

Mener une réunion efficace

René MOULINIER



EYROLLES

Éditions d'Organisation



Le dessous des cartes d'une réunion réussie

Dans une nouvelle édition à jour des meilleures et plus récentes pratiques du monde de l'entreprise, ce guide répond concrètement à toutes les questions que vous vous posez avant ou pendant les réunions que vous devez animer.

Il analyse en détail les différents types de réunions, des séances de brainstorming et des réunions de travail mensuelles au travail en commission et aux réunions de congrès nationaux, en passant par toutes sortes de réunions professionnelles, sans oublier les réunions avec l'inévitable PowerPoint.

Il est aussi un précieux recueil de conseils pratiques d'un auteur qui a déjà animé plus de mille réunions professionnelles au cours de sa vie en entreprise.

Cet ouvrage irremplaçable, dont le succès ne se dément pas depuis de nombreuses années, améliorera votre communication en groupe et fera de vous un excellent professionnel dans la conduite de vos réunions.

René MOULINIER, IEP de Paris, ESC Marseille-Provence, anime la société de formation et de conseil commercial Moulinier et Associés. Il est le cofondateur de l'Alliance Professionnelle de Consultants Méditerranéens (Paris, Genève, Milan). René Moulinier a acquis une grande réputation par ses formations et ses ouvrages de management et d'efficacité professionnelle, la plupart traduits en plusieurs langues.

Déjà parus :



- ▶ Comment organiser une réunion ?
- ▶ Comment interpréter correctement les réactions d'un groupe et maîtriser sa dynamique ?
- ▶ Comment faire parler les participants et gérer leur temps de parole ?
- ▶ Comment traiter les objections des participants ?
- ▶ Que faire des perturbateurs et comment apaiser un groupe effervescent ?
- ▶ Comment améliorer sa propre expression face au groupe ?

www.editions-organisation.com

Groupe Eyrolles

Mener une réunion efficace

Éditions d'Organisation

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 PARIS Cedex 05

www.editions-organisation.com

www.editions-eyrolles.com

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 l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 1990, 1999, 2001, 2011

ISBN : 978-2-212-54806-8

René Moulinier

Mener une réunion efficace

**Le dessous des cartes
d'une réunion réussie**

4^e édition revue et augmentée

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Ouvrages de René Moulinier

Aux Éditions d'Organisation

Les Techniques de la Vente (Prix DCF)
Vendre aux Grands Comptes
Les Entretiens de Vente
Vendre pour la première fois
Prospection commerciale, stratégie et tactiques
Comportements de Vente (avec Jean L. Lehmann)
Tactiques de vente gagnantes
Optimisez vos visites commerciales (les tournées des vendeurs)
L'Efficacité du Commercial, les 14 clés de la réussite (Prix DCF)
Manager les Vendeurs
Le Livre du Chef des Ventes
Le Recrutement des Commerciaux (avec Florian Mantione)
Mener une Réunion efficace
Former pour la première fois

Chez d'autres éditeurs

Guide du Savoir-vivre des Affaires (Chiron éditeur)
Le savoir vendre de l'auto entrepreneur (avec Nathalie Moulinier) (Chiron éditeur)
L'art de la Vente (Chiron éditeur)
Dictionnaire de la Vente (Vuibert)
L'Évaluation du Personnel (Chiron éditeur)
Gestion du temps : manager son travail, manager sa vie (Chiron éditeur)
Techniche e psicologia della Vendita (avec Carlo Rotondi) (Rizzoli – ETAS)
Guidare una Forza di Vendita (avec Carlo Rotondi et Giancarlo Morganti) (Rizzoli – ETAS)
La Valutazione dei Collaboratori (avec Carlo Rotondi et Giancarlo Morganti) (Rizzoli – ETAS)
Comment rater une Vente (avec Sophie-Charlotte Moulinier, illustré par Mick) (Moulinier et Associés, disponible en téléchargement www.numilog.com)

Moulinier et Associés e-mail : rene.moulinier@wanadoo.fr
tel. : 01 45 22 67 76

Cassettes audio

Mieux vendre I – Mieux vendre II

Audiolivres

Vendre avec succès (disponible en téléchargement www.numilog.com)

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Présentation | 1 |
| Un talent du manager | 1 |
| La réunion, microcosme démocratique | 2 |
| Mener une réunion efficace | 2 |
| | |
| 1. Pourquoi les réunions | 5 |
| La réunion, un instrument de management | 5 |
| Le coût d'une réunion | 6 |
| Les solutions alternatives à la réunion | 7 |
| Pourquoi assigner un objectif à chaque réunion ?..... | 8 |
| | |
| 2. Quel type de réunion choisissez-vous ? ou de l'objectif de la réunion à son organisation | 11 |
| La réunion <i>ex cathedra</i> informative | 12 |
| La conférence-discussion..... | 14 |
| La séance de travail en commission | 15 |
| La réunion de créativité ou de brainstorming | 17 |
| La séance-discussion ou réunion participative..... | 18 |
| | |
| 3. La préparation matérielle de la réunion | 23 |
| Les thèmes traités au cours de la réunion | 23 |
| Qui faut-il inviter ? | 24 |
| Le libellé des invitations | 26 |
| Le choix du cadre | 27 |
| Le choix de la salle de réunion | 28 |
| Les équipements de la salle de réunion | 30 |
| La disposition des tables pour les réunions participatives..... | 32 |
| Les équipements d'accueil..... | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 4. L'animateur de la réunion son statut, son style..... | 35 |
| Propositions pour un statut de l'animateur de la réunion | 36 |
| Pratique de l'animation participative : le rôle de l'animateur de la réunion | 37 |
| Le style de l'animateur de la réunion..... | 39 |
| Le style de la réunion et l'entreprise..... | 41 |
| L'animateur de la réunion et sa position hiérarchique | 42 |
| Propositions pour le comportement de l'animateur de réunion | 44 |
| Personnalisez votre style d'animation | 48 |
| Onze portraits auxquels vous êtes prié de ne pas ressembler | 52 |
| Modérateur ou animateur ?..... | 55 |
| Président ou animateur ? | 55 |
| Peut-on animer un groupe de travail quand on n'est pas le plus compétent ? | 56 |
| La co-animation : deux animateurs, un seul patron..... | 57 |
| Annexe : Vaincre le trac | 59 |
| | |
| 5. Les participants à la réunion | 63 |
| Origines des comportements individuels en groupe | 63 |
| La galerie de portraits | 64 |
| Les comportements favorables..... | 74 |
| Placer les participants ?..... | 74 |
| | |
| 6. Physiologie du groupe des participants..... | 79 |
| Définition d'un groupe | 80 |
| Caractéristiques psychologiques d'un petit groupe..... | 81 |
| La double fonction du groupe | 82 |
| Les facteurs constitutifs du groupe..... | 84 |
| Les facteurs défavorables à la constitution du groupe | 86 |
| Quel est l'intérêt d'un groupe ? | 87 |
| Force de pression du groupe | 88 |
| L'animateur a-t-il le pouvoir de souder le groupe ? | 88 |
| Quels sont les signes visibles de la création du groupe ? | 89 |

| | |
|---|------------|
| Le leader du groupe..... | 90 |
| L'animateur de la réunion fait-il partie du groupe ? | 90 |
| Éléments de compréhension de la psychologie d'un groupe : les conséquences pour l'animateur de la réunion..... | 92 |
| L'animateur et un groupe de femmes ou l'animatrice et un groupe d'hommes..... | 96 |
| Analyse des comportements collectifs du groupe | 97 |
| Le sociogramme, moyen de compréhension de la structuration réelle d'un groupe | 99 |
| 7. La maîtrise des moyens d'animation..... | 101 |
| Les moyens de projection avec son et image..... | 101 |
| La rétroprojection | 102 |
| Inconvénients d'emploi des moyens audiovisuels | 102 |
| Le tableau de conférence à feuilles, un support prépondérant..... | 103 |
| L'animation des réunions avec PowerPoint | 106 |
| 8. Le guide d'animation, support de votre maestria | 111 |
| Le guide d'animation | 112 |
| À quoi sert le guide d'animation ?..... | 113 |
| Difficultés particulières du guide d'animation | 114 |
| Annexe : Un guide d'animation..... | 115 |
| 9. Le début de la réunion..... | 125 |
| La réunion, du point de vue des participants | 125 |
| Objectifs de la séance de démarrage pour l'animateur..... | 126 |
| Séance de démarrage d'une réunion d'inconnus | 127 |
| Séance de démarrage d'une réunion de personnes connues | 128 |
| Séance de démarrage après une interruption | 128 |
| Le « contrat »..... | 129 |
| Le tour de table..... | 131 |
| Le cérémonial propre à l'animateur de la réunion | 133 |

| | |
|--|------------|
| 10. L'animation de la réunion proprement dite..... | 135 |
| Respecter l'horaire : « Avons-nous bien la même heure ? »..... | 135 |
| Respecter l'ordre du jour : pourchasser sans pitié le monstre de la question diverse..... | 138 |
| Brièveté et concision | 138 |
| Ne pas se tromper de type de réunion | 138 |
| Garder le contrôle du groupe..... | 139 |
| Animer, stimuler le groupe | 139 |
| Clarifier et orienter les idées du groupe | 140 |
| Éviter les conflits | 141 |
| Se conformer au cycle d'intensité du travail du groupe | 141 |
| Les techniques de dialogue de l'animateur et du groupe..... | 142 |
| La gestuelle des questions..... | 144 |
| Les défenses de l'animateur | 146 |
| Le compte rendu de la réunion..... | 148 |
| Quand la réunion est hautement technique ou « politique »..... | 149 |
| | |
| 11. « Vendre » ses idées au groupe..... | 151 |
| Le temps d'avance de l'animateur | 151 |
| Convaincre ou persuader ?..... | 152 |
| Le processus persuasif..... | 154 |
| Transformer une situation d'équilibre en problème : la dramatisation..... | 156 |
| La dialectique de l'animateur et du groupe | 157 |
| Les qualités de l'animateur dialecticien | 161 |
| Les erreurs fatales à la participation | 161 |
| | |
| 12. Comment traiter les objections en réunion ? | 163 |
| L'objection est le corollaire de l'expression d'un groupe..... | 163 |
| Faut-il craindre les objections ?..... | 164 |
| Nature de l'objection..... | 164 |
| Comment traiter l'objection ?..... | 165 |
| Répondre à l'objection | 168 |

| | |
|---|------------|
| 13. Les incidents de réunion et leur traitement | 169 |
| Le retardataire | 169 |
| L'arrivée inopinée d'un « hiérarchique » | 171 |
| Le départ avancé d'un participant | 172 |
| L'animateur veut faire s'exprimer le groupe | 172 |
| Recentrer la discussion sur le thème choisi | 173 |
| Interrompre une conversation privée | 173 |
| Ramener le silence | 174 |
| Rompre une discussion entre deux participants | 175 |
| Conflit ouvert entre deux participants | 175 |
| Deux ou trois personnes veulent parler ensemble | 176 |
| Une question gênante est posée à l'animateur | 176 |
| Glisser sur un sujet délicat | 177 |
| Traiter une question inepte | 177 |
| Traiter une question piège | 178 |
| Repousser une opinion gênante | 178 |
| L'animateur se fait « accrocher » par un participant | 179 |
| La « grande gueule » | 179 |
| Le groupe attaque, la réunion est houleuse | 180 |
| Le coup monté | 182 |
| Le groupe est bloqué ou assoupi | 183 |
| On appelle l'un des participants – ou l'animateur – au téléphone | 183 |
| Un orateur ne respecte pas son temps de parole | 184 |
| L'animateur donne la parole à quelqu'un qui ne suivait pas | 184 |
| Celui qui fait autre chose | 185 |
| Fou rire du groupe | 185 |
| La co-animation fonctionne mal | 185 |
| Quelques règles générales | 185 |
| Résoudre les difficultés du travail en groupe : les « chapeaux de pensée » | 186 |
| Placer les participants | 188 |
| Appliquer les principes exposés dans ce chapitre est-il possible ?.. | 188 |

| | |
|--|------------|
| 14. Quelques scénarios de réunions | 191 |
| La réunion de brainstorming | 191 |
| La séance-discussion | 194 |
| Le travail en commission..... | 195 |
| Réussir la « grande réunion » de l'entreprise | 200 |
| | |
| 15. Négociier face à un groupe | 207 |
| Face au jury..... | 207 |
| Les fondements de la démarche de vente | 208 |
| Le processus de la démarche de vente | 209 |
| Les étapes classiques de la vente..... | 210 |
| Le groupe, un client à facettes | 211 |
| Les questions que pose la situation de négociation face à un groupe | 212 |
| Pourquoi un aréopage d'acheteurs ? | 213 |
| Le comportement du chargé de négociation | 214 |
| Les deux principales étapes de la négociation face à un groupe | 215 |
| Le matériel support | 216 |
| Quand on ne s'attend pas à rencontrer un groupe..... | 217 |
| L'ouverture de la réunion..... | 217 |
| La découverte | 218 |
| La proposition | 219 |
| Quelques incidents | 220 |
| Conclure la réunion de négociation..... | 220 |
| Visite d'usine ou de site de réalisation | 221 |
| La participation à une réunion publique | 222 |
| | |
| 16. Et si vous êtes un simple participant... .. | 225 |
| Quelques réflexions | 226 |
| Quelques conseils..... | 227 |
| Si vous intervenez comme expert..... | 228 |
| Et s'il n'y a pas d'animateur ?..... | 228 |

| | |
|---|------------|
| 17. La réunion atteindra-t-elle ses buts ? | 231 |
| La préparation de la réunion | 231 |
| L'animateur de la réunion..... | 234 |
| La conduite de la réunion | 234 |
| La conclusion de la réunion..... | 235 |
| Après la réunion..... | 236 |
| | |
| 18. Devenir un bon animateur de réunion cela s'apprend | 239 |
| L'observation | 239 |
| L'entraînement progressif | 240 |
| L'analyse rétrospective | 242 |
| | |
| Postface | 243 |
| | |
| Index | 249 |

Présentation

La maladresse en réunion – et peut-être le désarroi dans une telle situation – de personnages chargés de lourdes responsabilités ne laisse pas de nous surprendre. Comment se fait-il, nous demandons-nous, qu'un tel responsable de haut rang soit aussi insensible à la mauvaise image qu'il donne de lui à son entourage en cette circonstance ?

Un talent du manager

Ne nous y trompons pas. L'art de la conduite d'une réunion, qu'elle soit de travail en petit comité ou qu'elle rassemble un vaste public, est un des talents attendus d'un manager qui se veut proche de son personnel. On apprécie sa capacité à animer les réunions de façon vivante, participative et efficace, capacité qui contribue à son *aura* et à sa réputation.

Ce talent d'animateur des réunions n'est pas réservé à ceux qui auraient reçu une grâce particulière à leur naissance ou à quelques privilégiés qui auraient eu la bonne fortune d'être élevés dans un milieu où les réceptions sont pratique courante et que l'on a habitués très tôt à la fréquentation de personnes de toutes origines. Ce talent d'animateur s'apprend et ce livre participe à cet apprentissage¹.

**Animer une réunion est un
des talents attendus d'un manager.**

On ne confondra pas ici la conduite de la réunion avec la prise de parole en public, qui n'en est qu'une des composantes. Et ce, d'autant moins que la *réunion participative* sur laquelle nous centrons le présent

1. Se reporter au chapitre 18 du présent ouvrage.

ouvrage se fonde sur une pratique du dialogue constructif entre l'animateur et les participants et même entre les participants entre eux.

Doit-on supposer que ceux qui s'en tiennent à un discours unilatéral prononcé face à un public dont ils ne souhaitent pas entendre le point de vue ont une attitude monarchique ? Peut-être ? À moins qu'il ne s'agisse pour ceux-là, tout simplement, de la peur de perdre leur autorité, leur ascendant, leur pouvoir sur les autres en leur donnant la parole, en les écoutant et en intégrant leur point de vue dans la construction qui sera le produit de la réunion.

La réunion, microcosme démocratique

Toute réunion de type participatif est un moment de vie démocratique. La réunion est un microcosme de la démocratie. Elle est un lieu d'apprentissage et d'exercice de l'échange, de la rencontre, de la confrontation des idées auxquels chaque membre présent est invité et incité à participer. Il ne s'agit aucunement de déboucher sur un chaos anarchique, mais au contraire d'instituer la prise en considération de l'expression d'une majorité sans écraser pour autant celle de la ou des minorités, dès lors que chacun a accepté une règle du jeu pour réguler les contributions individuelles, pour assurer le bon fonctionnement de la réunion et pour permettre aux participants d'atteindre le ou les buts qu'ils se sont assignés, sous la conduite de l'animateur, c'est-à-dire pour préparer une décision, pour construire un dispositif, pour aplanir un différend, pour mettre au point une méthode ou un système, etc.

Mener une réunion efficace

Dès lors, le présent livre va s'attacher tour à tour à décrire les caractéristiques souhaitables de l'animateur de la réunion, les techniques et moyens dont il dispose pour mener efficacement la réunion, les clefs de lecture et de compréhension des participants considérés individuellement mais aussi associés dans ce qu'on définit comme un *groupe*.

Qui évoque les participants a inévitablement dans l'esprit le souvenir des incidents qui émaillent classiquement ou occasionnellement les réunions. Nous nous attacherons à régler ces incidents.

Se posera également la question du partage honnête des idées de l'animateur avec les participants : est-il envisageable de négocier ses idées et, dans l'affirmative, comment faut-il s'y prendre ?

Pour que *Mener une réunion efficace* s'adresse à l'intelligence de nos lecteurs, nous n'avons pas voulu en faire un « livre de recettes ». Nous avons plutôt pris le parti de rendre compréhensibles les phénomènes générés par la présence simultanée de plusieurs personnes réunies ensemble, par l'interaction qui existe entre celui qui a pris la responsabilité de la conduite de la réunion et les personnes qui composent l'assistance. En particulier nous nous pencherons sur la naissance et les caractéristiques d'un *groupe*.

Résolument pratique, ce livre apporte des réponses concrètes à de multiples questions telles que :

- Comment organiser une réunion ?
- Comment maîtriser la dynamique de groupe ?
- Comment comprendre la physiologie du groupe des participants et interpréter correctement ses réactions ?
- Y a-t-il pour l'animateur de la réunion des règles de conduite à adopter et des comportements à proscrire ?
- Comment améliorer son expression en public ?
- Comment parvenir à un bon niveau de professionnalisme ?
- Comment éviter la réunionite et les réunions marathon ?
- Quels sont les secrets d'une réunion efficace ?
- Comment traiter les objections des participants ?
- Que faire des perturbateurs ?
- Comment apaiser un groupe effervescent ?

En lisant *Mener une réunion efficace*, vous découvrirez le dessous des cartes d'une réunion réussie.

1 Pourquoi les réunions

La réunion¹ est une sorte d'institution – fort inégalement partagée du reste – qui s'inscrit dans la vie de toute entreprise ou organisation. De la réunion quotidienne de quelques minutes au congrès retentissant que l'on tient tous les ans ou d'une façon plus espacée, de la réunion improvisée et impromptue à la réunion soigneusement définie et préparée, ce type de manifestation répond à des objectifs extrêmement variés.

La réunion, un instrument de management

Elle est un *moyen de communication* du haut vers le bas et inversement, mais également horizontale quand plusieurs fonctions de l'entreprise veulent se rencontrer. Elle est un véhicule de *diffusion des informations* et des directives. Elle permet d'engager une discussion préalable à une décision à prendre, pour qu'elle soit aussi adaptée que possible. Elle permettra aussi de *mesurer l'effet* produit par une décision. La *collecte d'idées* est plus fructueuse en groupe (réunion de créativité). Si l'on recherche la *cohésion* de la force de vente, la création d'un *esprit de groupe*, le renforcement de l'esprit d'équipe, la *rencontre* des vendeurs, c'est aux réunions que l'on pense en premier. En s'appuyant sur la dynamique de groupe, la réunion est utilisée pour ses effets d'*émulation*, de *contagion* et d'*entraînement*. La réunion est un *lieu d'échange* des méthodes et des expériences entre les participants. On l'utilise également pour le *perfectionnement* des savoirs et des comportements.

1. Le terme de *réunion* est réservé ici au rassemblement en un même lieu de plusieurs personnes. Le tête-à-tête entre deux ou trois personnes est qualifié par nous d'*entretien*.

Quand naissent des tensions dans l'entreprise, c'est encore à la réunion que l'on aura recours pour découvrir, analyser et résoudre un problème, pour apaiser les inquiétudes, pour relâcher les tensions, pour concilier des points de vue divergents. Si l'on souhaite obtenir des réactions spontanées face à un problème qui nécessite une solution rapide, c'est à la réunion que l'on fera appel. La réunion, rondement menée, permet une substantielle économie de temps.

La réunion, par la convivialité qu'elle suscite, rompt l'isolement des collaborateurs éloignés du siège de l'entreprise (commerciaux, télétravailleurs, etc.). Si l'on souhaite s'assurer qu'un même message est diffusé identiquement à tous et que tous les intéressés comprennent bien la même chose, on pensera aussi à la réunion.

C'est également au cours d'une réunion qu'on peut faire s'exprimer une contestation. On peut utiliser encore ce vecteur pour obtenir un accord collectif en s'appuyant sur les effets d'entraînement des hésitants par les plus décidés, ce qui n'exclut aucunement une participation sincère.

On peut ajouter encore, en proscrivant tout abus, que la réunion est une belle tribune pour mettre en évidence et propulser son personnage de dirigeant ou de responsable.

Cet inventaire n'est probablement pas complet, mais on aura compris que la réunion est un solide moyen de management.

Pourtant, la réunion n'a pas que des vertus : multiplication intensive (la réunionite), réunions de routine sans but précis, réunions mal préparées, réunions subites déclenchées par un responsable qui se comporte en potentat vis-à-vis de son personnel. Ce n'est pas le lieu d'instruire un tel procès. Mais il sera opportun de s'interroger sur l'utilité des réunions, et d'abord sur leur coût.

Le coût d'une réunion

Les réunions ayant des configurations souvent différentes en termes de durée, de nombre de participants, de temps de déplacement des

participants pour y accéder, ce ne peut être qu'à travers quelques exemples que l'on pourra appréhender le coût des réunions.

Si l'on réunit cinq cadres sédentaires chaque jour pendant quinze minutes pour recevoir des directives, on peut estimer le coût annuel de ces réunions entre 6 000 et 8 000 euros.

La réunion de dix commerciaux, une fois par mois, pendant une journée, nécessitant en moyenne quatre heures de déplacement dans chaque sens, du lieu de résidence au lieu de la réunion revient au minimum à 50 000 euros par an, ce qui n'est pas négligeable².

De plus, dans les entreprises, et bientôt dans les administrations, le personnel a de moins en moins de temps disponible et les réunions sont consommatrices de temps. La recherche de l'efficacité se justifie d'autant plus.

Une réunion a un coût en temps et en argent.

Les solutions alternatives à la réunion

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 ses collaborateurs.

En voici quelques exemples. Pourquoi faire perdre son temps à l'ensemble des participants à une réunion alors que l'on s'adresse à un seul : la directive verbale personnelle est plus efficace.

2. Nous avons calculé le coût d'une réunion en prenant en compte les salaires, les charges sociales et les charges de structures attachées à chaque poste de travail, sur une base annuelle. Dans une année de travail il y a 220 jours consacrés à l'activité professionnelle. Selon que le nombre d'heures moyen de travail par jour est de 8 heures, 9 heures ou 10 heures, nous divisons le coût respectivement par 1 800, 2 000 ou 2 200 pour obtenir le coût d'une heure de réunion, et de là de quinze minutes ou d'une journée.

Les informations écrites (circulaires, télécopies, e-mail) sont souvent aussi efficacement transmises par ces moyens qu'au cours d'une réunion à l'ordre du jour surchargé.

Les appels téléphoniques individuels permettent un échange parfois plus personnel que celui qui aura lieu au cours d'une réunion.

La conférence téléphonique ou la vidéoconférence est un substitut intéressant à certaines réunions. Les télécommunications offrent depuis plusieurs années la possibilité de converser en même temps avec plusieurs interlocuteurs situés dans des lieux éloignés ou proches. En pratique chaque correspondant appelle un même numéro de téléphone, dont l'utilisation a été réservée au préalable pour une durée déterminée. Des variantes à ce dispositif existent sous la forme d'audioconférences (son seul) et de visioconférences (son et image vidéo) qui se tiennent dans des studios publics ou privés, mais qui aujourd'hui se réalisent de plus en plus souvent, quoique techniquement imparfaitement, via l'Intranet ou l'Internet par les ordinateurs portables.

Nous nous interrogeons sur les forums de discussion de l'Internet. Doit-on les considérer comme un substitut à certaines réunions ou ne s'agit-il pas d'une variante de la visioconférence ou de la conférence téléphonique ?

Pourquoi assigner un objectif à chaque réunion ?

La réunion n'échappe pas à cette observation que « l'organe crée la fonction ». Ce qui n'est pas, on le constate, le meilleur gage d'efficacité.

Combien d'échecs de réunions ne sont-ils pas camouflés sous la désignation de « brainstorming » ? Parce que le responsable de l'organisation et de l'animation de la réunion n'avait ni défini son but, ni conduit rigoureusement les échanges et que, de ce fait, la réunion avait dégénéré en un intense bavardage multiforme, il croit cependant duper les participants en affirmant avec aplomb que « de toute

façon on n'a pas perdu son temps, on a échangé des idées, on a fait du brainstorming » !

Pour être efficace, une réunion doit être tendue par un objectif et des résultats.

Or, il faut le dire, animer une réunion demande un minimum de professionnalisme. Et ce professionnalisme commence par la réflexion sur les buts assignés à la réunion.

Selon que l'on veut informer unilatéralement un groupe de personnes avec ou sans discussion postérieurement à l'exposé, engager un dialogue participatif avec un groupe pour faire évoluer son opinion, s'atteler en groupe à l'étude d'une question, rechercher des idées en associant d'autres personnes, des conséquences multiples vont résulter de l'objectif : la taille du groupe, la dimension et la disposition matérielle de la salle, les équipements, le style d'animation, la forme du message porté par l'animateur, le cadre, les repas, l'accueil, le libellé des invitations.

Ce sont tous ces aspects que nous allons examiner dans les chapitres suivants.

2 Quel type de réunion choisissez-vous ? ou de l'objectif de la réunion à son organisation

Selon que la réunion a pour objet :

- la communication à l'intérieur d'un service ;
- la coordination entre services ;
- la définition d'un programme de coopération ;
- la vente à un groupe d'acheteurs ;
- la formation et l'entraînement de l'équipe de vente ;
- le congrès annuel de l'entreprise (sorte de « grand-messe ») ;
- la définition d'un plan d'action commerciale avec la coopération de la force de vente ;
- un échange d'expériences entre collaborateurs ;
- la recherche d'idées ;
- l'information des collaborateurs avec la présence d'experts fiscaux, juridiques ou techniques ;
- la résolution d'une situation de crise appelant une dramatisation de la situation.

On conçoit aisément que chaque type de réunion appelle un cadre approprié.

Le cadre matériel de la réunion n'est qu'un des aspects – presque secondaire – de la question. Le responsable de l'organisation et de l'animation de la réunion devra principalement choisir entre la formule de la réunion ex cathedra informative ou persuasive, celle de la séance de travail ou de la réunion de créativité, celle encore de la réunion participative.

À chacune de ces formules correspond un objectif, un degré de qualification de l'animateur ou du conférencier, un comportement de celui-ci, une méthode de travail, une dimension de l'effectif des participants ou de l'assistance et une disposition de la salle qui accueille la réunion.

Qu'on nous permette de rappeler brièvement les principes généraux classiques qui gouvernent, sur chacun de ces aspects, l'organisation et la conduite de la réunion.

La réunion *ex cathedra* informative

Ce type de réunion, même avec un effectif important, est assez simple. Ici l'on a pour objectif d'exposer son message, de diffuser des informations sans appel à la discussion de la part de l'assistance. Le conférencier détient la connaissance du message ou de l'information qu'il va transmettre. Il dispose en principe d'une compétence supérieure à celle de l'assistance pour ce qui concerne le thème de l'exposé.

Symboliquement, la prise de parole devant un pupitre du type de ceux utilisés lors des conférences de presse (mais on retrouve la même symbolique et pour les mêmes raisons avec l'ambon des églises) implique que l'exposé est à sens unique, de l'orateur à l'assistance, et que celui qui parle détient la vérité. Il impose ses idées. Il cherche à convaincre sans dialoguer.

Le comportement du conférencier relève de la directivité la plus totale. Il a préparé un exposé bien articulé et s'adresse plutôt à la logique des esprits composant l'assistance en utilisant toutes les ressources des techniques de persuasion. On n'exclura toutefois pas qu'il fasse appel aux émotions, mais, s'il agit ainsi, c'est en étant sûr de son effet, parce qu'il l'a expérimenté dans d'autres circonstances. On est ici dans le domaine du connu, du « balisé ».