

**IUT de Créteil-Vitry  
Université Paris Est Créteil**

**M. RASSLAN**

**Communication professionnelle, relation client**

**LP MERIT FA LPB**

**TD5 du 09 Juin 2020**

**"Comment réussir l'animation de réunion de travail?"**

## "Comment réussir l'animation de réunion de travail efficace ?"

Qui n'a jamais eu l'impression de passer plus de temps à participer à des réunions qu'à avancer réellement dans son travail ? Si elles sont parfois perçues comme une perte de temps, c'est sans doute qu'elles sont mal organisées, que tous les participants ne voient pas forcément quel rôle ils peuvent y jouer, quelles sont leurs responsabilités... Une réunion peut être un outil de travail très efficace, permettant de collecter et regrouper des idées et prendre des décisions. En suivant ces quelques conseils, vous saurez comment organiser une réunion de travail efficace.

### 1- Avez-vous vraiment besoin d'organiser une réunion ?

Tout le monde ne sait pas comment organiser une réunion de travail efficace. En revanche, tout le monde est d'accord pour dire qu'il y a beaucoup trop de réunions dans une journée de travail ! Il arrive cependant que l'on ait un problème à résoudre, et qu'il soit nécessaire de consulter plusieurs personnes afin de prendre la meilleure décision. La première question à se poser est donc « est-il vraiment nécessaire d'organiser une réunion ou bien une autre solution est-elle envisageable ? ».

Afin de répondre, il est impératif d'identifier clairement le ou les objectifs de la réunion, en répondant à ces quatre questions simples :

Pourquoi organiser cette réunion ?

Quel résultat voulez-vous obtenir ?

Quelle information voulez-vous partager ou quelle décision doit être prise ?

Qui doit participer et quel sera le rôle de chacun ?

Commencez par identifier et expliquer clairement le problème que cette réunion est censée traiter, et le résultat que vous souhaitez obtenir (transmettre une information, recueillir des idées, trouver une solution, prendre une décision...). Ensuite, identifiez la ou les personnes susceptibles d'apporter un élément de réponse ou de prendre une décision pour le résoudre. Il faut être conscient du rôle que chacun devra jouer dans la réunion. Si le rôle d'un intervenant potentiel n'est pas clair, c'est sans doute parce qu'il n'est pas utile qu'il participe à la réunion.

Si le problème est au final relativement simple et qu'il suffit de prendre contact avec une ou deux personnes pour le résoudre, sans doute n'est-il pas nécessaire d'organiser une réunion. A quoi sert une réunion ? A rassembler dans un même lieu toutes les personnes possédant potentiellement un élément de réponse à votre problème. Dans certains cas, quelques échanges téléphoniques, par email ou par messagerie instantanée peuvent être tout aussi efficaces, moins contraignants (nul besoin de se déplacer, durée des entretiens généralement plus courte) et suffire pour trouver une solution rapide à un problème.

### 2- Comment préparer une réunion de travail ?

Le secret d'une réunion réussie tient en grande partie au temps consacré à sa préparation. Mieux elle sera préparée, et plus le temps passé en réunion sera productif. Il est courant de voir une réunion mal préparée s'éterniser, car plutôt que de rester concentrés sur les sujets importants, les participants risquent de se disperser et de débattre de sujets qui n'étaient pas à

l'ordre du jour. On se retrouve alors souvent avec une réunion n'ayant pas atteint ses objectifs, et l'obligation d'en prévoir une nouvelle pour terminer ce qui n'a pas été fait...

### **Définir les objectifs d'une réunion**

Quel est le but de la réunion, qu'est-ce qui doit en ressortir au final ? Vous devez être capable d'écrire noir sur blanc ce que vous attendez de cette réunion. C'est à partir de cela que vous pourrez d'une part définir l'ordre du jour, le plan d'une réunion, en détaillant les thèmes abordés. Cela vous permettra également d'évaluer la durée nécessaire pour traiter tous les sujets. Attention cependant, la réunion ne devra pas durer trop longtemps. L'idéal est de ne pas dépasser une heure. L'attention baisse naturellement après 52 minutes. Au-delà, la réunion risque de ne pas être aussi productive.

### **Bien choisir les participants**

Il est important que les personnes invitées à la réunion y trouvent un intérêt réel. Si ce n'est pas le cas, vous risquez de vous retrouver avec des « spectateurs ». Ils n'interviendront pas, n'apporteront rien, et passeront une bonne partie de la réunion à se demander ce qu'ils font là. Ces personnes perdront leur temps et cela sera au final contreproductif. Toutes les personnes qui seront présentes doivent permettre à la réunion d'atteindre ses objectifs.

Préparer une réunion de travail en définissant clairement ses objectifs va également permettre de sélectionner les participants. Organiser une réunion de travail pour analyser une anomalie nécessitera d'inviter des experts techniques, des experts fonctionnels et des développeurs. Le plan d'une réunion de travail permet de sélectionner les spécialités. Organiser une réunion de service afin de décider des orientations à donner pour les mois à venir nécessitera plutôt la participation des personnes à même de prendre des décisions et de les faire appliquer.

Pour être efficace, une réunion ne devrait pas avoir plus de huit à dix participants. Au-delà, tout le monde n'aura pas le temps de s'exprimer correctement et la réunion risque d'être moins productive.

### **Définir la structure de la réunion**

De la structure choisie découlera le déroulement d'une réunion. Une fois encore, la structure doit être au service de la réalisation de l'objectif d'une réunion. Pour faire passer un message ou des informations, un discours ou une présentation peut être très efficace. La recherche d'une solution à un problème peut faire l'objet d'un brainstorming. La découverte d'une technologie ou de nouveaux outils peut se faire au travers d'ateliers.

Les étapes d'une réunion doivent être définies clairement, et une durée doit être programmée pour chacune. Cela permettra d'éviter les débordements et de conserver l'efficacité de la réunion.

### **Choisir un lieu et un horaire adaptés**

Le lieu de la réunion doit être adapté à la fois à la structure choisie et au nombre de participants. L'ensemble des intervenants doit pouvoir s'installer et travailler confortablement. La taille des locaux doit être adaptée et ils doivent être accessibles, tant en termes de transports pour s'y rendre si nécessaire que d'équipements pour personnes à

mobilité réduite. L'organisation d'une réunion d'équipe efficace nécessite que chacun puisse trouver sa place.

Mieux vaut éviter les salles aveugles comprenant uniquement un éclairage artificiel, car c'est beaucoup plus fatigant. De même, les murs en béton réverbèrent le son, ce qui engendre une fatigue supplémentaire, aussi bien pour ceux qui prennent la parole que pour ceux qui écoutent. L'idéal est d'avoir une salle aux murs de couleur claire et équipés d'une isolation phonique.

Une table en U est parfaite, l'animateur de la réunion pouvant se placer au centre du groupe de travail.

L'équipement nécessaire doit bien évidemment être disponible et opérationnel : vidéoprojecteur, connexion réseau, ordinateur, micro...

La date et l'heure de la réunion doivent être choisies en fonction de la disponibilité des participants et de la durée prévue. Il est toutefois préférable dans la mesure du possible d'éviter les réunions entre 14 heures et 16 heures. Durant cette période, le cerveau est le moins alerte et par conséquent, les personnes moins réceptives et moins productives.

### **Transmettre l'agenda de la réunion**

Une confirmation officielle doit être envoyée à tous, si possible quelques jours avant la date fixée, accompagnée d'un rappel de l'ordre du jour et des points qui seront abordés ou qui devront être débattus. Cet ordre du jour va permettre à tous de connaître le plan de la réunion afin de faciliter le contrôle de son déroulement, mais aussi d'évaluer le temps nécessaire au traitement de tous les sujets.

Les objectifs de la réunion seront clairement énoncés pour tout le monde. La liste des tâches à effectuer, ainsi que le temps précis qui pourra y être consacré seront communiqués. Ainsi tous les participants pourront se préparer et apporter une contribution qui permettra de faire avancer la réunion dans la bonne direction.

### **Confirmation de présence**

Une fois les invitations envoyées, il est important de demander une confirmation de sa présence à chacun des participants quelques jours avant la réunion. Il peut s'agir d'un rappel par email ou par téléphone afin de s'assurer que le rendez-vous fixé n'a pas été oublié. S'il s'agit d'un rendez-vous régulier, comme une réunion d'équipe hebdomadaire, conserver le même lieu et le même horaire chaque semaine permettra de mettre en place une habitude de fonctionnement et des automatismes.

### **Responsabilités**

Pour être efficace, chaque intervenant doit connaître le rôle qu'il sera amené à jouer durant la réunion. S'il s'agit d'un brainstorming, chacun pourra s'exprimer, mais un animateur dirigera la réunion. Si l'objectif est de prendre une décision, il faudra que chacun dispose des documents nécessaires et que le décideur puisse recueillir les informations dont il a besoin.

Lors d'une réunion d'équipe hebdomadaire par exemple, chacun pourra présenter son bilan, les difficultés qu'il a rencontrées et ses objectifs pour la semaine suivante. Tout le monde a la responsabilité de présenter son travail, un animateur éventuellement est chargé de s'assurer que tous peuvent s'exprimer, et un décideur (le chef de projet par exemple) valide ou non les objectifs fixés la semaine précédente.

L'organisation d'une réunion n'est pas à prendre à la légère. Il ne suffit pas de se rassembler dans une salle avec une vague idée de ce que l'on doit faire. Préparer une réunion d'équipe est nécessaire pour qu'elle soit efficace. Il ne s'agit pas non plus de discuter librement d'un sujet. Il est nécessaire d'animer une réunion d'équipe pour qu'elle soit vivante, et surtout pour la guider vers la réalisation des objectifs fixés.

### **3- Un support efficace pour une réunion efficace**

Il est impératif de préparer les documents de travail qui pourront servir de support à la réunion. Il sera ainsi possible de s'appuyer dessus pour la conduite de réunion. Il peut s'agir de documents techniques, d'échantillons de produit pour une démonstration, d'un prototype ou d'une maquette...

En fonction du ou des supports choisis, il faudra s'assurer que le matériel nécessaire soit bien présent et fonctionnel. Si un tableau blanc est utilisé, les feutres sont-ils disponibles ? Le rétroprojecteur est-il branché et opérationnel, le réseau fonctionne-t-il ? Autant de questions à se poser avant la réunion afin de ne pas perdre de temps le jour J.

Enfin, **soignez votre présentation ! Si Powerpoint** (ou un équivalent open source comme Open Office/Impress par exemple) est très répandu en entreprise et que sa prise en main est relativement aisée, il n'est pas toujours évident de fabriquer un bon support. La présentation doit **capter et séduire l'auditoire**, et faire passer les notions principales afin d'avancer vers l'objectif de la réunion.

Une règle importante à garder en tête est que le support ne vaut rien sans quelqu'un pour le présenter. En effet, il ne contient en aucun cas l'ensemble des informations que vous allez présenter. Il sert uniquement à **illustrer vos propos** et à marquer les esprits de façon à faciliter l'assimilation des informations que vous transmettez. Ce n'est en aucun cas un document conçu pour être lu à un auditoire.

Pour commencer, il faut définir l'objectif de la présentation, par des mots-clés par exemple. Les idées à faire passer doivent être résumées. Ce n'est qu'une fois le contenu connu que vous pourrez vous attaquer à la conception des diapositives. Une règle prévaut : il faut être précis et concis. Pas de grandes phrases ou d'explications ! La diapositive doit être épurée, graphique et agréable. Elle doit également pouvoir être lue de près comme de loin. Attention donc à ne pas trop la charger et veillez à ce que les graphiques ou tableaux utilisés soient lisibles.

Vous devez capter l'attention des participants et la retenir, en suscitant leur curiosité. La présentation doit être dynamique, vivante et intéressante. Pour cela, il faut l'adapter aux personnes présentes, tant en termes de couleurs que de vocabulaire et de ton. La charte graphique définie dès le début de la présentation doit être conservée jusqu'à la fin, de façon à former un tout homogène et cohérent. Le texte doit être court et le propos appuyé par des illustrations ou des animations. La présentation n'est pas conçue pour être lue, juste pour

illustrer ce que vous êtes en train de dire. Il n'y a rien de pire que quelqu'un qui lit son support à voix haute. Sieste garantie pour la réunion !

Chaque diapositive doit avoir un rôle bien défini. Si ce n'est pas le cas, c'est qu'elle peut être supprimée. Inutile de les multiplier, ça ne ferait que brouiller le message. Powerpoint permet d'ajouter des sons et des animations, des transitions... N'en abusez pas, vous risqueriez de perdre votre auditoire.

Enfin, si vous utilisez des images, assurez-vous qu'elles sont libres de droit, ou que votre entreprise dispose bien des droits ou de l'autorisation de s'en servir.

#### **4- Comment organiser une réunion de travail efficace ?**

Vous avez identifié l'objectif de la réunion de service, identifié les participants, envoyé les convocations, enregistré les confirmations, réservé la salle et vérifié le matériel ? Votre présentation est prête et rôdée ? Il ne vous reste plus faire vivre la réunion, et en tirer le meilleur possible.

#### **\* Voici donc quelques conseils pour que la réunion de travail soit efficace :**

##### **Respecter les horaires**

Soyez ponctuel et ne prenez pas de retard dès le démarrage de la réunion. Vous laisseriez penser aux participants qu'ils peuvent arriver en retard et feriez attendre ceux qui sont ponctuels. De même, ne pas dépasser l'heure de fin de la réunion est une preuve de maîtrise. Préférez des réunions d'une heure maximum, 30 à 45 minutes étant une durée idéale. Au-delà, les participants fatiguent, et la qualité du travail s'en ressent.

##### **Respecter le plan de réunion exemple**

Vous avez fourni l'ordre du jour et le temps alloué à chaque sujet. Demandez dès le début de la réunion si des changements sont à prévoir et supprimez éventuellement des points à aborder si le temps risque d'être insuffisant. Revenez à l'ordre du jour chaque fois que cela sera nécessaire. Le but est de rester concentré sur l'objectif et d'éviter toute dérive vers un hors-sujet.

##### **Utiliser une boîte à idées**

Il arrive souvent durant une réunion que de bonnes idées soient énoncées, mais qu'elles soient hors-sujet. Quand c'est le cas, les idées doivent être notées et glissées dans la boîte à idées. De cette façon, elles ne sont pas perdues, peuvent être exploitées plus tard, et les discussions restent centrées sur l'objectif principal de la réunion.

#### **5- Comment diriger une réunion ?**

Vous ne savez pas comment animer une réunion d'équipe ? Pas de panique ! Il existe des techniques d'animation de réunion participative. Il suffit de respecter quelques règles de base, et tout se passera bien.

La première règle est de **ne jamais tourner le dos à son auditoire** ! Non pas qu'ils risqueraient de vous attaquer comme des fauves en cage, il s'agit simplement d'une règle de communication non verbale. En tournant le dos pour regarder l'écran ou pour lire ce qui est projeté, vous donnez une très mauvaise image de vous. Au contraire, faites face à votre auditoire, échangez des regards avec les participants, communiquez !

Etablissez des règles de comportement lors de la réunion, et exposez-les clairement de façon à ce que tout le monde les suive. Il peut s'agir de simples **rappels de bon sens, comme la ponctualité, le respect de l'ordre du jour, la participation active et productive de chacun, l'écoute des autres et le respect des points de vue...**

Dans un auditoire, il y aura toujours des personnes qui cherchent (consciemment ou non) à accaparer l'attention et à dominer les discussions. Ne les laissez pas faire. Faites en sorte que **chacun puisse exprimer librement ses idées et ses opinions**. N'hésitez pas à solliciter les personnes qui participent le moins. Il s'agit souvent de timides qui peuvent avoir de bonnes idées mais qui n'osent pas prendre la parole.

A la fin de la réunion, **résumez ce qui a été dit, les idées qui ont été exposées, les décisions qui ont été prises...** Rappelez quelles tâches ont été attribuées et à qui, ainsi que les dates butoirs qui ont été décidées.

Enfin, **planifiez la prochaine réunion si nécessaire** avant que tout le monde ne se sépare. C'est souvent beaucoup plus facile de trouver une nouvelle date lorsque tous les participants sont encore présents.

### **Pour conclure sur l'organisation de réunion**

**Ce sont les participants d'une réunion qui la transforment en succès ou en échec.** Mais une **bonne préparation**, avec un ordre du jour précis, des règles de fonctionnement et de conduite connues de tous et une boîte à idée peuvent faire pencher la balance du bon côté et transformer votre réunion en un outil efficace de production ou de décision.

### **Pour aller plus loin**

Vous pouvez consulter les liens suivants :

<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/animation-reunion.htm>

<https://www.creerentreprise.fr/comment-animer-une-reunion-projet/>

<https://rqvvs.qc.ca/documents/file/communiquer-animer-reunion.pdf>

### **Travail à faire :**

Rédigez 1 à 2 pages pour développer vos réflexions personnelles sur le thème étudié.