



Les différentes phases d'une réunion de travail

Sommaire

1. La préparation de la réunion.....p. 1
2. Le déroulement de la réunion.....p. 4
3. À l'issue de la réunion.....p. 5

Cette fiche pratique est destinée à toute personne ayant vocation à organiser ou animer une réunion de travail afin de rendre celle-ci la plus efficiente possible.

1/ LA PRÉPARATION DE LA RÉUNION

Les agents du ministère consacrent une part non négligeable de leur temps de travail à participer à des réunions. Certaines laissent parfois un goût amer par leur manque de préparation (frustration de ne pouvoir développer une argumentation faute de l'avoir préparée ; sentiment d'être inutile et de perdre son temps ; flou dans les objectifs ; ...).

Au cours de cette phase de préparation, l'animateur doit être en mesure de :

- **cerner le sujet de la réunion ;**
- **définir les objectifs de la réunion ;**
- **composer le groupe de travail ;**
- **programmer la réunion ;**
- **planifier la progression du groupe ;**
- **rédiger la convocation ;**
- **motiver les individualités ;**
- **assurer l'organisation de la réunion.**

Ce travail préparatoire doit favoriser l'efficacité de la réunion, par la clarté de l'objectif de cette dernière et par le soin apporté à son organisation et à son fonctionnement.

- **Cerner le sujet de la réunion**

C'est vraiment la phase préparatoire par excellence. Un problème existe mais il n'est pas clairement identifié. Dans cette phase, l'animateur :

- recueille un maximum de données,
- trie, regroupe, synthétise les informations reçues,
- commence à analyser le problème posé,
- évalue assez rapidement si le problème peut être résolu en une séance ou s'il est nécessaire de constituer un groupe de travail (et donc de planifier une série de réunions pour traiter la question),
- contacte les personnes susceptibles de résoudre le problème.

- **Définir les objectifs de la réunion**

Définir les objectifs de la réunion avec rigueur est certainement le point le plus important et le plus difficile que rencontre tout animateur.

Un objectif correctement rédigé évite au groupe de s'égarer et permet à l'animateur de recentrer les débats lorsqu'il constate une dérive du groupe.

Un objectif doit être :

- suffisamment précis pour être perçu de façon identique par tous les participants,
- adapté au temps imparti,
- formulé dans un style direct (généralement avec un verbe d'action) :

Exemples :

- *identifier les dysfonctionnements rencontrés dans le projet ;*
- *hiérarchiser ces dysfonctionnements en fonction de leur importance ;*
- *proposer des modalités permettant de réguler cette situation ;*
- *arrêter des échéances pertinentes.*

L'atteinte (ou la non atteinte) de l'objectif doit pouvoir être vérifiée à l'issue de la réunion.

- **Composer le groupe de travail**

- *Le nombre des participants*

Ce nombre est déterminé par la finalité de la réunion. Deux cas relativement opposés peuvent se rencontrer :

- *la réunion d'information* : une personne parle, les autres écoutent et posent des questions à tour de rôle ;
- *la réunion de résolution de problème* : la progression vers l'objectif se fait à partir des échanges entre les participants.

Dans le premier cas de figure, le nombre de participants peut être élevé (*une quarantaine*) ; dans le deuxième, par contre, il n'est pas souhaitable de dépasser 10 à 12 personnes ; au-delà de ce chiffre :

- l'animateur risque de ne plus maîtriser le groupe ;
- des sous-groupes vont se constituer ;
- tout le monde ne pourra pas se faire entendre (situation génératrice de tensions).

Entre ces deux extrêmes, l'éventail des réunions est relativement ouvert. Il appartient à l'animateur d'identifier le nombre le plus pertinent de participants.

- *Le choix des participants*

Quelques critères précis doivent présider à ce choix :

- *Le niveau de compétence* : Les personnes compétentes pour résoudre le problème sont seules invitées à la réunion ; tout autre participation ne ferait que perturber le bon déroulement de la séance.
- *Le degré de motivation* : Ne seront retenues que les personnes qui se sentent véritablement impliquées par l'atteinte de l'objectif.
- *La capacité à travailler en groupe* : Les personnes trop agressives, en conflit ouvert avec un membre du groupe de travail, trop bavardes (etc.) sont parfois un obstacle à l'atteinte de l'objectif. Si des problèmes de susceptibilité ne se posent pas, il est parfois utile d'« oublier » ces personnes.

- **Programmer la réunion**

- *Le jour*

Il est souhaitable d'éviter les veilles de départ ou les retours de vacances, si l'on souhaite avoir des participants véritablement concentrés sur leur sujet.

- *L'heure*

- Le matin de préférence : les personnes ont toutes leurs capacités physiques puisqu'elles sortent d'une nuit de repos ; si la réunion a lieu dans l'après-midi, les digestions « lentes et difficiles » risquent de causer des problèmes d'attention à certains membres du groupe.
- Intégrer éventuellement les contraintes de déplacement de certains membres du groupe pour fixer les horaires de la réunion.
- Prévoir des temps de pause en fonction de la durée moyenne de concentration intellectuelle (1h30).

- **Planifier la progression du groupe :**

- Une progression logique sert de fil conducteur à la réflexion, elle ne doit pas être cependant un carcan (le groupe doit pouvoir éventuellement en changer en cours de réunion).
- L'animateur doit prévoir, pour chaque point du débat, une durée approximative afin de pouvoir réguler la progression du groupe (et vérifier par la même occasion si l'ordre du jour n'est pas trop ambitieux).

- **Rédiger la convocation**

La convocation adressée à tous les participants comporte généralement :

- l'ordre du jour,
- l'objectif de la réunion,
- le type de réunion,
- le jour, l'heure et la durée de la réunion,
- le lieu de la réunion,
- la liste des participants invités,
- le plan de travail prévu,
- un dossier préparatoire (*si possible*).

- **Motiver les individualités**

- *Motiver les participants*

Le monde du travail impose de nombreuses réunions professionnelles qui bouleversent souvent les plannings. L'animateur devra donc surmonter les réti-

cences de certains pour les motiver à participer.

- *Solliciter les objections possibles*

L'animateur contacte les membres du groupe afin de cerner les objections possibles et les grandes tendances du débat. Cette démarche lui permet d'anticiper certaines réactions.

- *Répondre aux questions des personnes contactées*

Les participants à la réunion s'adressent parfois à l'animateur pour lui demander des précisions sur le travail à réaliser. Celui-ci a tout intérêt à répondre aux questions qui lui sont posées pour aplanir les difficultés rencontrées, voire même à apaiser certaines craintes.

- *Détecter les conflits possibles*

Une bonne connaissance des personnes permet souvent d'anticiper les problèmes ou les conflits qui peuvent éclater entre des participants. L'animateur ne sera pas pris au dépourvu ; il pourra réguler la tension sans trop de difficultés.

- **Assurer l'organisation matérielle de la réunion**

Il incombe à l'animateur de s'occuper de l'intendance de la réunion.

- *La réservation et le choix de la salle*

La réservation de la salle est parfois un préalable incontournable avant d'arrêter une date de réunion.

La chaleur, la fumée, le bruit, le froid, (etc.), sont autant de parasites à une bonne concentration des membres du groupe qu'il convient d'identifier avant de retenir une salle.

- *La disposition spatiale des participants*

La disposition en fer à cheval permet à l'animateur de voir l'ensemble des membres du groupe et aux participants d'échanger entre eux.

- *L'état de marche du matériel*

L'animateur est responsable de la bonne marche du matériel audiovisuel utilisé (rétroprojecteurs, projecteurs, etc.) et de l'approvisionnement en fournitures (tableaux de papiers, feutres, etc.). Si les membres du groupe ne se connaissent pas, préparer des plaques d'identification.

2/ LE DÉROULEMENT DE LA RÉUNION

Les différentes étapes du déroulement d'une réunion sont généralement les suivantes :

- **L'ouverture de la réunion.**
- **Les échanges.**
- **La clôture des débats.**

- **L'ouverture de la réunion**

C'est un moment important, surtout si les participants ne se connaissent pas. L'animateur doit faciliter les premières prises de parole.

- *Le tour de table*

Si les participants ne se connaissent pas, ce type de présentation est nécessaire :

- il permet d'identifier le statut des différentes personnes du groupe ;
- il facilite une première prise de parole institutionnalisée et permet de détendre l'atmosphère.

Le tour de table peut cependant être très consommateur de temps : bien anticiper l'impact éventuellement négatif de cette technique, en particulier quand les participants sont nombreux.

- *Repérage des contraintes spécifiques pesant sur certains participants (train, autres rendez-vous, ...).*

- *Définition de la règle du jeu*

- L'animateur définit son rôle et celui des participants pour asseoir sa légitimité ;
- Les participants valident ou nuancent ces propositions.

- *Présentation des objectifs de la réunion et du plan de travail*

- L'animateur vérifie une fois de plus que l'ensemble du groupe perçoit l'objectif de la même façon, et l'accepte sans réticence.

- Validation :

- de la durée de la réunion,
- des horaires (pauses, heure de fin de la réunion),
- des différentes étapes de la progression.

- **Les échanges**

- *Le rôle de l'animateur*

- L'animateur est un arbitre ;
- Il fait appliquer la discipline dans le groupe ;
- Il structure la progression du groupe vers l'objectif grâce à des questions, des reformulations, des synthèses ;
- Il régule les tensions interpersonnelles dans le groupe.

- *Le rôle des participants*

- Ils acceptent les règles du jeu définies par l'animateur ;
- Ils participent à l'atteinte des objectifs.

- **La clôture des débats**

Le groupe doit se séparer sur des conclusions claires pour tous. Un accord s'est dégagé, certaines actions sont prévues : il est nécessaire d'en définir les modalités pratiques d'application pour rendre la décision opérationnelle (*plan d'action*).

3/ À L'ISSUE DE LA RÉUNION

Deux étapes restent encore à réaliser pour l'animateur :

- **La rédaction du compte rendu.**
- **L'évaluation de la réunion.**

- **La rédaction du compte rendu**

Le compte rendu de la réunion est destiné aux participants et aux personnes intéressées par les conclusions du groupe. Ce résumé doit être suffisamment complet et explicite (une personne qui n'a pas assisté à la réunion doit être capable de saisir la logique des débats et les fondements de la décision finale). Il doit être court et facile à lire. Ce document est rédigé par l'animateur ou par un « secrétaire de séance » à partir des points reformulés tout au long de la réunion.

Ce document reprend :

- L'ordre du jour,
- La liste des participants invités / présents,
- Le dossier préparatoire,
- Les différentes étapes de la réflexion,
- Les solutions possibles évoquées,
- La (ou les) solution(s) retenue(s),
- Le plan d'action / Les modalités pratiques d'application,
- La date (éventuellement) de la prochaine réunion.

Il doit être rédigé le plus rapidement possible, pour éviter de perdre des informations, pour contribuer à l'application des décisions prises, etc.

Avant de diffuser le compte rendu, il est parfois nécessaire de le faire valider par les participants (*ou par la hiérarchie*) qui peuvent ainsi, au préalable, le vérifier ou l'amender.

- **L'évaluation de la réunion**

Après une réunion, il appartient à l'animateur de porter un regard critique sur :

- sa façon d'animer,
- la pertinence de l'(ou les) objectif(s) de la réunion,
- la méthode de travail suivie,
- le comportement des participants.
- etc.

Il est souvent intéressant de retenir les critiques formulées par les participants pendant ou après la réunion. Ce type d'autoévaluation permet à l'animateur d'améliorer ses performances et d'aborder la réunion suivante avec plus de décontraction.

Bibliographie

AMADO Gilles / GUITTET André (2003) – « *Dynamique des communications dans les groupes* » - Collection U - Armand COLIN - PARIS.

ANZIEU Didier / MARTIN Jacques-Yves (2007) – « *La dynamique des groupes restreints* » - PUF - (Collection Le psychologue) – PARIS.

CHALVIN Dominique (2001).– « *Les réunions d'expression des salariés* » - Éditions ESF – PARIS.

DEMORY Bernard (1990) – « *Comment animer les réunions de travail en 60 questions* » - CHOTARD & Associés Éditeurs - PARIS.

DOYLE Michaël (1995) – « *Réunions mode d'emploi* » - Collection BUSINESSMAN - ALBIN MICHEL - PARIS.

GOURGAND Pierre (1993) – « *Les techniques de travail en groupe* » - PRIVAT éditeur - TOULOUSE.

GUITTET André (2002) – « *L'entretien* » - Collection U - Armand COLIN - PARIS.

MUCCHIELLI Roger (2007) – « *Le travail en équipe* » - Éditions ESF - PARIS.