

The logo for CEPAG features the letters 'CEPAG' in a bold, black, sans-serif font. A red triangle is positioned between the 'P' and 'A', and another red triangle is positioned between the 'A' and 'G'.

CEPAG

Centre d'Éducation Populaire
André Genot

A red triangle graphic, split vertically into two shades of red, is positioned on the right side of the page, partially overlapping the blue and white curved background elements.

Techniques de réunion

OUTIL PÉDAGOGIQUE

Octobre 2007

Rédaction :

Anne-Marie ANDRUSYSZYN

Editeur responsable :

Annick THYRÉ ■ CEPAG asbl
rue de Namur 47 ■ 5000 Beez

Techniques de réunion



Introduction

Dans la vie syndicale et associative, conduire des réunions est affaire fréquente. Amener les groupes, quelles qu'en soient leurs composantes (groupe femmes, mixte, travailleurs sans emploi, immigrés, militants, délégués), à travailler collectivement, se mettre d'accord, prendre des décisions, résoudre des conflits, susciter et entretenir la participation est essentiel mais pas toujours évident.

Ces différentes fonctions relèvent de l'animation de groupe et permettent de mener une réunion dans de bonnes conditions.

Cette brochure présentera différents éléments pour organiser vos réunions et vous permettre d'atteindre vos objectifs avec efficacité.

Les techniques et conseils proposés constituent une batterie d'informations utiles à connaître comme animateurs mais ne constituent pas un listing obligatoire.

Cette brochure ne reprend pas toutes les techniques d'animation, elle balise seulement les dispositifs minima nécessaires au bon déroulement des réunions.

Conduire une réunion implique

la capacité d'animer un groupe,
c'est-à-dire motiver des relations humaines
et établir une communication-écoute

1. Qu'est-ce qu'une réunion ?

Par définition, une réunion est le regroupement d'un certain nombre de personnes ayant la volonté d'atteindre certains objectifs.

Nous retiendrons ici 3 grands types de réunions :

- réunion **d'information** ;
- réunion de **décision** ;
- réunion **discussion/débat**.

Il faut noter que vous pouvez rencontrer d'autres types de réunions : réunion de négociation, réunion panel, assemblée du personnel...

Ce type de réunion relève de techniques particulières que nous n'aborderons pas ici.

Chaque réunion s'organise autour **d'objectifs**.

Une réunion sans objectif est une réunion qui a de forte chance de ne pas atteindre de résultats.

Les participants doivent savoir pourquoi ils sont réunis et quelles seront leurs missions (recevoir ou donner des informations, rechercher des solutions, construire un projet...). Les objectifs transparaîtront dans l'ordre du jour.

Si nous prenons les trois types de réunions qui nous intéressent, réunion d'information, de décision et de débat, quels objectifs pourrions-nous dégager ?

	Exemples d'objectifs
Réunion d'information	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'informer. ▪ Informer. ▪ Fournir des avis sur la question. ▪ Débattre.
Réunion de décision	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informer. ▪ Débattre. ▪ Solutionner. ▪ Décider. ▪ Evaluer + solutionner.
Réunion discussion/débat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'informer. ▪ Approcher les différents points de vue. ▪ Evaluer ces points de vue. ▪ Dégager une synthèse commune. ▪ Etc.

La réalité demande à l'animateur/trice de décomposer la réunion en plusieurs étapes, chacune correspondant à 1 ou 2 objectifs. A titre d'exemple on pourra démarrer par une information venant des participants, d'une personne ressource ou de l'animateur, poursuivre par un débat et conclure par une synthèse des avis donnés par les participants.

Ce qui importe, c'est de bien distinguer les différentes étapes et leurs objectifs et d'y adapter les moyens adéquats, ceci en vue de permettre à chaque participant de s'y intégrer et d'adhérer aux objectifs qu'elle souscrit.

2. Les styles d'animation

Le rôle de l'animateur/trice intervient à deux niveaux, le **contenu** et la **méthode** que nous appelons aussi processus pédagogique.

- Le **contenu** est le thème, l'information que l'on va aborder pendant la réunion, en quelque sorte c'est l'élément de départ.
- La **méthode** est la manière avec laquelle on va travailler l'information.

Comment l'animateur/trice va engager son groupe vers la réalisation des objectifs et la participation ? Comment il/elle va gérer le climat de celui-ci, quel type de communication va-t-il/elle engager ? Quels outils va-t-il/elle utiliser ? Quelle relation inter-membres va-t-il/elle privilégier ?

C'est à ce niveau que se dégage le savoir-faire et le savoir-être de l'animateur/trice et son champ de responsabilité.

Au-delà de l'information donnée, c'est le processus et la méthode mis en place qui vont permettre de développer le type d'engagement et de motivation des participants.

Les processus pédagogiques sont étroitement liés aux styles d'animation induits par l'animateur. Synthétiquement, on compare deux grands modes d'intervention : **l'animation ascendante** et **l'animation descendante**.

- **L'animation ascendante** se caractérise par une démarche dont l'information vient des participants. C'est le brainstorming, le tour de table demandant les positionnements et les réflexions sur la thématique de la réunion qui va organiser le contenu et la progression de celui-ci.

L'animateur interview les participants et est en phase avec leurs objectifs, leurs besoins. C'est la méthode privilégiée de l'animation démocratique.

- **L'animation descendante** se caractérise par un contact minimum avec les participants. L'animateur est le conférencier, le dispositif méthodologique n'est pas adaptable aux besoins des participants. L'animateur décide. Les possibilités de discussions existent mais l'animateur reste le seul décideur, c'est la méthode privilégiée de l'animation autoritaire.

On distingue habituellement **3 styles d'animation** :

- autocratique/directive ;
- démocratique ;
- laissez-faire.

Ces attitudes sont quelques fois combinatoires en fonction des objectifs, de l'évolution du groupe et de la progression des réunions.

▪ **Dans l'animation autocratique ou directive**

- l'animateur est dirigiste ;
- l'animateur impose sur le contenu et le processus ;
- l'animateur organise tout pour le groupe ;
- l'animateur donne son avis / impose son point de vue.

Ce type d'animation génère souvent un climat de compétition avec le risque de conflits.

La dépendance à l'animateur est très forte dans un premier temps mais peut progresser vers une opposition marquée et conflictuelle.

La motivation et l'engagement des participants sont mineurs voire absents. Le groupe est soumis et s'ennuie.

▪ **Dans l'animation laissez-faire**

- l'animateur est laxiste sur le fond et la forme ;
- l'animateur n'intervient jamais ou rarement ;
- l'animateur laisse le groupe se gérer seul ;
- l'animateur est absent / ne propose aucune méthode de travail.

Ce type de réunion donne peu de production mais beaucoup d'insatisfaction.

Des conflits peuvent naître par l'émergence de leaders qui ne sont pas canalisés. Le groupe se fragmente en sous-groupes.

La motivation et l'engagement des participants sont mineurs, le groupe s'effrite vite.

Il faut cependant noter que l'animateur peut opter pour un style « laissez-faire » pour mesurer la capacité d'autogestion des participants, mais ce processus ne peut, sauf exception, se faire en début de réunion. Les participants doivent se connaître depuis un certain temps pour s'auto-organiser.

▪ Dans l'animation démocratique

- l'animateur est coopérant ;
- l'animateur gère le processus méthodologique en le négociant et l'expliquant ;
- l'animateur aide le groupe à produire, implique les participants, les rends actifs dans le déroulement de la réunion ;
- l'animateur intervient dans les relations en permettant à chacun de participer (aide à la prise de parole, à l'écoute...) ;
- l'animateur tient compte de l'avis de chacun ;
- l'animateur est attentif à l'évolution des membres ;
- l'animateur accepte la critique sans renoncer à ses responsabilités d'animateur.

Ce style d'animation est le plus productif et génère le plus de satisfaction. Il permet d'intervenir efficacement sur les conflits.

C'est aussi l'animation la plus difficile car elle demande une maîtrise de l'animation, une capacité d'écoute et une capacité d'observation. L'animateur qui arrive à mettre en œuvre ce style démocratique y gagnera sur le climat positif du groupe, la production et la coopération entre les membres.

Les conséquences de ces types d'attitudes au sein des groupes sont reprises ci-dessous :

	Style		
	Autoritaire	Démocratique	Laissez-faire
Rendement vis-à-vis de la tâche	Bon	Bon	Mauvais
Capacité d'autonomie	Dépendance Soumission	Motivation élevée	Passivité
Evolution du groupe	Agressivité	Cohésion Entraide	Clans
Satisfaction des participants	Mitigés Sécurisés Apathiques	Satisfaits	Indiscipline

Rappelons que l'animation est un travail d'équipe (animateur et participants). C'est la discussion, les échanges, le débat, l'expression des idées et l'écoute qui favorisent un travail collectif où chaque adulte a l'occasion de s'investir, de se responsabiliser et de participer. Le style démocratique soutient cette démarche mais l'approche plus autoritaire permet parfois au groupe d'évoluer vers une dynamique plus démocratique en sachant que cette approche autoritaire n'est que passagère et très limitée dans le temps.

Le dispositif démocratique présuppose une grande capacité de l'animateur à l'écoute et à la gestion des débats.

Quand les participants se sentent intégrés, car compris et entendus par l'animateur et les autres membres du groupe, ils participent alors amplement aux réunions en leur donnant sens et responsabilité.

Les participants qui ne sont ni écoutés, ni intégrés dans le processus de la réunion, se sentent vite rejetés et la frustration monte engendrant le renoncement à la participation et les remises en question de l'animateur dans sa fonction et son statut, et l'utilité de ses réunions.

3. Les fonctions principales de l'animation

On distingue 3 grandes fonctions :

- Production
- Facilitation
- Régulation

Production

- Tout ce qui va être dit et fait par le groupe en fonction des objectifs de la réunion.
- Tout ce qui va permettre au groupe de réaliser la tâche : fournir ou demander des informations, fournir ou demander une suggestion, ces informations peuvent être fournies par les participants, l'animateur ou une personne ressource.

Facilitation

- C'est permettre à chacun et à l'ensemble de produire au mieux et avec le moins de difficultés. Exemples : préparer la réunion, le matériel, le local, le respect du timing, etc.
- C'est aussi définir les objectifs, le plan, le déroulement de la réunion.
- C'est poser les conditions maximales pour que le groupe puisse réaliser les objectifs.
- C'est également synthétiser, reformuler, prendre des notes, définir les termes employés, articuler les idées entre elles, suggérer des alternatives, donner des exemples, etc.
- C'est la recherche des moyens pour atteindre un résultat collectif.

Concrètement c'est :

- proposer l'objectif ;
- proposer une méthode de travail ;
- synthétiser les points de vue ;
- reformuler les questions, les propositions des participants ;
- cadrer la discussion ;
- permettre l'expression et l'écoute ;
- permettre les décisions ;
- etc.

Régulation

- C'est permettre au groupe de conserver sa capacité à produire et à progresser.
- C'est faire extérioriser les émotions négatives.
- C'est dépouiller les interventions à charge affective, gérer les conflits.

Concrètement c'est :

- expliquer les interventions ;
- gérer les conflits ou les tensions ;
- établir un climat de confiance ;
- établir la cohésion dans le groupe ;
- garder l'intérêt et la motivation des participants ;
- contrôler les leaderships ;
- etc.

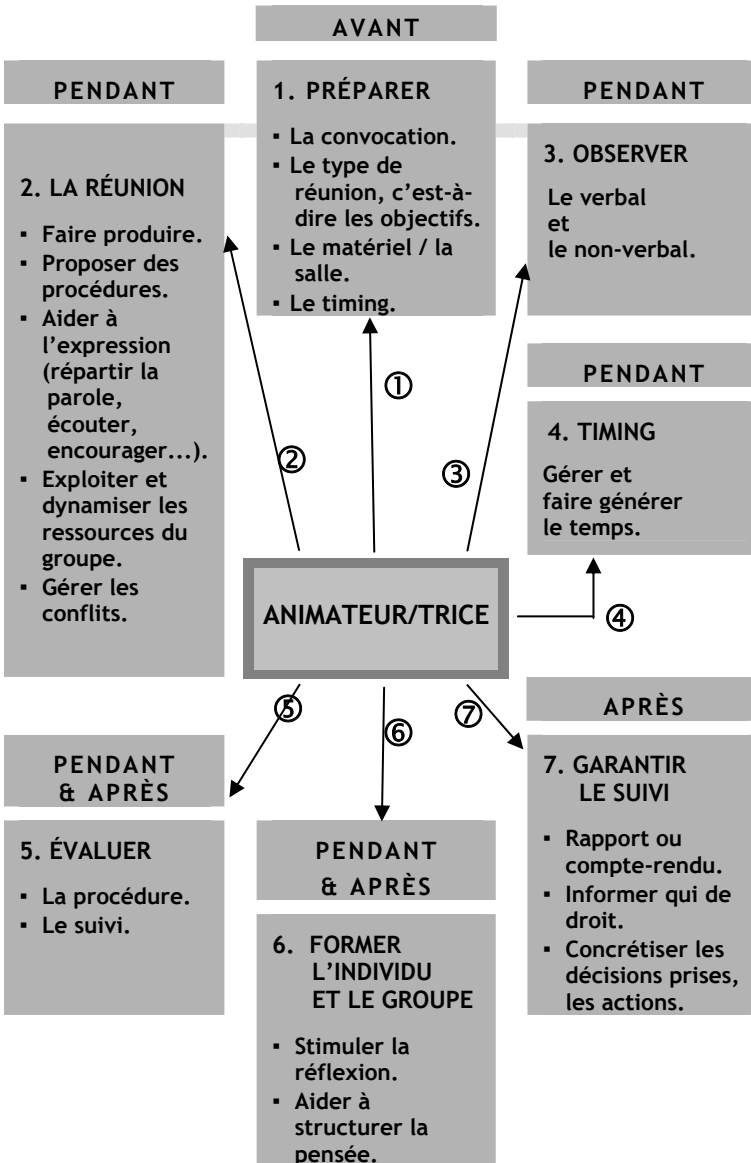
Les activités de régulation concernent la vie de la réunion, les rapports entre les personnes. Elles consistent à faire prendre conscience au groupe de ce qui se passe, des difficultés qu'il rencontre, du pourquoi de ces difficultés, etc.

Fonctions de facilitation et de régulation sont complémentaires.

- Les 3 fonctions de l'animation reposent sur des techniques d'animation. En voici quelques-unes :
 1. Le tour de table :
 - facilite l'expression de tous ;
 - permet de repérer les besoins, les préoccupations, les intérêts face à la réunion, l'adhésion aux objectifs.
 2. La discussion :
 - permet les échanges d'idées et d'opinions ;
 - facilite la cohésion et oblige la participation.
Attention : ne pas réunir trop de participants. Au-delà de 12, voire 15 personnes, les échanges, les régulations et l'implication de tous les participants deviennent très difficiles, voire impossibles. On bascule alors dans la gestion des réunions des grands groupes, ce qui n'est pas le propos de cette brochure.
 3. La disposition de la salle :

permettre à chacun de se voir et de s'entendre pour aider à la discussion, l'intégration et la régulation.
 4. Le travail en sous-groupe :
 - se fait sous la conduite d'un animateur où le groupe peut rester autonome dans la gestion ;
 - le travail en sous-groupe peut avoir une durée variable en fonction du travail qui est attendu. Dans les réunions, il est programmé en tant que groupe de travail parallèle qui doit remettre des propositions et/ou avis au groupe entier, lors des réunions suivantes. Le travail en sous-groupe ne se fait pas durant la réunion ;
 - il est utile que le groupe désigne un rapporteur qui fera la synthèse des productions du sous-groupe en plénière ;
 - ne jamais faire travailler en sous-groupe sans retour d'un rapport en plénière.

RÔLES DE L'ANIMATEUR/TRICE DE RÉUNION



4. Comment préparer une réunion

AVANT	1. Estimer les 1^{ères} motivations et opportunités <ul style="list-style-type: none">▪ Définir les objectifs.▪ Préparer le plan méthodologique.
	2. Invitation des membres <ul style="list-style-type: none">▪ Convocation.
PENDANT	3. Déroulement <ul style="list-style-type: none">▪ Démarrage.▪ Discussion / tâche.▪ Conclusion / synthèse.▪ Evaluation du groupe.
APRÈS	4. Evaluation de l'animateur.
	5. Compte-rendu.
	6. Programmer une nouvelle réunion.

L'avant-réunion

Il s'agit de déterminer si la réunion est opportune et à quoi elle va servir.

1. Connaître les motifs de la réunion. Convoquer une réunion uniquement parce que celle-ci « doit » se tenir pour une question de principe démotive les participants.

Une réunion doit toujours avoir du sens et être motivée.

2. Fixer les résultats concrets que l'on veut atteindre.

3. Limiter les sujets traités, ne pas surcharger l'ordre du jour.
4. Estimer les données à rassembler au préalable, envoyer les documents dans des délais raisonnables pour en permettre une lecture préalable.
5. Préparer le plan : bien définir la situation de départ, le problème à poser, préparer quelques questions, réfléchir sur le type d'information à donner au groupe, rassembler la documentation, envisager le type de matériel à utiliser.
6. Choisir une salle adaptée.

La convocation

- Ne pas l'envoyer trop tard.
- Elle comportera :
 - la date ;
 - l'heure, si possible préciser l'heure de fin de réunion ;
 - le lieu (si nécessaire plan d'accès, étage et n° du bureau) ;
 - les documents à préparer (si nécessaire joindre à la convocation les documents préparatoires dont les participants pourront prendre connaissance avant la réunion) ;
 - l'ordre du jour qui sera respecté, c'est aussi un garde-fou qui empêche de dévier, ne pas aborder dans une même réunion trop de points, classer les points par ordre de priorité du plus important vers le moins important. Commencer par l'approbation du procès-verbal et terminer par un point divers ;
 - si vous invitez une personne ressource, indiquez le nom, les fonctions et les motivations de la présence de cette personne.

La convocation est un élément préliminaire à toute réunion, elle doit être concise, mais suffisamment précise pour ne pas prêter à une interprétation erronée.

C'est aussi le lien entre l'animateur et les participants, c'est un projet de contrat qui doit être respecté s'il ne veut pas être contesté.

Pour rédiger la convocation ne pas oublier de répondre aux questions :

Où ?	Pourquoi ?	Quand ?	De quoi ?	Qui ?
Lieu	Objectifs	Horaire	Ordre du jour	Pour qui ?

Pendant la réunion

1. L'ouverture

Ouvrir c'est introduire la réunion ; c'est l'échauffement des participants, c'est permettre au groupe de se mettre en situation.

1. Accueillir.
2. Présentation (noter les excusés et les absents) / tour de table si les personnes ne se connaissent pas où s'il y a des nouveaux.
3. Présenter le rapporteur / secrétaire (ou demander un volontaire).
4. Lecture et commentaire succinct de l'ordre du jour avec approbation du compte-rendu de la réunion précédente.
5. Rappeler éventuellement quelques règles pour la bonne conduite de la réunion : l'écoute, être concis, GSM...

2. Déroulement proprement dit

Entamer la discussion, le débat, avec les informations et/ou les documents jugés nécessaires, en posant des questions, en demandant des points de vue, des éléments de réflexion...

Rester souple et en contact avec le groupe :

- reformuler ;
- approfondir certaines données, poser des questions, chercher des éléments parmi les participants ;
- demander d'éclaircir des propos ;
- faire des synthèses partielles ;
- etc.

Ne pas oublier les fonctions de production/facilitation et de régulation.

Ne jamais oublier de proposer sous forme d'une synthèse les conclusions de la réunion.

Repréciser éventuellement l'objectif de départ et le cheminement du travail durant la réunion.

L'après-réunion

- Votre **évaluation** : porter un regard critique sur votre travail, que pouvez-vous améliorer ? (relation aux participants, choix de la méthode, documents ou outils utilisés...).
- **Quelques questions à se poser :**
 - La réunion a-t-elle été suffisamment préparée ?
 - Estimez-vous l'objectif principal assez clairement défini ?
 - Avez-vous respecté le plan et le timing ?
 - Les synthèses partielles ont-elles facilité votre travail ?
 - La synthèse finale a-t-elle été faite et a-t-elle été concluante pour le groupe ?
 - Avez-vous écouté, reformulé et fait exprimer toutes les opinions ?
 - Tous les membres ont-ils pris part à la discussion ? Et comment ?

- Quelle a été votre capacité d'adaptation aux situations nouvelles ?
- Avez-vous été capable d'intégrer les avis contradictoires au cours de la discussion ?
- Le procès-verbal de la réunion a-t-il été élaboré afin qu'il serve d'aide-mémoire au groupe et lui permette de progresser dans ses réflexions et son travail ? Le procès-verbal doit être, en principe, envoyé avec la convocation de la réunion qui suit.
- Le procès-verbal a-t-il été réalisé objectivement et en fonction des éléments donnés et discutés par les participants ? C'est la mémoire de la réunion. Il doit reprendre :
 - le nom des participants ;
 - le nom des excusés et des absents ;
 - les différents points traités et pour chaque point relater ce qui a été dit et/ou décidé ;
 - il peut rappeler la date de la réunion suivante mais ne fait pas office de convocation ;
 - il doit être archivé par l'animateur et approuvé par l'ensemble des participants.

5. Aide-mémoire pour la réalisation de vos réunions

1. Définir les objectifs.
2. Définir les points de l'ordre du jour.
3. Organiser le déroulement de la réunion.
4. Définir le lieu, la date, la durée (vérifier la disponibilité des participants).
5. Rédiger la convocation.
6. Envoyer la convocation.
7. Préparer le dispositif matériel.

!!! Ne pas oublier !!!

- Une réunion doit impliquer les participants.
- Elle doit déboucher sur des résultats.
- Elle doit remplir une fonction sociale.

▪ Quelques éléments qui vous permettront de structurer au mieux vos réunions

- N'oubliez pas qu'animer relève de la gestion des relations humaines, de la communication et de l'organisation matérielle.
- Une bonne réunion efficace se déroule dans de bonnes conditions matérielles et relationnelles.
- Vous trouverez ci-après une grille qui vous permettra d'évaluer vos réunions et par conséquent de les améliorer.

6. Grille d'évaluation pour la conduite de réunions

1. L'objectif a-t-il été expliqué par l'animateur en début de réunion ?
2. Par qui la méthodologie a-t-elle été proposée aux participants ? A-t-elle été adaptée en fonction des éventuelles remarques pertinentes ?
3. Le plan a-t-il été respecté jusqu'au bout ?
4. Le plan a-t-il été remis en question ? Si oui, pourquoi ?
5. La discussion a-t-elle suivi un ordre logique ? (Recueil des informations, confrontation des idées, choix d'une solution.)
6. L'animateur a-t-il beaucoup parlé ? Monopolisé la parole ?
7. Les moyens matériels ont-ils été utilisés correctement ?
 - a. la salle,
 - b. disposition des participants,
 - c. place de l'animateur,
 - d. tableau,
 - e. moyens techniques adaptés.
8. Quel rôle l'animateur a-t-il développé durant l'animation ?
9. Des résumés partiels ont-ils été faits ?
 - a. Quand ?
 - b. A quelle fréquence ?
 - c. Comment ?
10. L'animateur a-t-il permis de confronter les opinions ?
11. Y a-t-il eu des gens qui monopolisaient la parole ?
12. Quel fut le climat de réunion ?
13. Quelle était la structure de la communication ? Centralisée autour de l'animateur, du leader, répartition entre les participants.
14. Divers.

Sommaire

INTRODUCTION	2
1. Qu'est-ce qu'une réunion ?	3
2. Les styles d'animation	5
3. Les fonctions principales de l'animation	9
4. Comment préparer une réunion ?	13
5. Aide-mémoire pour la réalisation de vos réunions	18
6. Grille d'évaluation pour la conduite de réunions	19

CEPAG

Rue de Namur 47
B-5000 Beez
Tél. 081 26 51 52
Fax 081 26 51 51
www.cepag.be

Avec le soutien de la Communauté française

