

Frédéric Rey-Millet
Arnaud Fontanes • Nicolas Perrard

PRÉPARER ET ANIMER UN WORKSHOP

(R)ANIMER
VOS RÉUNIONS
ET SÉMINAIRES

● Éditions
EYROLLES

48 RÈGLES D'OR POUR (ENFIN) RANIMER VOS RÉUNIONS !

- #03 Ne soyez pas un béni-oui-oui
- #10 Réunissez-vous en 48 minutes
- #22 Allumez le feu... sans carboniser vos participants
- #35 Considérez que le hasard est votre meilleur ami
- #38 Une image vaut 1 000 mots
- #44 Réussissez votre sortie
- (...)

Frédéric Rey-Millet dirige Ethikonsulting, cabinet de conseil en innovation managériale. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages en management, dont le dernier, *15 leçons de leadership par Christophe Urios*, est paru aux éditions Eyrolles. **Arnaud Fontanes** et **Nicolas Perrard**, spécialistes des animations agiles, sont associés d'Ethikonsulting.

PRÉPARER ET
ANIMER UN
WORKSHOP

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Illustrations p. 15, p. 86, p. 104, p. 107, p. 126, p. 158 et p. 191 : FiX

Illustrations p. 69 et 70 : Nine Perrard

Mise en pages : Sandrine Escobar

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-57388-6

Frédéric Rey-Millet
Arnaud Fontanes • Nicolas Perrard

PRÉPARER ET
ANIMER UN
WORKSHOP

(R)ANIMER VOS
RÉUNIONS ET
SÉMINAIRES

● Éditions
EYROLLES

À Nine. À ses victoires - Nicolas

*À Virginie mon épouse, à mes enfants Paloma et
Barthélemy - Arnaud*

*À ma tribu, pour tout ce qu'il nous reste à faire
ensemble... - Frédéric*

Introduction.....	9
-------------------	---

CHAPITRE 1 *Avant : reculer pour mieux s'élaner*

#1 Pourquoi se réunir ?.....	15
#2 Pivotez du quoi vers le pourquoi.....	19
#3 Rédigez une invitation spécifique.....	22
#4 Ne soyez pas un « béni-oui-oui ».....	26
#5 Soyez unique donc... ichi-go ichi-e.....	29
#6 Lutte contre le confinement !.....	32
#7 Invitez les bons participants et excluez les « Jean-Luc ».....	35
#8 Évitez le désordre grâce à l'ordre du jour.....	39
#9 Diffusez leur ordre du jour plutôt que le vôtre !.....	42
#10 Réunissez-vous en 48 minutes.....	46
#11 Faites encore plus court.....	50
#12 Attaquez-vous rationnellement au stress.....	55
#13 Coincez la bulle avec la cohérence cardiaque.....	60

CHAPITRE 2 *Pendant : cadrage précis et cocooning subtil*

#14 Souris-toi toi-même !.....	67
#15 Fake it till you make it !.....	69
#16 Ne soyez pas qu'un facilitateur.....	73
#17 Soyez généreusement autoritaire... Et inversement.....	75
#18 Démarrez avec du positif, c'est contagieux.....	79
#19 Les cinq trucs et astuces pour un happy workshop.....	82
#20 Abordez les sujets qui fâchent sans vous fâcher.....	86
#21 Portez un toast pour faire tomber les masques.....	90
#22 Allumez le feu... sans carboniser vos participants.....	94
#23 Comment les GAFA « flinguent » nos workshops.....	97
#24 Manipulez les GAFA.....	100
#25 « Ta gueule, ils sont sourds ».....	104
#26 Laissez-les définir les règles du jeu.....	107
#27 Donnez-leur la parole.....	111
#28 Bouge de là !.....	114
#29 Allez au-delà des mots !.....	118
#30 Racontez-leur des histoires.....	121
#31 Questionnez pour être écouté !.....	124
#32 Apprenez-leur quelque chose de nouveau.....	126

#33 Réchauffez la planète avec l'icebreaker	129
#34 Créez des liens avec les personal maps.....	134
#35 Considérez que le hasard est votre meilleur ami.....	140
#36 Laissez tomber le brainstorming.....	143
#37 Évitez le poids des mots en utilisant le choc des photos	146
#38 Une image vaut 1 000 mots	150
#39 Voyagez en speed boat pour arriver ensemble à bon port.....	153
#40 Jouez au poker cartes sur table	158
#41 Décloisonnez avec Matrix	163
#42 Redonnez la pêche grâce au marché aux poissons de Seattle.....	167

CHAPITRE 3 *Après : être meilleur ne s'arrête jamais*

#43 Vous vous surestimez et c'est normal.....	177
#44 Réussissez votre sortie.....	181
#45 Et ça s'est bien passé ?	184
#46 Last call !	188
#47 Réservez un vrai moment pour conclure votre workshop.....	191
#48 Le dernier instant.....	196

Annexes

Annexe I	
Questionnaire « préparatifs de la réunion ».....	200
Annexe II	
Questionnaires « pendant la réunion ».....	201
Annexe III	
Questionnaire « après la réunion ».....	203
Annexe IV	
Emple de bilan d'une réunion commerciale.....	204
Annexe V	
« For a new beginning ».....	206
Remerciements.....	207

INTRODUCTION

En quarante ans de carrière, un cadre français consacre seize années à se réunir (source : Hautes Études de l'Entreprise, 2013).

En tant que tel, le fait de se réunir n'est pas un problème.

Se réunir est indispensable pour nos équipes et nos entreprises. Sans moments collectifs, la coopération, l'inclusion, la communication et, n'ayons pas peur des mots, la démocratie, seraient compromises.

Si les réunions sont essentielles, pourquoi 75 % d'entre nous déclarons y perdre notre temps (étude Cadréo 2017) ? La même étude indique que 33 % des participants ont déjà piqué un somme durant un meeting.

Bref, ces réunions pourraient être une joie et elles sont trop souvent une peine...

Nous devons nous débarrasser :

- des réunions inutiles ;
- des réunions utiles, mais improductives, soporifiques et déprimantes ;
- du temps perdu en réunions.

L'objet de ce livre, en proposant des attitudes et des **techniques issues de workshops que nous avons animés**, est de **vous apporter des réponses concrètes pour éradiquer ces trois problèmes**.

Une dernière raison pour vous convaincre de l'importance du sujet : le coût. Pour paraphraser un célèbre chef d'État français, se réunir, « cela coûte un pognon de dingues !!! ». Steven Rogelberg,

dans son ouvrage *The Surprising Science of Meetings*¹, révèle que le coût des réunions inutiles est estimé aux États-Unis à 250 milliards de dollars par an. À l'échelle de la France, ce chiffre approche 40 milliards d'euros par an.

À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

Ce livre s'adresse à celles et ceux qui animent tout type d'instances : dirigeants, cadres et chefs de projet, quel que soit leur niveau hiérarchique. Il intéressera également les consultants et les coaches dont la mission est d'aider leurs clients à développer leur leadership et le travail en équipe. Enfin, il est destiné aux DRH et aux directeurs de la transformation dont la mission est de faire évoluer la culture de leur organisation.

COMMENT EST CONSTRUIT CE LIVRE ?

Ce livre vous présente 48 règles d'or. Certaines concernent tous les types de réunions, d'autres portent plus spécifiquement sur les formats longs (plus d'une journée), que nous appellerons séminaires.

Il s'appuie sur quinze années d'animation de réunions (20 000 heures de pratique) au sein du cabinet Ethikonsulting, précédées par vingt années d'apprentissage par essai-erreur et d'observation dans les grandes entreprises.

Le contenu de ce livre se fonde sur un travail d'étude, notamment pour **identifier précisément ce qu'est « l'esprit workshop »** et ce qui rend ces réunions impliquantes, inspirantes et utiles. La réalité n'étant observable que du terrain, nous avons interrogé nos clients. Nous constatons que leurs initiatives sont nombreuses. Il est donc possible de faire rayonner une **nouvelle culture de la réunion**

1. Steven Rogelberg, *The Surprising Science of Meetings*, Oxford University Press, 2018.

où chacun est vraiment présent, prend du plaisir à participer, à échanger et repart satisfait du temps consacré à ce moment essentiel de la vie de nos organisations.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT DE RANIMER NOS RÉUNIONS ?

L'horizontal nous contraint à faire différemment : l'organisation pyramidale classique est remplacée par de nouvelles communautés horizontales, se formant au gré des projets. Ce mouvement est amplifié par l'explosion du digital, qui aplatit les organisations et périmise la notion de rattachement hiérarchique. Fini les réunions où l'on écoute de l'information descendante. Participer, s'auto-organiser et prendre des initiatives sont devenus les maîtres-mots. **Nous sommes passés de l'ère de l'ordonner à l'ère du coordonner et du coopérer.**

De plus, **les millennials nous poussent à faire mieux.** Cette génération, nourrie aux réseaux sociaux et aux forums de discussion, ne veut plus des grand-messes où l'on assène, sans discussion possible, la parole officielle. La mobilisation des équipes par acte d'autorité vertical est incompatible avec les habitudes prises durant leurs études, où le mode projet est la règle. Avoir la possibilité de participer, d'exprimer ses désaccords et d'avoir de l'impact sont des must incontournables pour ces nouveaux entrants.

Enfin, **l'agilité transforme nos usages managériaux.** Venues du monde informatique, les techniques agiles s'appuient sur la transparence, le débat ouvert et le partage des décisions. Elles irriguent désormais nos entreprises et instaurent une culture du collectif et du participatif où l'efficacité prime sur le formalisme.

Bonne lecture !

CHAPITRE

1

Avant

Reculer

pour mieux s'élaner

Vous souhaitez devenir un pro de l'animation, félicitations. Bonne nouvelle, lire ces premières lignes montre que vous prenez le temps de réfléchir à vos futures réunions et séminaires.

Et au fond, c'est notre règle d'or N°1 : réussir son animation c'est d'abord décider de prendre du temps. Du temps pour soi et du temps pour penser à la manière de faire les choses. Car trop souvent nous travaillons sur le contenu... et négligeons ce qui fait la différence. Si vous voulez que les participants comprennent pourquoi ils doivent être présents et leur donner envie d'être là, ne faites pas l'impasse sur la préparation.

Parce qu'animer est un métier d'artisan, votre réunion se doit d'être unique. Consacrez du temps à identifier les réponses adéquates aux questions suivantes : Comment trouver le bon équilibre entre la routine qui rassure et la surprise qui (r)éveille l'intérêt ? Comment réunir les bonnes personnes autour de la table ? Comment clarifier et motiver sur les enjeux ? Comment créer la relation, l'ambiance et susciter le désir ? Comment se préparer comme un sportif de haut niveau ?

#1

POURQUOI SE RÉUNIR ?

MERCI À TOUS D'ÊTRE VENUS.
VOUS VOUS DEMANDEZ SANS
DOUTE POURQUOI J'AI VOULU
VOUS RÉUNIR AUJOURD'HUI...

À CETTE QUESTION
LÉGITIME, JE RÉPONDRAI
SIMPLEMENT :
"POURQUOI PAS."



En théorie, nous nous réunissons pour résoudre des problèmes que nous ne pouvons résoudre seuls. Nous nous réunissons pour accueillir, décider, informer, célébrer, dire au revoir ou marquer des transitions. Nous nous réunissons, car nous avons besoin les uns des autres.

Nous sommes face à un paradoxe : nous avons tellement de raisons de nous réunir que, en fin de compte, nous ne savons plus pourquoi nous le faisons.

Nous devons nous réunir sur des sujets critiques, qui ne manquent pas dans nos organisations (créer du lien et du sens, motiver, partager une vision, récupérer du feed-back, etc.). Nos meetings sont les pierres angulaires et le ciment de nos entreprises. Steven Rogelberg¹ s'est amusé à poser la question suivante à un échantillon de managers, dans le cadre d'un de ses travaux de recherche : « Si vous pouviez concevoir votre journée de travail idéale, à quoi ressemblerait-elle ? » Toutes les réponses soulignent l'importance des meetings. Et pourtant...

Nous ne résistons pas au plaisir de partager avec vous quelques citations sur l'intérêt controversé des meetings.

« Si je meurs, j'espère que ma mort interviendra pendant un Codir (comité de direction). La transition se ferait facilement et naturellement. »

« Si je devais identifier une seule et unique raison qui empêche le genre humain de s'accomplir, elle se résumerait en un mot : "réunion" ».

« Les réunions sont indispensables quand vous vous fixez comme objectif de ne rien faire. »

1. Steven Rogelberg, *op. cit.*

« Je suis sûr que les dinosaures sont morts non pas quand ils ont manqué de nourriture, mais quand ils ont décidé de se réunir pour trouver des solutions à ce problème. »

Face à l'avalanche de critiques et de mécontentement, la meilleure solution ne serait-elle pas de supprimer les meetings ou d'arrêter de se réunir si souvent ? Faut-il adhérer aux propos de Peter Drucker, pape du management du xx^e siècle, qui fustigeait les réunions ? « Les meetings sont le symptôme d'une mauvaise organisation. Moins il y en a, mieux on se porte. » En un mot, faut-il arrêter de se réunir ?

Non, mais quelques explications sont nécessaires pour étayer cette réponse.

L'abondance de réunions est le prix à payer pour bien fonctionner en mode collaboratif.

Au début du xx^e siècle, Henry Ford se plaignait déjà et s'interrogeait : « Pourquoi, à chaque fois que je demande des bras, y a-t-il un cerveau qui les accompagne ? » Il serait horrifié par la situation actuelle. Le mode « command and control », management pyramidal qu'il affectionnait tant, a laissé la place au « trust and control ». Les collaborateurs sont désormais considérés comme des acteurs responsables plutôt que comme des pions.

Au cours des trente dernières années, la nature du travail a radicalement changé. L'industrie a été supplantée par des activités de services. Le Web a modifié la relation au travail. Nos organisations fonctionnent désormais davantage en petits groupes de travail, réunissant des personnes issues de tous les départements de l'entreprise. Avec ce mode matriciel, le fonctionnement et la structure pyramidale ont pris du plomb dans l'aile.

Un de nos clients résume ainsi parfaitement la situation : « Je crois que l'abondance des réunions est une taxe culturelle pour déployer

un mode de management collaboratif, et cela me ne pose pas de problème. Si diminuer le nombre de meetings signifie plus de décisions autocratiques, moins de communication et de relations interpersonnelles, alors je veux bien tolérer cette taxe un peu particulière... »

La réunion est un outil managérial indispensable. Pour prendre une métaphore sportive, se réunir est un geste technique indispensable,

mais trop souvent mal exécuté.

Pourquoi ? Parce que nous ne savons pas toujours vraiment pourquoi nous nous réunissons.

Nous accordons de l'importance au cadre et au format, alors que l'essentiel est la finalité. Le « pourquoi » de la réunion.

Notre réflexion sur les meetings est devenue confuse. Quand nous devons nous réunir, nous fonction-

nons en pilote automatique, avec des templates PowerPoint préconçus. Le support se substituerait à la réflexion. Le contenant aurait plus d'importance que le contenu. Or, ce qui compte, ce sont les raisons profondes qui font que nous nous réunissons.

C'est l'objet de la règle d'or #2 : Pivotez du quoi vers le pourquoi.

#2

PIVOTEZ DU QUOI VERS LE POURQUOI

En dépit des excellentes raisons de se réunir, avouez qu'il vous est déjà arrivé de vous demander ce que vous faites dans ce meeting dont vous êtes l'animateur, qui a débuté il y a plus d'une heure et où vous vous ennuyez à mourir... Et pourquoi ? Parce que vous n'avez pas respecté une règle d'or : **convier les participants à une réunion dont la finalité est précise, audacieuse ou inspirante**, à une réunion où le pourquoi est identifié. Malheureusement, trop souvent, le pourquoi est supplanté par le quoi. Au lieu d'être au clair sur les raisons réelles et profondes de la réunion, nous baissons pavillon et nous nous focalisons sur les tâches à réaliser.

Amusez-vous à revisiter vos souvenirs des douze derniers mois. À combien de réunions avez-vous assisté ? Peut-être à un comité de direction, à un séminaire régional, à une réunion de parents d'élèves ou d'anciens de votre école, à une soirée networking, à un mariage, à un club de lecture... Dans toutes ces occasions, l'objectif de la réunion renvoie systématiquement à ce que vous allez faire (le « quoi »), et souvent au « comment » vous allez mettre en œuvre ce « quoi ».

Réfléchissez au pourquoi d'une réunion avant de l'organiser.

Par exemple, une soirée networking a pour objectif de rencontrer des gens qui pourraient vous aider à développer votre business. Dans le club de lecture, le but est de lire un ouvrage ensemble.