

### 3

## Au cours de la réunion, je mets en place les bonnes pratiques

*Les vraies richesses sont les méthodes.*  
Nietzsche

Nous ne nous intéressons pas, ici, aux conférences et réunions d'information où il n'y a pas à strictement parler un animateur, mais plutôt un orateur ou un conférencier, ni aux brainstormings qui suivent une méthodologie particulière.

Nous nous concentrerons donc sur les pratiques des séances de travail, des séances discussions et réunions participatives. Nous en présenterons les étapes complètes.

Bien entendu, certaines étapes sont inutiles quand tout le monde se connaît déjà et a l'habitude de travailler ensemble ou pour des réunions courtes. Mais comme chacun sait, « qui peut le plus peut le moins ».

### J'OUVRE LA RÉUNION

Mes objectifs sont :

- de me faire reconnaître comme l'animateur légitime de la réunion ;
- de présenter les participants et de mobiliser leur attention ;
- d'informer sur l'objectif de la réunion ;
- de créer un climat favorable aux échanges et à la prise de décision.

Je peux procéder ainsi :

À l'étape de...	J'agis ainsi...
Accueil et message de bienvenue	Je regarde tous les participants. Je souris. J'attends que le silence s'établisse ou le sollicite : <i>Je vous propose que nous commençons maintenant.</i> <i>Je vous souhaite la bienvenue dans ces locaux..., dans cette entreprise..., à cet étage..., à l'occasion de ... et je me réjouis de travailler avec vous.</i>
Présentation du thème et de l'objectif	<i>Nous sommes réunis pour examiner la question de... comme vous avez d'ailleurs pu le voir dans la convocation que je vous ai envoyée.</i>
Présentation de l'animateur	<i>Je vais commencer, si vous le voulez bien, par me présenter.</i> <i>Je m'appelle XX, je suis responsable de ZZ, dans l'unité WW et je vous ai réuni parce que le problème traité me concerne à tel ou tel titre...</i>
Tour de table pour la présentation des participants	<i>Je vous propose maintenant de faire un rapide tour de table pour que chacun puisse se présenter. Monsieur T, voulez-vous avoir la gentillesse de commencer notre tour de table ?</i>
Synthèse du tour de table	<i>Je vous remercie pour votre rapidité et votre précision. Avec toutes ces compétences autour de la table, toutes les conditions sont réunies pour que nous avancions dans nos travaux de manière efficace.</i>
Présentation du contrat pour le déroulement de la réunion : cadre horaire, objectifs, rôle de l'animateur, règles à respecter pour que la réunion atteigne son but	<i>Pour que nous puissions travailler avec efficacité, je vous propose que nous adoptions quelques règles.</i> <i>Tout d'abord notre cadre horaire. J'ai déjà retenu le restaurant pour 13 heures. À quelle heure voulez-vous que nous fassions une pause au cours de la matinée ?</i> J'attends en silence les suggestions... <i>Très bien, optons pour 11 heures pour une courte pause d'un quart d'heure.</i> <i>Nous reprendrons à 14 heures et nous devons terminer nos travaux communs vers 17 heures.</i> Éventuellement, je peux écrire sur un tableau le cadre horaire. <i>Mon rôle ici va consister à conduire les débats pour que nous arrivions à une décision après avoir échangé en toute liberté sur chacune des questions. Vous ne serez pas étonnés si je dois de temps en temps recadrer le débat pour que nous ne perdions pas de vue notre objectif.</i> <i>Comme ce rôle mérite toute mon attention, je pense qu'il serait opportun de nommer un secrétaire de séance qui prendra en note nos échanges et un timekeeper (gardien du temps) dont le rôle sera de vérifier que nous ne débordons pas de notre cadre horaire.</i>

À l'étape de...	J'agis ainsi...
<i>(suite)</i>	<i>Quelqu'un a-t-il envie de se charger de ce rôle ? Monsieur X, pourriez-vous vous en charger ? Je vous remercie, votre rôle nous sera très utile.</i>
Démarrage des débats	<i>Je vous rappelle que nous devons examiner les questions suivantes... Commençons par le premier point de l'ordre du jour. Quelqu'un a-t-il envie de démarrer ? Si personne ne démarre : Monsieur X, voudriez-vous commencer ? Quel est votre point de vue sur..., quelles sont les questions qui se posent à vous..., quelle est votre expérience à ce propos..., quelles difficultés se présentent..., etc. ?</i>

## JE REDÉMARRE LA RÉUNION APRÈS UNE INTERRUPTION

À l'étape de...	J'agis ainsi...
Remise dans le bain	Je regarde tous les participants. Je souris. J'attends que le silence s'établisse ou le sollicite : <i>Après cette interruption, nous allons maintenant recommencer nos travaux.</i>
Réveil des endormis en phase d'assoupissement postprandial (après le déjeuner)	<i>Je vous propose un rapide retour en arrière</i> J'attends en silence... Si personne ne parle : <i>Nous pourrions synthétiser tout ce que nous avons dit ce matin.</i> J'attends en silence... Si personne ne parle : <i>Eh bien, je vais demander à monsieur X de bien vouloir ouvrir les débats. Monsieur X, voulez-vous nous dire où nous en sommes ?</i> J'écoute les propos... Je peux aussi, au retour de la pause déjeuner et avant de commencer la réunion à proprement parler, demander aux participants de se lever, de faire quelques pas dans la salle et de changer de place par rapport à la matinée, afin qu'ils ne s'habituent pas à leur positionnement dans la salle. Cela permet au groupe de reprendre son énergie et de focaliser son attention.
Rétablir la compréhension, resituer l'essentiel et le secondaire	S'il le faut, je synthétise en recadrant sur ce qui est essentiel.

## J'ANIME LA RÉUNION

Pour...	J'agis ainsi...
Respecter l'horaire	<p>J'invite sans cesse à la concision.</p> <p>Si l'un des participants abuse de son temps de parole : je pointe le doigt sur ma montre en le regardant, je lui donne 30 secondes pour finir. S'il persiste, je reprends la parole, je le remercie, je synthétise ce qu'il a dit et je donne la parole à un autre.</p> <p>S'il y a des retardataires : si le retard est justifié, je les aide à s'intégrer et je fais un bref résumé de ce qui s'est passé avant leur arrivée.</p> <p>Si certaines personnes veulent partir en avance : je refuse (autant qu'il est possible).</p>
Respecter l'ordre du jour	<p>Je recentre sur le sujet.</p> <p>Dès qu'une question est hors sujet, je le fais remarquer immédiatement et je recentre sur le sujet.</p>
Respecter le cycle d'activité	<p>Je cale le travail le plus intensif dans la première partie de la matinée.</p> <p>Je place le travail le moins intensif en fin de matinée (hypoglycémie) et en début d'après-midi (phase de digestion).</p> <p>Je fais des coupures (informelles) toutes les heures, en détendant l'atmosphère, en racontant une anecdote.</p>
Stimuler le groupe	<p>J'observe le groupe et les participants pour ajuster ma conduite.</p> <p>J'écoute.</p> <p>Je me mets debout.</p> <p>Je note les éléments importants sur un tableau de conférence ou je demande à un participant de le faire.</p> <p>Je distribue la parole à plusieurs personnes en évitant que l'une ou l'autre la monopolise.</p> <p>J'utilise la technique du questionnement.</p>
Clarifier et orienter les idées du groupe	<p>Je recadre.</p> <p>Je synthétise.</p> <p>Je fais ressortir les points essentiels.</p>
Stimuler le dialogue.	<p>Je synthétise. Je pratique l'écoute active. Je pratique le questionnement.</p> <p>Si le silence s'installe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● je repose une question « ouverte » ;</li> <li>● je reformule autrement la question, avec d'autres mots pour la rendre plus accessible ;</li> <li>● je formule une question à périmètre plus restreint ;</li> <li>● je demande nommément à quelqu'un de donner un commencement de réponse.</li> </ul>