

LES ESSENTIELS

Préparer, conduire et animer vos réunions

En présentiel ou à distance

5^e édition

Bruno Barjou
Consultant et conférencier

territorial éditions



Préparer, conduire et animer vos réunions

En présentiel ou à distance

La réunion est une sorte d'institution... qui est en pleine mutation. Sous les effets cumulés de l'optimisation des coûts, de la réduction progressive des transports (réchauffement climatique), des risques économiques, des risques sanitaires et des opportunités offertes par les technologies de l'information et de la communication (TIC), les réunions évoluent. Si la réunion est un outil de travail, les TIC posent aujourd'hui un véritable défi culturel aux collectivités en permettant de mixer réunions présentielles et réunions à distance - ou digitales. Pourtant, une réunion bien pensée et bien menée reste un outil extrêmement efficace de communication et de travail. La réussite requiert de la part de l'animateur une réflexion et une préparation rigoureuses, l'emploi d'une méthode appropriée, des qualités de communication et d'animation de groupe. Cet ouvrage s'adresse aux cadres territoriaux qui souhaitent maîtriser ces techniques et progresser dans leur pratique. Il propose un panorama des solutions actuellement disponibles ainsi que des pistes pour organiser et mener efficacement leurs prochaines réunions, en présentiel comme à distance.



Consultant et conférencier, **Bruno Barjou** est l'auteur de plusieurs ouvrages sur les ressources humaines et l'organisation de l'entreprise. Il intervient, dans le privé comme dans les administrations, sur la conception de dispositifs de formation afin d'accompagner les mutations et de développer l'efficacité des équipes et des structures face à la digitalisation. À ce titre, il a animé plusieurs centaines de réunions dans des contextes variés.

LES ESSENTIELS

boutique.territorial.fr

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-2091-5

© Rawpixel.com/adobeStock.com

territorial éditions

LES ESSENTIELS

Préparer, conduire et animer vos réunions

En présentiel ou à distance

5^e édition

Bruno Barjou
Consultant et conférencier

territorial éditions

Référence TBK 391A



**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	---



Sommaire

Introduction	
Les réunions dans la fonction publique territoriale	p.11

Partie 1

Utiliser la réunion comme moyen de travail approprié en présentiel comme en distanciel

Chapitre I	
Qu'est-ce qu'une réunion ?	p.15
Chapitre II	
Les réunions : pour ou contre ?	p.17
Chapitre III	
Les différents objectifs des réunions	p.19
Chapitre IV	
Les conditions de réussite d'une réunion ?	p.21
1 ^{re} étape - Valider la pertinence de la réunion	p.21
2 ^e étape - Définir précisément l'objectif à atteindre	p.21
3 ^e étape - Faire le tour du sujet et recueillir toutes les informations utiles	p.22
4 ^e étape - Choisir les participants pertinents	p.22
5 ^e étape - Définir le rôle de chacun, anticiper les difficultés relationnelles	p.22
6 ^e étape - Choisir une méthode cohérente avec l'objectif à atteindre	p.22
7 ^e étape - L'organisation matérielle	p.23
Note à l'animateur	p.23

Partie 2

Exploiter une méthode de préparation de réunion

Chapitre I

Définir clairement les objectifs de la réunion p.27

A - Les objectifs p.27

B - Comment rédiger un objectif ? p.28

C - Le titre de votre réunion p.28

Chapitre II

Réunir des participants pertinents p.29

Chapitre III

Explorer le problème p.31

Chapitre IV

Définir le rôle de chacun p.33

Chapitre V

Choisir une méthode et bâtir le fil guide de la réunion p.35

Chapitre VI

Préparer l'organisation matérielle d'une réunion physique p.37

A - Choisir un lieu de réunion p.37

B - Déterminer la disposition de la salle p.37

C - Faire préparer le matériel nécessaire p.38

D - Les pauses p.38

Chapitre VII

Pour des réunions à distance interactives et collaboratives p.41

A - Technique et timing, deux points à soigner pour une bonne réunion à distance p.41

1. Choisir les bons outils p.41

2. Bien préparer le timing de la réunion en amont p.42

3. Du choix des outils collaboratifs p.43

B - Comment choisir son outil collaboratif de réunion à distance ? p.44

Chapitre VIII

Prévenir et motiver les participants p.51

A - Rédiger une invitation p.52

B - À faire et à éviter p.52

Chapitre IX

Préparer la réunion en tant que participant p.55

Partie 3

Utiliser des méthodes de travail adaptées

Chapitre I

Le rôle de l'animateur et des participants selon le type de réunion p.59

- A - Objectif : donner de l'information p.59
- B - Objectif : recueillir de l'information p.59
- C - Objectif : échanger, faire le point p.59
- D - Objectif : chercher des solutions à un problème p.60
- E - Objectif : aboutir à des décisions p.60
- F - Objectif : négocier p.60

Chapitre II

Les étapes et méthodes des différents types de réunions p.61

- A - Donner de l'information p.61
 - 1. Annoncer le déroulement et le mode de fonctionnement de la réunion p.61
 - 2. Donner l'information essentielle pour votre public p.61
 - 3. Répondre de façon neutre aux questions posées p.61
 - 4. Reformuler brièvement le message essentiel p.61
- B - Recueillir l'information p.62
 - 1. Annoncer l'objectif p.62
 - 2. Collecter l'information p.62
 - 3. Rappeler ce qui va être fait de l'information p.62
 - 4. Remercier p.62
- C - Échanger, faire le point p.62
 - 1. Rappeler l'objectif et le mode de fonctionnement de la réunion p.62
 - 2. S'exprimer d'une manière claire et précise, écouter l'autre, questionner, reformuler, donner l'information essentielle p.62
 - 3. Définir les actions éventuelles à mener p.62
- D - Chercher des solutions à un problème et aboutir à des décisions p.63
 - 1. S'informer p.63
 - 2. Poser le problème p.63
 - 3. Analyser les causes p.63
 - 4. Résoudre p.64
 - 5. Décider p.64
 - 6. Agir avec un plan d'action p.64
- E - Négocier p.64

Chapitre III

Comment saboter les réunions auxquelles vous participez p.69

Chapitre IV

Les problèmes de « plantage » de l'animateur p.71

A - Les plantages matériels p.71

B - Les plantages affectifs p.71

C - Les plantages intellectuels p.72

Chapitre V

L'animateur et sa position hiérarchique p.73

Partie 4

Communiquer efficacement en groupe

Chapitre I

Quand le trac vous traque... p.77

Chapitre II

Les points clés de la communication non verbale p.81

A - Le regard p.81

B - Les attitudes à adopter... ou à éviter p.81

Chapitre III

Utiliser des techniques pour mieux communiquer p.83

A - L'écoute p.83

1. Les obstacles à l'écoute p.83

2. Comment être à l'écoute ? p.83

B - La reformulation p.84

C - Le questionnement p.85

1. Les formes de questions p.85

2. Le contenu des questions p.87

3. La façon de lancer une question a une influence p.87

Chapitre IV

Expliquer et présenter des idées p.89

A - Préparer une présentation en réunion p.89

1. Identifier les interlocuteurs p.89

2. Déterminer l'objectif de la communication p.90

3. Recueillir toutes les informations nécessaires p.91

4. Constituer des ensembles cohérents d'informations p.91

5. Pour chaque ensemble d'informations p.92

6. Construire le plan, le cheminement, de votre intervention p.92

7. Sélectionner les documents dont vous pouvez avoir besoin en support p.92

8. Ne commencer votre présentation en réunion
que lorsque les sept précédentes étapes ont été respectées p.92

B - Comment faire un plan ?	p.93
1. L'introduction	p.93
2. Le développement	p.94
3. La conclusion	p.94
4. Quelques exemples types	p.95
C - Quels mots pour le dire ?	p.96
1. Trouver le bon registre.....	p.96
2. Choisir son vocabulaire.....	p.97
3. Attention au jargon	p.98
4. Favoriser la mémorisation.....	p.98
D - Se faire entendre	p.99
1. Régler le débit.....	p.99
2. L'intonation.....	p.99
3. Articulation et prononciation	p.100
4. Les pauses et silences	p.101
5. Le volume.....	p.101
Chapitre V	
Des portraits auxquels il vaut mieux ne pas ressembler	p.103

Partie 5

Animer la réunion

Chapitre I	
Les trois grandes phases d'une réunion	p.107
A - Introduire la réunion	p.107
B - Faire progresser la réunion	p.108
C - Conclure la réunion	p.109
1. Plan d'action issu de la réunion	p.110
2. Agir	p.110
Chapitre II	
Gérer le temps de la réunion	p.111
A - En tant qu'animateur	p.111
1. Avant la réunion	p.111
2. Pendant la réunion	p.111
3. Après la réunion	p.111
B - En tant que participant	p.112

Chapitre III

Utiliser le matériel et les supports en réunion p.113

A - Le tableau	p.113
1. Dans quel but l'utiliser ?	p.113
2. Comment l'utiliser ?	p.113
B - Le vidéoprojecteur	p.114
1. Comment l'utiliser ?	p.114
2. À éviter absolument	p.114
C - La projection d'images de film	p.114
1. Les moyens de projection	p.114
2. Comment les utiliser ?	p.115
3. À éviter absolument	p.115
D - Les documents	p.115
1. Leur rôle	p.115
2. Comment les utiliser ?	p.115
3. À éviter absolument	p.115
E - Les visuels pour synthétiser les idées	p.115
F - En distanciel	p.116
1. Le « <i>Whiteboard</i> », ou tableau blanc interactif et collaboratif	p.116
2. Le partage d'écran	p.116
3. Le partage de documents	p.117
4. Webcam ou pas ?	p.117

Chapitre IV

Faciliter les échanges et le travail du groupe p.119

A - Conseils pour faire progresser une discussion	p.119
B - Conseils pour faciliter la prise de décision en commun	p.120

Chapitre V

Gérer les situations délicates p.121

A - Conseils pour limiter les conflits en réunion	p.122
B - Faire face aux situations délicates , en présentiel comme en distanciel	p.122
1. Vous allez commencer, mais la salle est agitée.....	p.122
2. Les retardataires	p.122
3. Un hiérarchique ou un élu arrive inopinément	p.122
4. On appelle l'un des participants ou l'animateur au téléphone	p.123
5. Le « remplaçant »	p.123
6. Le bavard	p.123
7. Celui qui veut prendre le pouvoir	p.124
8. Le timide	p.124
9. Le « rigolo »	p.124
10. Le « pinailleur »	p.124
11. Le « râleur »	p.125

12. Celui qui poursuit une idée fixe.....	p.125
13. Celui qui ne comprend pas	p.125
14. Le silencieux	p.125
15. « Monsieur Je-sais-tout »	p.126
16. Le « sans opinion »	p.126
17. Le « raseur »	p.126
18. Le dessinateur.....	p.126
19. Les apartés.....	p.126
20. On vous presse de questions.....	p.127
21. On vous presse de questions hors sujet	p.127
22. Deux ou trois personnes veulent parler ensemble	p.127
23. Une question gênante est posée à l'animateur.....	p.128
24. Un participant se montre agressif.....	p.128
25. La réunion est houleuse.....	p.129
26. Un participant a une attitude provocatrice.....	p.129
27. C'est la confusion	p.130
28. Fou rire du groupe	p.130
29. Les participants restent passifs.....	p.130
30. L'objectif est remis en cause.....	p.130
31. La coanimation fonctionne mal.....	p.131
32. Un orateur ne respecte pas son temps de parole.....	p.131
33. Le départ avancé d'un participant.....	p.131
34. Vous « séchez »	p.131
35. Appliquer les principes exposés ici est-il possible ?	p.132

Chapitre VI

Éléments pour comprendre les phénomènes de groupe p.133

A - Qu'est-ce qu'un groupe ?	p.133
B - Les besoins fondamentaux des individus dans un groupe	p.133
C - Ce qui fonde la cohésion d'un groupe	p.133
D - Le rôle du leader.....	p.134

Chapitre VII

Les erreurs les plus communes à éviter p.135

Partie 6

Prendre des notes et rendre compte de la réunion

Chapitre I

Rapporter les débats p.139

A - Le compte rendu.....	p.139
1. Quelles informations retenir ?.....	p.139
2. Comment classer les informations ?	p.140

3. Comment organiser le document ?	p.140
4. Comment présenter les informations ?	p.141
B - Le procès-verbal	p.142
1. Comment le rédiger ?	p.142
2. Comment le présenter ?	p.142
C - Le relevé de décisions	p.143
1. Comment le rédiger	p.143
2. Comment le présenter	p.143
Chapitre II	
Conseils pour la prise de notes	p.145
A - Pour une prise de notes efficace	p.145
1. À faire avant la réunion	p.145
2. À faire durant la réunion	p.145
3. À faire après la réunion	p.147
B - Deux méthodes à votre disposition	p.147
1. Une méthode fonctionnelle	p.147
2. Une méthode par mots-clés	p.147
C - Et en digital	p.149
Misez sur « l'après-réunion à distance »	p.149
Conclusion	p.151

Annexes

Annexe I	
Liste à consulter avant toute réunion	p.155
Annexe II	
Faites moins de réunions, mais faites-les mieux !	
Check-list pour des réunions efficaces	p.157
Annexe III	
Principes de base de l'animation de réunions	p.159
Éléments bibliographiques	p.161

Introduction

Les réunions dans la fonction publique territoriale

Sorte d'institution qui s'inscrit dans la vie de toute collectivité, les réunions sont monnaie courante. Mais si leur nombre s'accroît, qu'en est-il de leur qualité ? Produisent-elles toutes des résultats ? Si les réunions franchement mauvaises sont rares, celles de peu d'intérêt sont encore trop nombreuses, souvent par manque de méthode ou du fait de choix inadaptés.

La problématique peut se résumer ainsi. D'une part, de nombreuses personnes et organismes demandent à être intégrés à la vie des collectivités territoriales. D'autre part, celles-ci, de par leur taille et leurs responsabilités, ont besoin d'une coordination interne performante. Cependant, malgré ces deux nécessités relationnelle et fonctionnelle, la solution pour y répondre est décriée. Fort de ces conditions, on peut faire l'hypothèse que ce qui existe sur le plan des réunions ne répond pas toujours aux nécessités des collectivités territoriales.

Dès lors que l'on considère le coût de l'investissement que représente une réunion, il est parfois opportun d'envisager d'autres solutions, selon le type de communication que l'on veut établir avec les participants. La conférence téléphonique ou la vidéoconférence sont des substituts intéressants à certaines réunions. Les technologies de communication offrent aujourd'hui de multiples possibilités pour converser ou partager des documents avec plusieurs interlocuteurs situés dans des lieux proches ou éloignés. De nombreux logiciels et/ou applications en cloud permettent aussi d'obtenir ce résultat via Internet, depuis un ordinateur portable ou un smartphone.

En effet, les réunions sont loin de faire l'unanimité : « on perd son temps », « c'est un simulacre de prise de décision », « cela s'éternise et devient improductif », « ce qui en sort est flou, et remis en question », « de toute façon on nous réunit, mais on ne nous demande pas notre avis », « on parle, on parle, mais il n'en sort jamais rien de concret », « les réunions sont trop longues... ou trop fréquentes... ».

Ces plaintes fréquemment entendues montrent que les réunions de qualité médiocre sont encore trop nombreuses. Tout cela souvent par manque de méthode. Car une réunion bien pensée et bien menée est un outil extrêmement efficace de communication et de travail.

Mais animer efficacement une réunion n'est pas si aisé... Il ne suffit pas de maîtriser à fond son sujet, la réussite dépend aussi d'autres facteurs. Elle requiert de la part de celui qui va l'animer une réflexion et une préparation rigoureuses, l'emploi d'une méthode appropriée, des qualités de communication et d'animation de groupe. Les participants jouent aussi un rôle important dans la qualité des échanges.

Animer des réunions de bonne qualité, y participer efficacement, s'acquiert par la pratique, par la réflexion et par l'acquisition de repères et de méthodes. Bref, cela s'apprend. Et c'est l'objet de ce dossier. Il s'adresse aux cadres territoriaux qui souhaitent progresser dans leur pratique ; il donne des méthodes et des outils pour une première conduite de réunion ; il fournit aussi à ceux qui ont de l'expérience en la matière une aide pour faire le point sur leur pratique actuelle.

Et puisque depuis la crise sanitaire les réunions à distance s'imposent et se banalisent, chaque aspect de la préparation et de la conduite de réunion sera abordé tant en présentiel qu'en distanciel, ainsi qu'en « hybride », avec à la fois des participants présents et d'autres à distance.

Gardons à l'esprit qu'une réunion, quand ses membres sont à distance, demande une très grande rigueur : une bonne organisation en amont et à l'instant T, l'investissement des participants, un *reporting* adapté..., mais aussi des sujets clairement définis, un temps de parole équitable et une bonne utilisation des technologies qui seront les piliers d'une réunion à distance efficace !

**Utiliser la réunion
comme moyen
de travail approprié
en présentiel
comme en distanciel**

Chapitre I

Qu'est-ce qu'une réunion ?

Une réunion suppose la présence simultanée de plus de deux personnes qui échangent des informations pour faciliter l'atteinte d'un objectif préétabli. Une présence physique ou virtuelle.

Quand vous réunissez durant une heure vos cinq collaborateurs dans une salle ou en visioconférence, afin de déterminer les besoins de votre service, et que vous ne faites que ça, il s'agit d'une réunion.

Mais si vous demandez à vos collaborateurs de se rassembler en fin de journée autour d'un verre et que, profitant de cette occasion, vous leur demandez « quels sont les besoins de notre service, à votre avis ? », ce n'est plus une réunion. Au mieux c'est un pot convivial, au pire du temps perdu pour les uns et les autres.

Sans objectif clairement préétabli, il y a peu de chances d'aboutir à quoi que ce soit de satisfaisant. Une réunion ne se réduit pas à une rencontre fortuite entre des gens : elle est consciemment organisée, avec un objectif partagé.

De l'utilité de la réunion

Une réunion est inutile si...

- le dossier n'est pas préparé ;
- elle est régulière sans nécessité ;
- la décision est déjà prise ;
- les résultats prévisibles sont d'ores et déjà inexploitable ;
- la présence de tous n'éclaire pas le problème ;
- on peut utiliser un autre moyen de communication : mémo, téléphone...

Une réunion est indispensable si :

- on doit transmettre une information à plusieurs personnes ;
- on veut recueillir les avis de tous et les faire connaître de tous ;
- on doit résoudre un problème ou chercher des idées, des solutions ;
- on cherche à créer une dynamique dans le groupe des participants.

Chapitre II

Les réunions : pour ou contre ?

Une étude sur les réunions menée par OpinionWay peut nous inciter à questionner nos rituels collectifs.

Ainsi :

- 75 % des collaborateurs souhaiteraient pouvoir déclinier leur participation à une réunion ;
- 52 % des collaborateurs trouvent les réunions inefficaces ;
- 25 % seulement des réunions aboutissent à des décisions ;
- 20 % des réunions n'ont pas d'ordre du jour.

Il faut dire que nous passons autant de temps en réunion qu'en congés, 27 jours par an en moyenne !

49 % des personnes interrogées éprouvent des difficultés à positiver la participation aux réunions : certains monopolisent la parole, d'autres ne se sentent pas légitimes pour intervenir sur un sujet pas toujours clair et d'autres craignent même d'être jugés ou que leur avis ne soit pas pris en compte.

Ajoutons à cela que la multiplication des réunions à distance a révélé de nouvelles difficultés liées à l'utilisation des outils digitaux...

Pourtant, la réunion est un outil de communication et de management. Elle favorise la circulation de l'information, instaure une synergie et permet d'utiliser le potentiel d'un groupe de personnes. Organisée à bon escient, une réunion est productive.

La réunion est aussi un moyen privilégié de communication. Elle permet d'engager une discussion préalablement à la prise d'une décision, afin que celle-ci soit la plus adaptée possible. Elle permet aussi de mesurer les effets produits par une décision. Et si l'on cherche à faire se rencontrer différentes fonctions dans une région ou une localité, c'est aux réunions que l'on pense en premier.

Mais les réunions n'ont pas que des vertus, et sont parfois mal utilisées : trop de réunions avec des objectifs flous provoquent le symptôme de la « réunionnite », bien connu. Réunion de routine sans but précis, réunion « caractérielle » déclenchée par un hiérarchique autoritaire... Tout cela a un coût. Un coût financier, bien sûr, mais aussi un coût moral pour les participants : quoi de plus démotivant que de se déplacer pour assister régulièrement à des rencontres qui ne se traduisent par rien de concret ? Et les réunions virtuelles sont logées à la même enseigne.

À l'inverse, pas assez de réunions, ou bien des réunions sans dialogue créent un malaise.

Chapitre III

Les différents objectifs des réunions

On peut classer les réunions suivant leurs objectifs :

- donner de l'information :
 - * transmission de directives,
 - * exposé,
 - * information simple...,
 - * exposé-discussion,
 - * briefing... ;
- recueillir de l'information :
 - * comprendre ce qui se passe,
 - * interview de groupe,
 - * recueil de faits, d'opinions,
 - * faire ressortir les avis, les préjugés, les rumeurs... ;
- échanger, faire le point :
 - * approfondir un thème,
 - * acquérir des connaissances...,
 - * faire le point sur une action,
 - * évaluer une action,
 - * engager, motiver ;
- rechercher la solution d'un problème :
 - * étude de problèmes,
 - * recherche de solutions,
 - * préparer une décision... ;
- aboutir à des décisions :
 - * aboutir à un accord,
 - * décider ensemble... (phase possible de toute réunion) ;
- négocier :
 - * consultation des points de vue,
 - * confrontation des positions,
 - * conciliation.

La pyramide des finalités

