

***Guide
Animation de réunion
Trucs & astuces***

***Complément :
Les règles spécifiques pour mener des réunions en
distanciel***

3 juin 2020

Version 2.0

1. Pourquoi un guide d'animation de réunion

Qui n'a jamais été confronté aux problèmes suivants ?

- Réunion qui démarre en retard ;
- Participants qui arrivent en retard et au compte-gouttes ;
- Réunion qui traîne en longueur ;
- Débat qui part « dans tous les sens », qui traite de tous les sujets, sauf de l'objet de la réunion ;
- Débat très animé mais aucune décision prise ;
- Pas de compte-rendu ;
- En sortant, personne ne sait ce qu'il a à faire et il ne se passe rien ;
- Etc.

L'objet de ce guide est de préciser les bonnes pratiques d'animation de réunion ainsi que quelques « astuces » qui permettent d'améliorer sensiblement l'efficacité des réunions.

Il ne s'agit pas de révolutionner l'animation de réunion mais simplement de rappeler les bonnes pratiques, *que tout le monde connaît* mais qui sont si rarement appliquées.

Le cas des téléréunions ou réunions en distanciel.

Le télétravail et donc les réunions en téléconférence sont amenés à se généraliser.

Dès lors, comment conduire des réunions en distanciel, notamment si une partie des participants est en présentiel et l'autre à distance ?

- Comment faire participer tout le monde ?
- Comment faire en sorte qu'il n'y ait pas deux réunions ?
- Comment s'assurer que le débat de présentiel n'occulte la participation de ceux qui sont à distance ?

Il s'agit tout d'abord de se souvenir qu'une réunion en distanciel est avant tout une réunion.

Si les règles de bases d'animation de réunion ne sont pas appliquées, il est peu probable que les réunions en distanciel se passent mieux qu'en présentiel. Pire, sans possibilité de capter les signaux faibles du présentiel, la réunion en distanciel peut s'avérer difficile à maîtriser.

2. Les règles d'or

Ces règles s'appliquent à toutes les réunions. Ayez-les en tête lorsque vous préparez et animez une réunion.

Les chapitres suivants détaillent les moyens de les mettre en œuvre.

- Préparer la réunion ;
- Commencer à l'heure ;
- S'efforcer de terminer à l'heure ;
- Acter les décisions et affecter les actions ;
- Pas de réunion sans compte-rendu
- Ne pas se quitter sans fixer la date de prochaine réunion (le mieux : commencer par ça)

3. Les bonnes pratiques – trucs et astuces

3.1 Respecter et faire respecter les horaires

Comment faire débiter une réunion à l'heure ?

Quelques principes et astuces simples :

Astuce n°1 :

Relancez les participants un peu avant la réunion, soit la veille par mail, soit quelques heures avant par téléphone.

Astuce n°2 :

Pour les réunions qui s'inscrivent dans le cadre d'un projet ou d'une conduite d'opération, lors de la réunion de lancement, proposer une « charte » de bonne conduite, intégrant le respect des horaires.

Le respect des horaires est une question de culture. Si vous ne pouvez pas changer la culture de l'entreprise, vous pouvez imprimer un état d'esprit sur votre projet. Cela aura l'avantage de renforcer l'impression de sérieux qui émanera du projet.

Astuce n°3 :

Commencer la réunion à l'heure quoi qu'il arrive.

Lorsqu'un participant arrive en retard, arrêter la réunion, faites le silence et attendez que le nouvel arrivant soit complètement installé. S'il vous dit, « Je vous en prie continuez », répondez « Nous vous attendons ». En général, la fois suivante, il est à l'heure.

Astuce n°4 :

Si vous avez une relation plus décontractée avec les participants, instituez un système de gages. Ex : 1€ par minute de retard. Lorsqu'un participant arrive 10mn en retard, annoncer « 10€ pour Bernard !! ». (S'il s'appelle Bernard). Bien entendu, ces gages restent virtuels. Cela a l'avantage de marquer le coup tout en restant décontracté.

Remarque : vous pouvez aussi instituer le même système de gages pour le non-respect de certaines bonnes pratiques : arriver sans le CR de la dernière fois, venir sans avoir de quoi noter, venir sans son agenda.

En synthèse :

Ce qu'il ne faut surtout pas faire : Faire comme si c'était normal, comme si de rien n'était, comme si c'était une fatalité.

Si les astuces ne marchent pas, ne pas hésiter à « recadrer » les participants en début de réunion : Exemple : « Comme vous le savez, nous sommes soumis à une forte pression sur les délais. Nos ordres de jour de réunions sont chargés. Si nous ne nous disciplinons pas sur le respect des horaires, nous aurons du mal à être crédibles sur la tenue des échéances de notre projet / ie opérations/ ie chantier ... »

Comment respecter le temps d'une réunion ?

Principe de base :

Il FAUT respecter le temps d'une réunion.

Si vous ne le faites pas :

- Vous intégrez la « culture » du dérapage de délais dans votre mode de management. Si c'est vrai pour les réunions, c'est vrai pour le reste : projets, délais client, délai d'exploitation, etc.
- Les participants risquent d'être en retard à la réunion qui suit. Vous les mettez dans l'embarras.
- Ils ne voudront plus venir : trop long, pas maîtrisé, « on sait quand ça commence, on ne sait pas où ça fini »

Quelques règles de base :

Règle n°1 : Cadrez

Préparer un ordre du jour, transmettez-le avec la convocation, rappelez l'ordre du jour en début de réunion.

Chacun des participants aura ainsi une vision globale du déroulement à venir de la réunion et vous pourrez vous appuyer sur cette structuration pour manager le déroulement de la réunion.

Si la réunion est dense ou multi-sujets, prévoyez un temps pour chaque sujet et annoncez-les en même temps que l'ordre du jour.

Règle n°2 : Priorisez

S'il y a un risque de ne pas pouvoir tout traiter dans le temps imparti, définissez et proposez des priorités dans l'ordre des sujets à traiter.

Exemples :

- D'abord la date de la prochaine réunion qu'on oublie toujours de planifier en fin de réunion ;
- Les sujets qu'on laisse toujours de côté parce qu'on n'a pas le temps (pour les réunions périodiques tels que les comités de projet par exemple) ;
- Les thèmes urgents ou représentant un enjeu plus fort que les autres.

Règle n°3 : Managez

Gérez le temps et soyez efficace :

- Assurer vous qu'on ne passe pas plus de temps qu'il n'en faut sur un sujet ;
- Provoquez la conclusion : « Quelle est la décision ? », « Quelle est l'action ? », « Quels sont les options à lever ? » ;
- Si vous voyez qu'il n'y a pas d'issue immédiate, ajoutez le sujet : « je vous propose qu'on reprenne ce sujet à tête reposée, en repositionnant le problème. Je vous propose de replanifier une réunion ».

Gérez le dépassement :

Si vous voyez que l'ordre du jour ne sera pas tenu, arrêtez la discussion en cours, et traiter le problème :

« Nous sommes au 2/3 de la réunion et nous n'avons pas traité la moitié de l'ordre du jour.....

- ... je vous propose de continuer au-delà de l'horaire, est-ce que cela vous pose un problème ?
- ... je vous propose de repositionner dès maintenant une autre réunion afin de traiter les thèmes que nous n'aurions pas finis de traiter.
- ... je vous propose de traiter d'abord tel et tel point, et on verra si on a le temps de faire les autres points. »

3.2 Comment gérer efficacement une réunion de coordination ?

Une réunion de coordination est une réunion dont l'objet vise à coordonner une action, à prendre des décisions opérationnelles.

Le résultat d'une réunion de coordination est une série d'actions (pouvant être structurées dans un plan d'action) et/ou une série de décisions.

Préparez !

Une bonne partie de la réussite d'une réunion tient dans sa préparation.

Quelques bonnes pratiques à retenir :

- Préparer un ordre du jour détaillé en précisant le résultat que vous voulez obtenir.
- Préparer des supports : planning, procédures, schémas. Il est plus facile de faire travailler un groupe en réaction à quelque chose qu'à partir de rien.
- Relisez, avant la réunion, le CR de la dernière fois. Vérifiez que vous avez bien toutes les informations dont vous avez besoin avant de rentrer en réunion.

Maîtrise du débat

Le risque majeur d'une réunion de coordination est qu'on y parle de tout, sauf d'actions.

Règle n°1 :

Ne pas lancer de débat sur un sujet de fond en réunion de coordination. Le sujet du fond doit être abordé pour positionner le problème, afin de définir les actions à lancer. Lorsqu'une discussion sur le fond est lancée et qu'elle dure sans entrevoir la solution, reprenez la main :

- Soit en essayant de provoquer la conclusion : « Quelle est la décision ? », « Quelle est l'action ? », « Quelles sont les options à lever ? »
- Soit, si cela ne permet pas sortir rapidement du débat, en proposant de planifier une réunion de travail pour traiter du fond : « Je me rends compte que ce problème n'est pas si simple. Je vous propose d'organiser une réunion de travail sur le sujet. Qui doit y participer et quand pouvons-nous l'organiser ? »

Règle n°2 :

Ne jamais laisser une discussion partir le sujet suivant tant que le précédent n'a pas été conclu.

- Arrêter immédiatement la discussion : « J'aimerais qu'on finisse de traiter la question précédente avant de passer à la suite »
- Reformuler la conclusion : « Donc, je note que ». Assurer vous que tout le monde est bien d'accord avec la conclusion et sa formulation
- S'il y a des actions à lancer, répétez « Bon, quelle est l'action ? Qui la prend ? pour quand ? », jusqu'à ce que vous ayez une réponse à ces trois questions. Si vous ne les obtenez pas, désignez d'office un responsable de l'action.

Astuce :

- Lorsque vous avez fini de noter les conclusions du point en cours, annoncez « Point suivant ». Cela présente plusieurs avantages :
 - o Cela vous positionne clairement en « patron » des débats
 - o Les participants s'habituent rapidement à ce fonctionnement et se disciplinent
 - o Cela vous laisse le temps de finaliser vos notes ce qui facilitera grandement la rédaction du CR (il est même possible, si vous êtes à l'aise, de prendre directement les notes sur un portable ou même de projeter le CR en séance avec un vidéo projecteur)

Émission du compte rendu

Règle d'or

Toute réunion doit avoir un compte-rendu.

Règle d'argent

Pour une réunion de coordination, le compte-rendu doit être produit dans les 24h00. sinon, c'est comme s'il n'y avait pas eu de compte-rendu. Sans compte rendu c'est comme s'il n'y avait pas eu de réunion !

Astuces :

- Prenez des notes les plus précises possibles en séance pour faciliter la rédaction du CR : le CR doit être pratiquement rédigé en séance (éventuellement sous format électronique)
- Annoncez ce que vous notez : cela structure le déroulement de la réunion, vous assure que votre CR sera approuvé... et vous permet de « gagner » un peu de temps pour prendre les notes.
- Si vous vous rendez-compte que vous n'aurez pas le temps de rédiger le CR, photocopiez ou scannez vos notes manuscrites : mieux vaut cela que pas de CR du tout ou un CR 10 jours plus tard.
- Évitez de reporter, dans le CR, les verbatim de la réunion « Untel dit cela, l'autre répond ceci, le troisième pense que ...etc. ». Cela n'apporte rien, alourdit la lecture du CR et est souvent l'origine de tensions « Ce n'est pas exactement ce que j'ai dit, ... ». On finit par travailler plus sur la forme que sur le fond. Préférez une rédaction « impersonnelle » : « Il est décidé que..., le groupe de travail approuve, la troisième solution est retenue, ...etc. »

3.3 Comment gérer efficacement une réunion à thème

Préparez !

Et oui, encore et encore, on ne le répétera jamais assez : Préparez !

Une bonne partie de la réussite d'une réunion tient dans sa préparation.

Cela s'appliquait déjà pour une réunion de coordination, c'est encore plus vrai pour une réunion à thème

Quelques bonnes pratiques à retenir :

- Préparez un ordre du jour détaillé positionnant le problème
- Préparez des supports : présentations power point, schémas ; etc.
- Il est même possible, dans certains cas, de faire un « pré-compte-rendu » et de l'amender en séance pour validation.

3.3.1 Structurez

Cas d'une réunion-débat à propos d'un problème : Structurez en quatre temps

Temps 1. Positionnez le problème et les objectifs

- Assurez-vous que tout le monde est en phase sur les objectifs de la réunion (ce n'est pas une évidence !!!)
Exemple : « Est-on bien d'accord que l'objectif de la réunion est de ... définir les différents scénarios à soumettre au comité de pilotage, ...dégager une solution fonctionnelle qui fasse consensus, etc. »
- Rappelez le problème. S'assurer que chacun l'a bien compris.

Temps 2. Qualifiez le problème

« De quoi parle-t-on ? »

Demander quelles sont les causes ou l'origine du problème.

Faites exprimer les enjeux : « Combien y-a-t-il de cas de ce type ? Que se passe-t-il si on ne fait rien ? Quel est le risque financier ? Combien de personnes cela concerne-t-il ? »

80 % de la résolution du problème tient dans cette qualification. Il arrive qui plus est, que le problème tombe de lui-même une fois les choses posées calmement et de façon factuelle.

Temps 3. Enumérez les solutions

Ou plutôt, faites énumérer les solutions, si possible en s'assurant que chaque solution proposée soit effectivement une solution.

Temps 4 : Récapitulez

Faire une dernière récapitulation des solutions proposées

Si le groupe de travail a délégation pour décider, mettez aux voix ; ou plus simplement, faites un tour de table et exprimez la tendance qui se dégage, faites valider par le groupe.

Désignez, le cas échéant, une ou plusieurs personnes chargées de mener la décision à bonne fin si cela nécessite une escalade auprès de la hiérarchie ou d'une instance décisionnelle.

Conseils

Conseil 1 : pas d'avis personnel

Vous êtes là pour animer la discussion non pour y participer.

Éventuellement, si vous sentez un sujet sensible que les participants hésitent à aborder, aidez-les, « je vais peut-être dire une bêtise, mais pourquoi ne ferions-nous pas comme ceci... »

Conseil 2 : pas trop de protocole pour accorder la parole

Cependant, si le nombre de participants est important (12 ou plus), disciplinez les débats.

Si un débat « parallèle » se crée entre deux participants, arrêter le débat principal et faites silence, jusqu'à ce les personnes concernées, gênées, reviennent dans le débat.

Conseil 3 : faites participer tout le monde

Veillez à ce que chacun se soit exprimé « Et vous Bernard, qu'en pensez-vous ? ».

4. Comment animer une réunion en distanciel

Plaçons-nous dans le cas un plus difficile : une partie des participants est en présentiel, l'autre à distance.

Règles d'or

La réunion doit se tenir comme une réunion en distanciel complet :

- Chacun est connecté avec son terminal sur la réunion virtuelle, y compris les participants en présentiel
- Les micros et les haut-parleurs des appareils en présentiel sont coupés pour éviter les effets d'écho
- Une pieuvre permet de partager la voix et le son entre les participants en présentiel (ou utilisation d'un casque ou d'écouteurs)

L'alternative est évidemment de disposer de salle équipée en télé-conférence mais cela suppose que les groupes à distance soient également équipés, ce qui n'est pas le cas pour les participants en télétravail depuis leur domicile.

Si ces dispositions ne sont pas respectées, les participants en distanciel sont rapidement ignorés et finissent parfois par décrocher, voire, excédés, quittent la réunion ... sans que personne en salle ne s'en aperçoive.

Commencer à l'heure

C'est la bonne nouvelle : pour l'essentiel, les réunions en distanciel commencent toutes pour l'essentiel à l'heure !

Pourquoi ?

Parce que c'est très pénible de se retrouver tous connectés et bloqués parce qu'il manque juste un ou deux participants. Tout le monde se regarde en attendant sans rien dire, micro coupé.

Si cela arrive, tenez le bon le plus longtemps possible. C'est très pénible et c'est fait exprès. Tous ceux qui ont vécu cela s'en souviendront, sauront que ce n'est pas très amusant. En général ils évitent de le faire subir à leur tour aux autres participants. (Surtout s'ils ont lu ce guide 😊)

D'autant qu'avec le télétravail, on n'a pas l'excuse : « *J'étais bloqué dans les bouchons* »...

(Ou alors on s'arrête sur un parking et on fait la réunion dans la voiture, en 4G !)

Et puis c'est tellement plus agréable de commencer les réunions à l'heure.

Respecter les durées

Ce qui est vrai en présentiel est encore plus vrai en distanciel.

De toutes façons, si la réunion déborde, les participants qui ont une réunion derrière envoient un petit « post » dans la zone de chat pour dire « qu'ils sont désolés mais qu'ils ne peuvent pas restés car il sont attendus dans une autre réunion... ; »... et vous vous retrouvez tout seul avec votre réunion inachevée.

Pour « tenir » la réunion, l'astuce est de formaliser l'ordre du jour de façon très précise voire détaillée. Il s'agit presque d'un pré-compte-rendu !

L'avantage de la réunion en distanciel (ou mixte) est que tout le monde a un écran devant soi et peut suivre le déroulé de la réunion, sujet par sujet.

L'ordre du jour, qui préfigure donc le compte-rendu, est partagé avec tous les participants

Les sujets sont abordés en séquence. On ne passe pas à un autre sujet tant que le sujet en cours n'est pas clos.

Si on voit qu'on va être pris par le temps, l'animateur prend le temps de mettre sur « pause » et de demander aux participants quels sujets ils préfèrent traiter en priorité et quels sujets doivent être reportés à la prochaine séance.

Vous aurez naturellement pris soin de programmer la prochaine session en début de réunion -> Rappel de la règle : dans tous les cas ne jamais se quitter sans avoir défini la date de la prochaine réunion. Profitez de la présence de tous plutôt que courir après les uns et les autres séparément pour connaître leurs disponibilités communes.

L'invitation est faite en séance : tout le monde voit l'animateur en train de faire l'invitation et devra approuver dans la foulée.

Astuces d'animation

Toute réunion doit avoir un animateur. C'est vrai en présentiel, c'est encore plus vrai en distanciel.

L'animateur « tient » l'ordre du jour et distribue la parole. L'astuce est de « passer la balle » : « Et toi Nadine, qu'en penses-tu ? ». Avec l'habitude, les participants adopteront également cette pratique.

Certains outils de téléconférence ont une fonction « levez la main » qui permet aux participants de demander la parole à l'animateur. Si l'outil que vous utilisez ne dispose pas de cette fonction, dites aux participants en début de réunion : « si vous voulez parler, n'hésitez pas à lever la main je vous donnerai la parole »

Astuce : pour les réunions périodiques, faites « tourner » le rôle d'animateur. Chacun devient animateur à tour de rôle. C'est formateur et cela permet de sensibiliser à la nécessité de se discipliner en réunion. Quand on a été soit même animateur, on fait plus attention à son comportement la fois suivante.

* *
*