de vos équipes avec une autre dont la finalité est de parvenir à une production collective.

Le **style d'animation** à mettre en œuvre dépend également de la nature du sujet traité et de la raison d'être de la réunion de travail. Dans certains cas, il peut s'agir d'une réunion à distance en visioconférence.

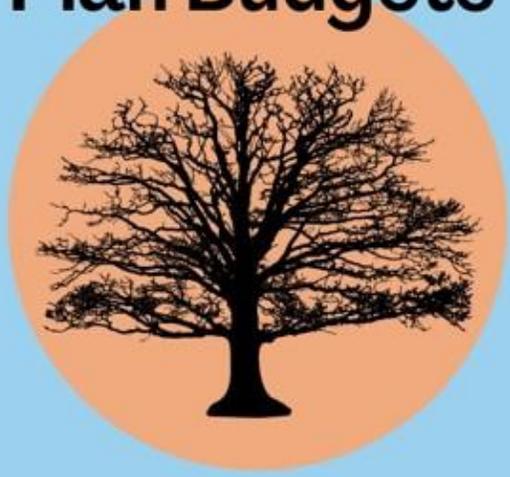


Sélectionner les participants

"Qui peut contribuer à l'atteinte de l'objectif ? Qui peut être un obstacle ?"

En vous posant ces questions, il est plus facile de savoir qui inviter. Vous obtiendrez ainsi **une équipe complète en phase avec les objectifs et le sujet.**

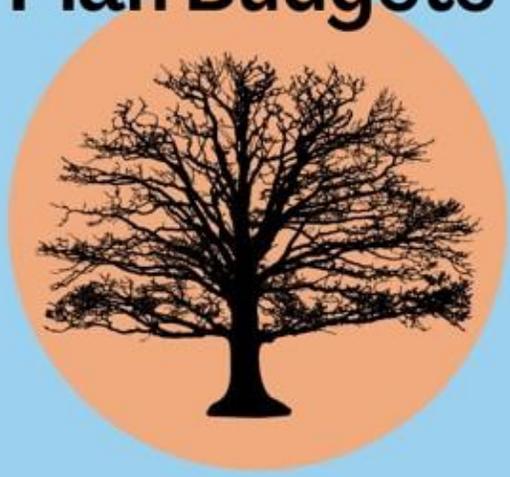
Définir un nombre de participants optimal pour des échanges et une prise de décision efficace. Avec un temps de parole maîtrisé, la réunion n'en sera que plus productive.



Définir le plan

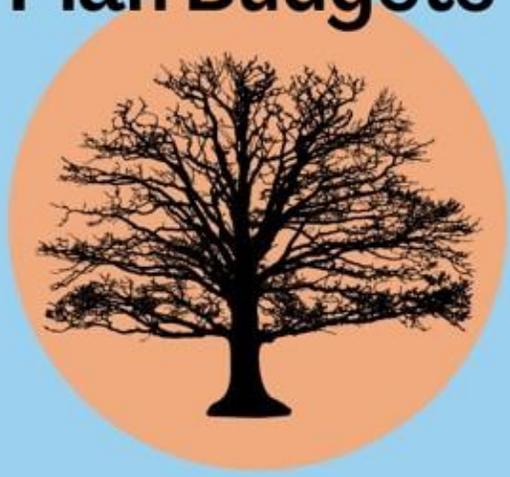
Organisez le déroulement des échanges et des communications. Les différentes phases de la réunion de travail et les sujets abordés, **les ateliers** le cas échéant... le tout consigné dans un ordre du jour en plaçant les sujets prioritaires dans la première partie de l'agenda.

Associez des temps de travail pour chaque phase. Vous éviterez ainsi les débordements d'un sujet au détriment d'un autre. Stratège et tacticien dans les premières étapes, vous êtes alors organisateur.



Planifier la réunion

S'assurer de la disponibilité de tous les participants pour le choix de la date et du créneau horaire. Puis **envoyer les invitations aux participants (ou convocations) pour une confirmation officielle**. Si possible, programmez la réunion sur une période qui facilite la concentration et l'investissement total de tous.

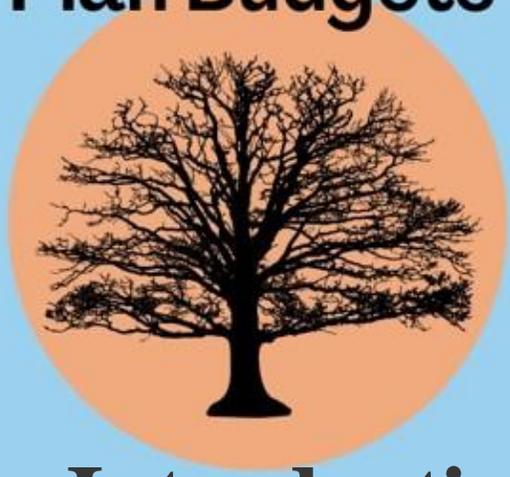


Préparer les documents de travail et les autres points matériels

Recenser les documents nécessaires, les échantillons de produits, etc. **Élaborer le support de présentation . Le fameux PowerPoint** sur lequel nous avons tous passé des heures et des heures !! Définir les règles du jeu. Une tâche essentielle pour piloter les échanges avec efficacité.

Préparer la logistique (réservation de la salle de réunion, tableau blanc, **Paper board** , rétroprojecteurs,..). Il est toujours perturbant de perdre du temps le moment venu en palliant à un manque d'organisation. Rédiger l'ordre du jour.

Une fois ce travail achevé vous êtes prêts pour **endosser le rôle d'animateur !**



Conduire une réunion de travail

Introduction

Pensez efficacité dès le tout début de la réunion. Il est important de :

- commencer à l'heure,
- saluer tous les participants et les remercier de leur présence et ponctualité,
- faire un tour de table afin que chacun puisse se présenter, le cas échéant,
- rappeler le contexte de la rencontre, l'ordre du jour, les objectifs escomptés,
- rappeler le rôle de chacun des participants ainsi que les règles de fonctionnement, notamment le temps imparti à la rencontre,
- nommer un éventuel rapporteur.

Plan Budgets



Phase de production

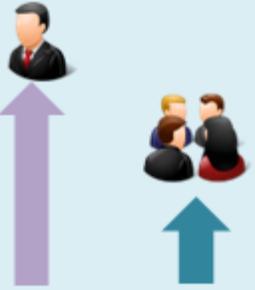
Vient ensuite le temps du travail à proprement parler. En tant qu'animateur, votre rôle est de **vous assurer que la réunion se déroule convenablement et efficacement.** Vous allez ainsi :

- amorcer les débats,
- cadrer les échanges et veiller à ce que les sujets ne dérapent pas,
- vous assurer que chacun puisse s'exprimer et que les temps de parole sont justement répartis,
- anticiper les éventuels conflits,
- vous assurer que la réflexion avance dans le bon sens et au bon rythme.

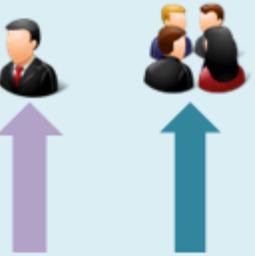
Animation de réunion qui a le leadership ?

ets

L'animateur ou le groupe ?



Style directif



Style participatif



Style non-directif

Ce mode se situe à la frontière de la réunion d'information. **Peu d'espace est laissé aux participants.**

L'animateur est factuel, il a une information à délivrer, il s'exécute dans un style quasi unidirectionnel.

Le contenu et le déroulement de la réunion sont fortement structurés.

Les participants interviennent généralement après que le message soit passé.

L'application type est la présentation d'un nouveau produit. Rien n'est à débattre.

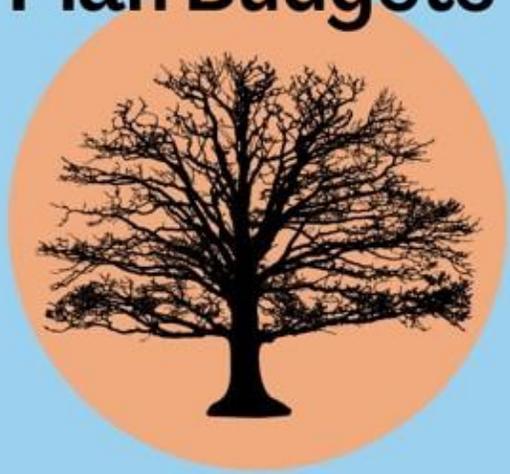
La réunion prend la forme d'une discussion. **Le sujet est posé, les participants confrontent leurs idées et opinions.** La dynamique s'équilibre entre les participants et l'animateur. L'objectif est de recueillir un maximum d'informations.

L'animateur a pour rôle de rechercher des points d'accord. Il gère en outre les tensions qui apparaissent pour rester dans une construction positive. Son écoute doit être attentive pour comprendre l'enchaînement des échanges et les orienter en conséquence. Il veille également à ce que tout le monde soit impliqué et participe aux discussions. L'application type est de recueillir des idées d'amélioration.

L'information est essentiellement ascendante, **l'animateur tient un rôle de facilitateur.** Il doit amener le groupe à s'exprimer librement sur une question. L'animation est légère, le groupe impose la direction des débats. Néanmoins l'animateur doit faire preuve de vigilance afin d'éviter des débordements trop importants. Il partage certains rôles du style participatif : permettre à tous les collaborateurs de livrer leur opinion, contrôler le niveau de tension, etc. De plus l'organisateur est le reporteur du groupe. Il rédige la synthèse du travail effectué.

Il s'agit typiquement d'un type de réunion organisée dans le cas d'une résolution de problème.

Plan Budgets



On retrouve une constante dans les situations managériales : le manager doit savoir s'adapter selon les circonstances, les objectifs et en fonction du public.

Le secret d'une animation réussie est la préparation. Connaissant la problématique traitée, l'animateur peut organiser le déroulement de la réunion en conséquence et privilégier un style d'animation. Il est nécessaire également d'être vigilant pour qu'un type de réunion ne dérive pas vers un autre. A titre d'illustration, la présentation d'un nouveau produit ne doit pas se transformer en une discussion sur les points à améliorer. L'objectif n'est pas là.

La responsabilité de l'animateur est de faire en sorte que la réunion reste focalisée sur les objectifs initiaux.

Plan Budgets



Conclusion

Vous concluez les débats par **une synthèse de ce qui a été dit ainsi qu'un rappel des décisions prises**. Cette étape est importante, car elle **permet de verrouiller le travail effectué afin de passer à l'action**.

Après la rencontre, vous vous assurerez également de la **formalisation du compte-rendu de réunion** par le rapporteur à partir des informations récoltées pendant les échanges et sa diffusion auprès de l'ensemble des participants et autres parties prenantes.

Bannissez la réunionite !!

Bien préparer ses rencontres, rappeler aux participants qu'il est indispensable de lire les documents joints avant le jour J, fixer des objectifs clairs, etc. **permet d'éviter les réunions stériles !**