



Professional Learning Institute  
Multi Training Center

Langues - Informatique - Communication  
Management - Recrutement – Coaching

[www.yellowformation.be](http://www.yellowformation.be)

[www.yellowcoaching.be](http://www.yellowcoaching.be)



**[ANIMER UNE REUNION]**

## Sommaire

Introduction.....	3
1. A quoi servent les réunions ?.....	3
2. Règles de base.....	3
3. Les différents types de réunions.....	4
4. Quelles sont les trois fonctions de base d'un animateur ?.....	5
4.1. Qu'entend-on par « diriger » ?.....	5
4.2. Qu'entend-on par « réguler » ?.....	5
4.3. Comment clore la réunion ?.....	6
Animer une réunion de travail .....	7
5. Différentes étapes à la réunion.....	7
5.1. Avant la réunion .....	7
5.1.1. La préparation .....	7
5.1.2. Rédigez les objectifs de la réunion et les thèmes à aborder.....	7
5.1.3. Choisissez les « bons » participants :.....	7
5.2. Pendant la réunion .....	8
5.2.1. L'accueil :.....	8
5.2.2. Définir des règles et des fonctions .....	8
5.2.3. Le rôle de l'animateur.....	8
5.3. En fin de réunion .....	9
5.4. Après la réunion .....	9
Une mauvaise réunion est :.....	10
Problèmes fréquents lors d'une réunion : .....	10
5.4.1. Les problèmes peuvent s'exprimer de plusieurs manières :.....	10
5.4.2. Réactions possibles face à ces problèmes .....	10
5.4.2.1. Manque de méthode .....	10
5.4.2.2. Participants agressifs, négatifs, dominateurs, distraits ou encore hésitants ou bavards	
11	
Rappel des éléments importants.....	13

# Introduction

## 1. A quoi servent les réunions ?

- A quoi va servir votre réunion ? Selon le type de réunion, il existe plusieurs approches.

## 2. Règles de base

Pour qu'un groupe soit encore plus « performant » et que la réunion devienne une démarche encore plus « aboutie », il convient de réfléchir aux conditions de cette réunion.

Quelles sont les conditions optimales d'une réunion ?

- Conditions matérielles
- Conditions « relationnelles »
- Conditions « mentales »

 Les participants doivent être désireux d'atteindre l'objectif, être concernés par le projet et offrir une certaine compétence.

- Avez-vous la possibilité d'inviter les seules personnes concernées ?
- Les objectifs ont-ils pu être présentés aux participants avant la réunion ?
- Avez-vous pensé à inviter des personnes ressources ?

 De plus, il faut que l'objectif soit clairement défini, comprendre que l'union fait la force, utiliser une méthode de travail.

- Avez-vous préparé les étapes de la réunion en tenant compte du type de réunion ?
- Avez-vous pensé à une animation de réunion « non formelle » de cohésion de groupe et de travail en commun ?

 L'entreprise doit mettre à disposition les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif.

- Les ressources premières de votre réunion sont vos « invités ». Les placez-vous en situation d'expression ?
- Vous êtes le principal outil de travail de la réunion : avez-vous la bonne approche mentale ?
- Comment allez-vous accueillir leurs idées ?
- Comment allez-vous organiser les idées « pour » et « contre » et « neutres » ?

### 3. Les différents types de réunions

Type de réunions
------------------

- « Réunion top-down » - « réunion bottom-up » - « reunion mixte » ?

Informer	
Former	
Résoudre des problèmes et trouver des solutions	
Négocier	
Créer	

- Quels comportements adopter en réunion « top-down », « bottom-up » et « mixte » ?
- Danger des réunions : elles se transforment toutes en « top-down » du fait de la personnalité de l'animateur ?
- Qui doit animer et surtout comment ?
- Quels sont les responsabilités de l'animateur ?
- Peut-il déléguer ses responsabilités ?

#### 4. Quelles sont les trois fonctions de base d'un animateur ?

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. DIRIGER la réunion</li><li>2. REGULER la réunion</li><li>3. ATTEINDRE les objectifs</li></ol> |
|--|

- Pensez-vous à d'autres fonctions ?

##### 4.1. Qu'entend-on par « diriger » ?

L'animateur doit être l'animateur et il a pour objectif de veiller au bon déroulement de la réunion. Cela n'exclut pas le fait que l'animateur participe aussi à celle-ci.

- Comment peut-il participer à une réunion tout en l'animant ?
  - Qu'est-ce qu'une animation réussie ?

**Diriger la réunion :** Le but est de permettre aux participants de travailler de manière efficace afin de produire des résultats. Ces solutions prennent la forme de solutions, de décisions, de propositions, d'informations selon la réunion organisée.

- Que signifie le mot « efficace » pour vous ?
- Les participants sont-ils au courant des résultats à atteindre ?
  - Avez-vous décidé de comment le groupe allait décider ?
- Avez-vous décidé de comment le groupe allait gérer les différends ?
- Avez-vous décidé de comment le groupe allait mesurer les résultats à atteindre ?
  - Avez-vous décidé de comment le groupe allait ... ?

##### 4.2. Qu'entend-on par « réguler » ?

L'animateur a plusieurs fonctions :

-  Eliminer tout contact avec l'extérieur
-  Faciliter les échanges entre les participants
-  Veiller au temps
-  Réguler les interactions.
-  Eviter les conflits
-  Appliquer les outils appropriés
-  Atteindre les objectifs fixés
-  Etc.

- Comment l'animateur peut-il participer à une réunion tout en respectant toutes ces régulations ?

**Réguler la réunion :** Le but est de gérer les participants et les interactions afin de favoriser l'expression de tous dans un cadre suffisamment structuré. Chacun va réagir selon sa personnalité, son statut, sa position hiérarchique, son système de valeur, son implication plus ou moins grande dans le projet, ses compétences, sa volonté, etc.

- N'est-ce pas un danger que de laisser les gens s'exprimer selon leur personnalité ?

### 4.3. Comment clore la réunion ?

-  Obtenir l'accord du groupe
-  Prévoir les actions à mener
-  Prévoir les délais de réalisation

- Comment obtenir l'accord du groupe ?
- Comment évaluer les actions à mener ?

**Atteindre les objectifs :** Le but est de tendre vers la proposition concrète d'actions et de délais. Le suivi à ce stade est primordial.

- Déléguer est souvent synonyme d'abandon pour les participants.

# Animer une réunion de travail

Tout groupe, tout projet nécessite la mise en place de réunions.

## 5. Différentes étapes à la réunion

### 5.1. Avant la réunion

#### 5.1.1. La préparation

La préparation est la clé du succès. Sans préparation, c'est le risque de chaos.

- Que faut-il préparer en priorité ?

#### 5.1.2. Rédigez les objectifs de la réunion et les thèmes à aborder

Pourquoi procéder de la sorte ?

Les objectifs doivent être clairs et définis. Ces objectifs, ainsi que l'ordre du jour doivent être envoyés aux personnes invitées. Demandez à vos « invités » de confirmer la bonne réception de l'invitation et éventuellement de valider, voire compléter/commenter l'ordre du jour et les objectifs.

L'invitation doit comporter les informations utiles.

Préparer les thèmes à aborder en les hiérarchisant.

- Combien de sujets faut-il mettre à l'ordre du jour ?
- A quel moment allez-vous fixer la réunion ?

Pourquoi procéder par hiérarchisation ?

Placer les points les plus importants en début de réunion et les moins importants en fin de réunion. L'avantage est que même si le temps prévu pour la réunion est dépassé, les points les plus importants auront été débattus.

#### 5.1.3. Choisissez les « bons » participants :

Pourquoi procéder de la sorte ?

Il faut inviter les « bonnes personnes » au risque de rater votre réunion. Les « bonnes » personnes sont celles qui sont réellement impliquées par l'ordre du jour ainsi que par les objectifs poursuivis. Un expert (ou tout autre personne ressource) peut également être convié.

## 5.2. Pendant la réunion

### 5.2.1. L'accueil :

Préparer une réunion consiste aussi à prévoir l'endroit de réunion. Pensez au nombre de personnes, au matériel nécessaire, au projecteur, au tableau, aux marqueurs, aux temps de pause, au café, etc.

Accueillir les participants, c'est aussi créer une ambiance de travail détendue propice aux échanges.

Composez une liste du « matériel » nécessaire !
---

### 5.2.2. Définir des règles et des fonctions

Il est important de rappeler les règles de fonctionnement d'une réunion.

- Plutôt que de rappeler, faites rappeler les règles et faites sélectionner les 2-3 règles phares à faire respecter.
  - Choisissez ensuite les personnes garantes de ces règles.

A quelles règles pensez-vous ?
--------------------------------

Ne pas juger les idées d'autrui.  
Eviter les apartés ?  
Laisser parler les gens sans les interrompre

Comment ?
-----------

Déléguer des rôles ; à moins que ne soyez rôder à cela.

### 5.2.3. Le rôle de l'animateur

- Eviter les résistances, faciliter les échanges, accueillir les avis divergents.

Pour cela, il convient de :

-  Agir en finesse
-  Eviter les frustrations et les vexations.
-  Ne pas imposer son point de vue.
-  Ne pas chercher à convaincre
-  Eviter les pièges psychologiques conscients et inconscients
  
-  Préparer les personnes au principe de critique positive
-  S'exprimer simplement, clairement et de manière audible.
-  Favoriser les échanges et susciter le débat.
-  Garder le recul nécessaire pour animer avec plus d'objectivité.
-  Susciter la parole de tous et contenir les « voleurs de temps ».
-  Clarifier les points de vue ou demander à clarifier un point de vue.

-  Veiller au respect de l'ordre du jour.
-  Respecter le temps imparti à la réunion.
-  S'assurer de l'adhésion de tous par rapport aux propositions émises.
-  S'assurer de la participation de tous.
-  Programmer un débriefing.

Pourquoi ?
------------

Adhérer, c'est participer.

-  Favoriser la prise de décisions
-  S'assurer du travail du secrétaire
-  Demander au secrétaire de faire un résumé synthétique de la réunion.
-  Etre attentif aux signaux d'alerte (dessins, bâillements, regards perdus dans le vide,...)
-  Prévoir des pauses.

- Parlez et surtout faites parler
- Participez et surtout faites participer

### 5.3. En fin de réunion

Rappel des décisions prises, des points de désaccord ou restés en suspens, des engagements de chacun et délais décidés. Rappeler les décisions, les engagements de chacun et les délais de réalisation (plan d'actions).

- Respecter le temps imparti à la réunion.
- Faire la synthèse de la réunion bien avant l'heure de fin.
  - Laisser du temps pour un débriefing de fin.
  -
- Danger : les questions importantes lancées à la cantonade.  
Exemple : tout le monde est d'accord ?

Conclure, c'est aussi profiter de la présence des participants pour anticiper la prochaine réunion.

### 5.4. Après la réunion

-  Veiller à envoyer le compte-rendu aux participants et aux absents.
-  S'assurer du respect des engagements et en assurer le suivi.
-  Eviter de prendre tout en charge.

# Problèmes fréquents lors d'une réunion :

- 👤 Manque de méthode
- 👤 Participants agressifs, négatifs, dominateurs ou encore hésitants, ...
- 👤 Hors sujets
- 👤 Perte d'attention
- 👤 Perte de temps
- 👤 Incapacité à entendre

Autres problèmes ?

## 6. Les problèmes peuvent s'exprimer de plusieurs manières :

- 👤 L'équipe n'a pas une idée claire de son travail = démarrage lent
- 👤 Les membres du groupe ne sont pas encore assez à l'aise les uns avec les autres pour entamer de véritables discussions et prendre de véritables décisions = démarrage lent
- 👤 Le travail du groupe n'est pas le produit d'un consensus = on ne parvient pas à une décision
- 👤 Des membres hésitent à dire qu'ils ne sont d'accord avec les conclusions du groupe. = on ne parvient pas à une décision
- 👤 Le groupe n'a pas de plan précis et ne connaît pas les prochaines démarches à suivre = le groupe ne parvient pas à finaliser le projet en fin de réunion
- 👤 Les membres de l'équipe se sont très bien entendus et hésitent à se séparer, ou bien qu'ils hésitent peut-être à exposer leur travail à la critique des autres = le groupe ne parvient pas à finaliser le projet en fin de réunion

### 6.1. Réactions possibles face à ces problèmes

#### 6.1.1. Manque de méthode

1. Développer le regard critique du groupe et l'accepter (en faire une force au service de l'objectif et de la cohésion de groupe).
2. Utiliser le principe de la technique des chapeaux (De Bono)

Trois phases :

1. Mettre les participants en situation d'expression.
2. Sélectionner les idées.
3. Décider des actions par la méthode QQQCCP et la manière de les évaluer.

La méthode QQQCCPC

On remarque que les problèmes suscitent les mêmes questions :

- 👤 Que fait-on ?
- 👤 Avec quoi le fait-on ?
- 👤 Qui ? Qui le fait ? Et pourquoi cette personne ?
- 👤 Où le fait-on ?

- 👤 Quand le fait-on ?
- 👤 Avec quelle quantité ?
- 👤 Combien ça coûte ?
- 👤 Comment le fait-on ?
- 👤 Pourquoi ? Pourquoi y a-t-il ce problème ? Et pourquoi le fait-on ? Et pourquoi là...

- Et aussi comment va-t-on évaluer la réussite des actions ? = à quoi allons-nous voir que c'est suffisamment réussi ?

### 6.1.2. Participants agressifs, négatifs, dominateurs, distraits ou encore hésitants ou bavards

Adopter la méthode des chapeaux consiste à distribuer un rôle comportemental à chacun.

#### 👤 **Chapeau blanc**

La neutralité : lorsqu'il porte le chapeau blanc, le penseur énonce des faits purement et simplement. La personne alimente le groupe en chiffres et en informations. C'est l'image de la froideur. C'est le goût de la simplicité : le minimalisme.

#### 👤 **Chapeau rouge**

La critique émotionnelle : avec le chapeau rouge, le penseur rapporte ses informations teintées d'émotions, de sentiments, d'intuitions et de pressentiments. Il n'a pas à se justifier auprès des autres chapeaux. C'est le feu, la passion, l'intuition.

#### 👤 **Chapeau noir**

La critique négative : lorsqu'il porte le chapeau noir, le penseur fait des objections en soulignant les dangers et risques qui attendent la concrétisation de l'idée. C'est l'avocat du diable ! C'est la prudence, le jugement négatif.

#### 👤 **Chapeau jaune**

La critique positive : lorsqu'il porte le chapeau jaune, le penseur admet ses rêves et ses idées les plus folles. Ses commentaires sont constructifs et tentent de mettre en action les idées suggérées par les autres membres du groupe. C'est le soleil et l'optimisme.

#### 👤 **Chapeau vert**

La créativité : lorsqu'il porte le chapeau vert, le penseur provoque, recherche des solutions de rechange. Il s'inspire de la pensée latérale, d'une façon différente de considérer un problème. Il sort des sentiers battus et propose des idées neuves. C'est la fertilité des plantes, la semence des idées.

#### 👤 **Chapeau bleu**

L'organisation : c'est le meneur de jeu, l'animateur de la réunion qui canalise les idées et les échanges entre les autres chapeaux. C'est le bleu du ciel qui englobe tout.

## **Gérer les participants**

Globalement, il s'agit avant tout d'adopter une attitude et une rhétorique favorables en réunion pour éviter les bras de fer et aider les gens (le plus possible) à adopter une démarche constructive.

Les participants agressifs ou dominateurs

Les spécialistes des apartés

Les participants contestataires

Les participants râteurs

Les participants bavards

Les participants plaintifs

Les participants distraits

Les participants négatifs

Les participants hésitants

Etc.

Les spécialistes des hors sujets

# Rappel des éléments importants

Pour chaque thème, l'animateur doit veiller à respecter une méthodologie :

## 7. Quel serait le plan « standard » d'une réunion ?

-  Accueillir les participants et leur laisser le temps de s'installer
-  Présentation des participants (si besoin) = plusieurs méthodes
-  Définir les règles de fonctionnement
-  Où en sommes-nous ? = situer la réunion, préciser le contexte, rappeler la dernière réunion
-  Que cherchons-nous ? = Rappel des thèmes à aborder et des objectifs poursuivis.
-  Nommer un secrétaire
-  Débattre et réguler le débat
-  Décider les nouveaux engagements.
-  Prendre note des engagements et définir les délais de réalisation.

## 8. Quel est le mode décisionnaire ?

-  Le vote
-  Le compromis
-  La décision unilatérale

## 9. Les rôles et attitudes de l'animateur

-  Connaître le rôle d'animateur pour ne pas outrepasser ses droits et prérogatives.
-  Maîtriser l'animation pour réussir la réunion.
-  Un animateur ne devrait pas intervenir sur le fond.

L'animateur a pour fonction de cadrer la réunion et permettre aux participants de s'exprimer. Il sert de tremplin pour atteindre les objectifs fixés.

**Pour cela l'animateur doit respecter une certaine méthodologie :**

-  Préciser ce que la réunion va permettre de faire
-  Préciser la méthodologie (travail en sous-groupes, répartir les tâches,...)
-  Donner un temps de parole à chacun
-  Prévoir des pauses
-  Prévoir des temps de silence (de réflexion)
-  Réguler l'échange des informations
-  Ecouter les demandes des participants
-  Respecter l'ordre des demandes
-  Interroger pour susciter l'avis de tous
-  Ne pas prendre position
-  Réguler les tensions et se servir des divergences comme d'un tremplin
-  Reformuler pour clarifier le sujet ou faire répéter
-  Demander des éclaircissements
-  Reformuler pour vérifier si tout le monde a compris la même chose
-  Faire des synthèses intermédiaires

- 👤 Faire le point sur la progression de l'ordre du jour
- 👤 Vérifier le temps
- 👤 Arrêter les digressions et ramener le sujet au centre du débat
- 👤 Utiliser le tableau : par exemple pour mieux visualiser les arguments pour ou contre.
- 👤 Interdire les attaques de personnes ou toute autre attitude inacceptable
- 👤 Evaluer la réunion et présenter les conclusions
- 👤 Remercier les participants et valoriser leur apport
- 👤 Présenter les décisions
- 👤 Assurer le suivi
- 👤 Convivialité et humour

# Une mauvaise réunion est :

-  Une réunion inutile
-  Une réunion mal programmée.
-  Réunion mal préparée
-  Les disputes
-  Une mauvaise gestion des comportements inadéquats
-  La longueur des réunions
-  Les répétitions
-  Le manque de décisions
-  Pas de notes
-  Pas de plan d'actions
-  Une réunion avec des apartés
-  Lire un texte et endormir les participants
-  Rester debout ; rester assis pendant toute la réunion

Pensez-vous à d'autres éléments négatifs ?
--