

SEMINAIRE MANAGEMENT 1 : CONDUIRE DES REUNIONS



**Formation des élèves
directeurs des
services
pénitentiaires
(U5-M3-S3-s1a)**

Département gestion et management

S O M M A I R E

1.	FICHE PEDAGOGIQUE	3
2.	INTRODUCTION	1
	RECHERCHER L'EFFICACITE DANS LA CONDUITE DE REUNION.....	2
3.	DEFINITION	3
4.	IDENTIFIER LES DIFFERENTS TYPES DE REUNIONS	4
4.1.	Informer.....	4
4.2.	Consulter	4
4.3.	Echanger	5
4.4.	Négocier	5
4.5.	Résoudre des problèmes.....	6
5.	IDENTIFIER LE ROLES ET LES RESPONSABILITES DE L'ANIMATEUR.....	7
5.1.	Les missions de l'animateur	7
5.1.1.	Effectuer la tâche à accomplir : permettre la production du groupe.....	7
5.1.2.	Réguler	8
5.1.3.	Faciliter	8
6.	IDENTIFIER LES PRINCIPES D'ORGANISATION	9
6.1.	Préparer	9
6.2.	Ouvrir	12
6.3.	Développer	13
6.4.	Conclure	15
6.5.	Suivre.....	15
7.	SYNTHESE : LES DIVERS ENCHAINEMENTS D'UNE REUNION	17
	COMPRENDRE ET IDENTIFIER LES ENJEUX AUTOUR DU ROLE DE L'ANIMATEUR ET DES POSTURES DES PARTICIPANTS POUR ASSURER UNE REUNION EFFICACE ...	18
8.	LES STYLES D'ANIMATION.....	19
9.	IDENTIFIER LES PERSONNALITES DES PARTICIPANTS.....	21
9.1.	Identifier les personnalités : les grands profils	21
9.2.	Différentes personnalités dans le groupe	23
10.	GERER LES INCIDENTS.....	25
11.	UNE TYPE DE REUNION SPECIFIQUE : LES REUNIONS PLURIDISCIPLINAIRES	27
12.	SYNTHESE	29
	ANNEXE 1 - Le compte-rendu de réunion.....	30
	ANNEXE 2.....	32
	FICHE SYNTHETIQUE.....	32
	ANNEXE 3 - méthode SMART	33

1. FICHE PEDAGOGIQUE

Séance 1a		Séminaire management 1 : Conduire des réunions			
Lieu	Dpt	Durée	Cycle	Format	Salle
ENAP	DGM	06H00	Cycle 2	Groupe	Salle vidéo-projecteur + poste info. Salles > 20 places
Contenu :	<p>Apports théoriques et exercices collectifs. Identifier les différents types de réunion. Connaître les outils et méthodes pour conduire des réunions efficaces (préparation, conditions, moyens de communication, déroulement, organisation matérielle). Identifier les style d'animation (identifier sa logique personnelle d'animateur). Connaître les responsabilités de l'animateur.</p>				
Objectif(s) :	<p>Connaissance des règles et dispositifs - Identifier les types de réunions Objectifs de positionnement - Accompagner de manière proactive les collaborateurs (déléguer l'action et l'initiative mais pas la responsabilité) Objectifs d'expression - Prendre la parole en public Savoir-faire procéduraux - Animer la cpu - Animer les temps d'échanges et de régulation (réajustement des actions) - Animer une réunion - Préparer son intervention - Rendre compte des décisions (comptendu, pv de réunions)</p>				

2. INTRODUCTION

Savoir conduire une réunion est l'un des rôles de l'encadrant car une réunion est un acte à la fois de management et de communication

Conduire une réunion vous permet, en tant que responsable, d'unir les compétences et les expertises des participants dans le but d'atteindre des objectifs précis.

Votre rôle est donc de créer les conditions favorables, pour que cet objectif soit atteint dans le temps imparti.

(Guide de l'encadrant et de l'encadrante dans la fonction publique – DGAFP – édition 2017).

Les objectifs de cette formation sont donc :

❑ **Rechercher l'efficacité dans la conduite de réunion en :**

- ❖ Définissant le but et les objectifs selon les différents types de réunions
- ❖ Identifiant le rôle et les responsabilités de l'animateur
- ❖ Identifiant les principes d'organisation : organisation matérielle de la réunion : convocation, nombre de participants, temps, lieu, etc. mais également la préparation préalable de sa réunion

❑ **Comprendre et identifier les enjeux autour du rôle de l'animateur et des postures des participants pour assurer une réunion efficace**

- ❖ Appréhendant l'influence du style de l'animateur sur le groupe
- ❖ Identifiant les différents profils dans le cadre d'une réunion pour mieux réagir
- ❖ Gérant le débat et les idées pour favoriser l'expression de chacun
- ❖ Synthétisant, reformuler les idées pour les rendre accessibles à tous
- ❖ Connaissant la gestion des situations difficiles dans le cadre d'une réunion

RECHERCHER L'EFFICACITE DANS LA CONDUITE DE REUNION

3. DEFINITION

Les cadres participent à minima et souvent animent les réunions. C'est un acte qui prend de plus en plus d'espace (et de temps) dans le quotidien des services aujourd'hui.

Que ce soit des réunions institutionnelles (régulières et planifiées), des réunions de services, des réunions de travail... elles répondent toutes à la même définition pour le cadre qui l'anime.

Une réunion est évidemment une assemblée de personnes. Le cadre, animateur de la réunion, doit « conduire » la réunion. Autrement dit, il est en position de diriger la réunion, d'en assurer le bon déroulement, de la prendre en charge jusqu'à son terme.

Le terme animateur n'est également pas anodin, qu'il vient du latin « anima » (souffle de vie) qui a donné également le mot âme. Ainsi, dans ses fonctions d'animateur, le cadre a pour mission d'insuffler une dynamique, un esprit de travail dans ses réunions ; sans quoi les participants et l'animateur lui-même, subissent les effets négatifs de l'enchaînement des réunions que l'on appelle trivialement la « réunionite aigue ».

Grâce à ces quelques définitions on distingue déjà les responsabilités du cadre dans la conduite de réunion :

Diriger, encadrer, donner du sens, créer une dynamique et surtout... réfléchir à l'opportunité et à l'efficacité de tenir une réunion.

4. IDENTIFIER LES DIFFERENTS TYPES DE REUNIONS

On peut classer les réunions en fonction des objectifs qu'elles visent :

- Informer
- Consulter
- Echanger
- Négocier
- Résoudre de problèmes

4.1. Informer

L'animateur est plutôt dans une position d'orateur. Il est chargé d'exposer, de transmettre une information.

Il peut s'agir :

	De diffuser une information ou une connaissance.	D'informer pour préparer une action, une information	D'exposer une décision
Ex :	Présentation d'une nouvelle réglementation.	Briefing avant une intervention	Information sur une répartition des compétences d'une nouvelle équipe de direction.

Effets positifs:

Ces réunions n'ont pas pour objectif de créer du lien dans le groupe, ni de faire comprendre ou adhérer à l'information transmise. Le sens de la communication est uniquement descendant. Cependant, même dans ce cas, la réunion permet de recueillir des informations, des observations, les ressentis des participants, des avis.

Elles permettent aux participants d'avoir un niveau égal d'information.

4.2. Consulter

L'animateur est en position de recueil d'information ou d'avis. Il expose une situation et annonce son niveau d'attente aux participants. Il n'est pas question de prendre une décision à la fin de la réunion.

L'objectif est de savoir et de comprendre. L'animateur observe et cherche à identifier les opinions, les attitudes, les attentes des participants.

Ex : Réunion de service où l'on soumet une question précise.

Effets positifs:

Ces réunions peuvent avoir un effet psychologique positif sur le groupe. Elles améliorent la communication dans le groupe et avec l'animateur. Elles donnent le sentiment aux participants qu'ils sont écoutés et que leurs avis comptent.

Pour le cadre, elles permettent d'élargir son cadre de référence et son niveau d'analyse dans la prise de décision.

4.3. Echanger

A l'instar des réunions de consultations, leur l'objectif est de recueillir des avis, des opinions. Néanmoins, l'objectif premier est d'élaborer un travail de réflexion commun menant à une prise de décision.

L'animateur reste le décisionnaire, mais l'enjeu de ce type de réunion est de permettre au groupe de se mettre d'accord sur la décision à prendre ou la marche à suivre. On cherche le consensus, à défaut le compromis voire la concession.

	Décider d'une méthode de travail	Prendre une décision	Echanger sur les situations
Ex :	Comité de pilotage labellisation	Commission pluridisciplinaire individualisée	Rapport hebdomadaire

Effets positifs:

Ces réunions créent du lien entre les participants. Ils sont impliqués dans le processus décisionnel et se sentent respectés dans leurs avis.

Le cadre fournira ultérieurement moins d'effort pour faire exécuter, respecter, comprendre ou faire adhérer à la décision qui est prise, ou aux méthodes de travail qui sont retenues.

4.4. Négocier

Dans ce type de réunion, les participants se regroupent ou représentent des opinions divergentes. L'objectif de ce type de réunion est l'exposition des avis, points de vue de chacun concernant une situation ou un problème.

L'animateur doit veiller au respect des avis ou de la parole de chacun. Il doit veiller également à être exigeant sur la forme et le fond de la communication des participants.

L'objectif est ce qu'on peut appeler le « gagnant-gagnant », c'est-à-dire le consensus.

Ex : comité technique

Effets : Très positifs sur les participants si le consensus est trouvé. Cela implique une grande préparation de ce type de réunion et un bon niveau relationnel avec chacun des composantes du groupe. La crédibilité et la légitimité du cadre qui mène à bien ce type de réunion s'en retrouvent renforcées.

4.5. Résoudre des problèmes

Ce type de réunion peut se rapprocher des réunions d'échange. Néanmoins, elles mettent le groupe dans une position beaucoup plus créative.

Les enjeux sont forts pour l'animateur s'il veut que ce type de réunion soit efficace.

Il doit fixer les objectifs, laisser la liberté à chacun tout en sachant ramener à l'objectif régulièrement.

Ex : les groupes de travail

Effets positifs : Le groupe, s'il ressent une liberté dans la créativité des propositions et assure la mise en œuvre des axes de travail retenus, s'en trouve extrêmement valorisé. On répond à son besoin de reconnaissance, d'autonomie et on lui permet de s'accomplir professionnellement.

On répond ainsi à son besoin d'accomplissement au sens de la hiérarchie des besoins élaborée d'après la classification de Maslow.

Attention cependant à veiller que les participants sont à ce niveau de besoin, c'est-à-dire qu'ils en ont les compétences, les capacités et la disponibilité professionnelle.

5. IDENTIFIER LE ROLES ET LES RESPONSABILITES DE L'ANIMATEUR

On l'a vu, l'animateur est celui qui conduit, encadre, guide, insuffle une dynamique dans la réunion.

En fonction du type de réunion, en fonction des profils de participants, en fonction de l'entité que représente le groupe, l'animateur va pouvoir adopter différents styles d'animation.

5.1. Les missions de l'animateur

Peu importe le type de réunion, l'animateur a la responsabilité de permettre au groupe d'atteindre l'objectif fixé dans le cadre de la réunion.

Ces objectifs sont évidemment plus ou moins faciles à atteindre en fonction du type de réunion.

On comprend bien qu'atteindre l'objectif d'une réunion d'information demande moins « d'effort » à l'animateur que d'atteindre celui d'une réunion de négociation par exemple.

Toutefois, l'animateur gère trois dimensions spécifiques :

- Effectuer la tâche à accomplir, comme on l'a dit permettre au groupe d'atteindre l'objectif de la réunion.
- Réguler.
- Faciliter.

5.1.1. Effectuer la tâche à accomplir : permettre la production du groupe

L'animateur est en méta position. Il fait partie du groupe mais prend une position qui va au-delà des échanges en ramenant systématiquement le groupe vers son objectif. Il a une vue d'ensemble sur le contenu et sur les processus d'échange qui se mettent en place. Il permet l'accompagnement des participants vers les apprentissages nécessaires par les connaissances qu'il apporte et le modèle qu'il incarne.

Trop concentré sur le contenu ou trop extérieur au contenu, l'animateur est inefficace. Trop concentré sur la qualité des échanges ou trop désintéressé, l'animateur ne prend pas sa place de cadre.

5.1.2. Réguler

Réguler c'est être attentif à la qualité de la relation qui existe et s'instaure dans le groupe. Il veille à l'expression de chacun, à la qualité de la communication entre les participants.

Il crée un climat favorable à l'échange, il élucide les non-dits par la reformulation, il encourage les participants à l'expression.

Le plus difficile étant de réguler les relations interpersonnelles entre les participants notamment lorsqu'elles sont déjà dégradées avant la réunion ou qu'elles se dégradent du fait d'opinions ou de méthodes de travail différentes.

5.1.3. Faciliter

La facilitation vient de la qualité d'organisation de la réunion. L'animateur est le garant du cadre de la réunion : le lieu, le temps, l'objectif, les méthodes. Il s'emploie à faire des synthèses intermédiaires, il suit l'avancement du travail, il évalue.

6. IDENTIFIER LES PRINCIPES D'ORGANISATION

Les entretiens et les réunions sont deux des actes managériaux les plus courants pour les cadres. Ils ont chacun leurs spécificités. Néanmoins, ils ont une trame méthodologique commune.

Pour conduire une réunion ou un entretien, on peut identifier 5 étapes clés :

- Préparer ;
- Ouvrir ;
- Développer ;
- Conclure ;
- Suivre.

L'acronyme **P.O.Dé.C.S.** permet d'identifier les étapes communes à la conduite de réunion et d'un entretien.

6.1. Préparer

Trop souvent cette phase n'est pas traitée comme il se doit. La préparation d'une prise de parole est primordiale. Elle conditionne sa qualité. Bien sûr avec l'expérience, le temps de préparation a tendance à se réduire, néanmoins ce temps ne doit jamais être négligé.

La préparation doit permettre de répondre aux points suivants :

POURQUOI ?	Qu'est-ce que j'attends ? Qu'est-ce que je veux obtenir ?
QUOI ?	Qu'est-ce que je veux dire ?
À QUI ?	Qu'est-ce que mon (mes) interlocuteur(s) attend(ent) de moi ? Qui sont-ils ?
COMMENT ?	Qu'est-ce qui est essentiel / accessoire ? Comment vais-je l'introduire ? Quels exemples vais-je donner ?
QUAND ? OÙ ?	Si cela conditionne ma prise de parole

La réponse à ces questions déterminera le cadre et les limites de votre prise de parole.

Points clés

- Déterminer clairement l'objectif :
- En fonction de ce dernier, déterminez le thème à aborder (semi directif) ou les questions précises à poser (directif) ; structurez votre intervention.
- Prévoir un lieu et le matériel adapté (ambiance sonore, chaises, bureau, prise de notes, documents nécessaires ...).
- Prévoir suffisamment de temps pour mener la prise de parole à son terme (estimer le temps à prévoir).
- Informer la (les) personne(s) de l'entretien ou de la réunion (heure, lieu, objet) : ordre du jour ou convocation / invitation + thème.
- Prendre connaissance des renseignements nécessaires concernant l'interlocuteur ou les personnes présentes à la réunion.
- Planifier la progression de l'entretien ou de la réunion
 - Sans que cela soit trop contraignant pour vos interlocuteurs, évaluer le temps consacré à chaque point à aborder. Cela permettra de recentrer les débats en fonction du temps passé et d'évaluer de prime abord si l'ordre du jour n'est pas trop ambitieux.

Le timing de la réunion doit prendre ces temps en compte.

Spécificités de la réunion :

- Composer le groupe
 - Déterminer la taille du groupe.
 - Choisir les participants en fonction de leur niveau de compétence, de leur degré de motivation, de leur capacité à travailler en groupe (si nécessaire).
- Programmer la réunion
 - Déterminer le jour : on évite les veilles de départs ou les retours de vacances, on veille au calendrier des réunions institutionnelles ou au nombre de réunions programmées sur la semaine.
 - Choisir l'heure : on préfère le matin. En général, les participants sont plus disponibles. On prend en compte les contraintes connues des participants. On prévoit un temps de pause si la réunion dure plus de 1h30.
- Rédiger la convocation
 - Elle comporte en général :
 - L'ordre du jour.
 - L'objectif de la réunion.

- Le jour, l'heure, la durée.
 - Le lieu.
 - La liste des participants.
 - Le plan de travail retenu.
 - Un dossier préparatoire (si besoin et si possible).
- Prévoir, anticiper
- Recenser ou réfléchir aux objections qui pourront être soulevées et prévoir les parades.
 - Identifier ou détecter les conflits possibles, anticiper la façon dont on les traitera.
 - Répondre aux questions que certains participants peuvent poser avant ou pendant la réunion.
 - Réfléchir à nos attitudes en cas d'arrivée tardive à la réunion ou de départ anticipé non annoncé d'un participant.
- Assurer l'organisation matérielle de la réunion
- Choisir un lieu adapté, le réserver.
 - Organiser la disposition spatiale si possible et si nécessaire.
 - Vérifier l'état de marche du matériel dont on aura besoin.
 - Prévoir des chevalets si les participants ne se connaissent pas.

Un outil mnémotechnique pour préparer vos prises de parole : Le TOP

- **T** : définir clairement le **THEME**, c'est-à-dire « de quoi allons-nous parler ? »
- **O** : définir l'**OBJECTIF** à atteindre, c'est-à-dire « devons-nous trouver des solutions, présenter uniquement les problématiques, présenter des résultats, ... ? »
- **P** : définir avec précision le **PLAN** : l'ordre du jour, ou les étapes de l'entretien, les points à aborder pour atteindre l'objectif.

6.2. Ouvrir

Points clés		
INSTAURER UN CLIMAT PROPICE À L'ÉCHANGE	<u>Le lieu</u>	Préparer le lieu, bureau.
	<u>L'heure</u>	<p><u>Soyez à l'heure au rendez-vous fixé.</u></p> <p><u>Précisez éventuellement le temps estimé de l'entretien ou de la réunion</u> (Si annoncer le temps n'est pas une obligation lors d'un entretien, il est particulièrement recommandé dans une réunion).</p> <p>Attention aux maladresses du type : « <i>j'ai dix minutes à vous consacrer</i> ».</p> <p>Préférez des formules moins restrictives et plus ouvertes du type : « <i>J'ai une contrainte qui ne permet pas d'aller au-delà de.....</i> »</p>
INSTAURER UN CLIMAT PROPICE À L'ÉCHANGE	<u>La première prise de contact</u>	<p>Introduire votre prise de parole et accueillir la (les) personne(s) :</p> <p>« <i>Bonjour Monsieur, (Madame)...</i> ».</p> <p>« <i>Je vous en prie, installez-vous...</i> »</p> <p>N'hésitez pas à vous présenter (nom, fonction...) si besoin.</p>
OBJET	<u>Annoncez le thème, le sujet, le contexte</u>	<p>Attention, annoncer le thème (ou le sujet, le contexte), ne veut pas dire nécessaire annoncer VOTRE objectif.</p> <p>Par exemple, un agent commet un écart professionnel :</p> <p>Le thème de l'entretien est d'évoquer les faits, de comprendre la situation.</p> <p>VOTRE objectif est de rappeler le cadre à l'agent</p>
	<u>Annoncez clairement votre niveau d'attente</u>	<p>Ce niveau d'attente peut être relatif à la qualité des échanges (« je souhaite que l'on ait un échange franc et authentique » ou au résultat attendu (« A l'issue de cet entretien (de cette réunion) je souhaite que vous m'ayez donné votre avis »).</p>
	<u>Ne vous laissez pas entraîner sur un hors sujet</u>	<p>Si votre interlocuteur (les participants) émet(tent) une objection c'est certainement par anxiété, par incompréhension du contexte ou de l'objectif.</p> <p>Vous devez clarifier l'objet.</p> <p>vous pouvez demander :</p> <p>« <i>Où voulez-vous en venir...</i> »</p> <p>Ou : « <i>que voulez-vous me dire ?</i> »</p>

Spécificités de la réunion :

L'ouverture est un moment très important. Elle impulse la dynamique de groupe. L'animateur va devoir faciliter les premières prises de paroles pour instaurer ce climat favorable à l'échange.

- Annoncer les objectifs et le plan de travail
 - Reformuler l'objectif annoncé dans la convocation et s'assurer du même niveau de compréhension par chacun.
 - Annoncer la durée de la réunion, les horaires (pause éventuellement, heure de fin).
 - Etablir les différentes étapes de la progression (le plan de travail).
- Tour de table si les participants ne se connaissent pas. Attention cela prend du temps.
- Repérer les contraintes spécifiques de certains participants.
- Définir les règles du jeu :
 - Fixer le niveau d'exigence tant sur le contenu que sur la qualité des échanges.
 - Définir votre rôle dans la réunion.
 - S'assurer de l'acceptation des règles par tous.
 - Convenir de celui qui rédigera le compte-rendu (vous ou quelqu'un d'autre).
 - Convenir de celui qui sera le maître du temps (vous ou quelqu'un d'autre).

6.3. Développer

Points clés

- Énoncez le contenu des informations de manière synthétique et structuré jusqu'au bout sans vous laisser interrompre.
- Faites reformuler les points clefs.
- Précisez l'objet afin de rattacher votre prise de parole à une démarche globale, objective et cohérente.
- Efforcez-vous de traduire la parole de l'autre de manière objective : REFORMULER.
- Vous pourrez ainsi prendre la mesure du niveau d'implication et de compréhension de votre interlocuteur : chacun comprend à son rythme.
- Obtenez et donnez un « feed back ».

- En cas d'objection, dites que vous allez traiter l'objection dans un instant. Assurez-vous que vous vous êtes bien compris, afin d'éviter tout malentendu sur ce qui précède.

Traitez les objections

- Ne jamais nier une objection.
- Adoptez un discours positif (sans formulation négative).
- Traiter l'objection en fin :
- « Nous en reparlerons dans quelques minutes, mais revenons à notre sujet pour l'instant... ».
- Traiter l'objection en utilisant le principe de : « Accepter la parole de l'autre ».
- Accepter la parole de l'autre et s'efforcer de la traduire de manière objective en faisant référence à des faits ou en lui demandant de vous en donner (cf. technique de l'édredon en communication).

Spécificités de la réunion

- Favoriser l'échange : conduire, diriger, encadrer, orienter les échanges.
 - Demander ou amener les éléments d'information, les faits concrets.
 - Reformuler, synthétiser régulièrement.
 - Elucider les non-dits (qui polluent particulièrement les réunions).
 - Rebondir, proposer un autre point de vue si le groupe s'enlise sur des détails.
- Encourager l'expression de chacun
 - Solliciter le « taiseux ».
 - Faites taire le « bavard ».
 - Remercier et valoriser les prises de paroles.
- Rappeler le cadre : objectifs, temps, qualité des échanges
 - Rappeler régulièrement l'objectif si le groupe s'égaré (être en méta position).
 - Tenir le plan de travail défini.
 - Tenir et respecter le temps.
 - Rappeler les règles relatives à la qualité des échanges si besoin.
- Clôturer la réunion
 - Rappeler l'objectif et le plan de travail.
 - Evaluer le niveau d'atteinte de l'objectif de la réunion
 - Reformuler les décisions prises, les orientations proposées, les méthodes de travail retenues, ...
 - Rappeler qu'il y aura un compte-rendu et dans quel délai il sera transmis.
 - Déterminer une prochaine réunion si besoin.

6.4. Conclure

Conclure consiste à s'assurer de la bonne continuation de la communication.

Points clés

Synthétisez les points clefs

- L'objectif de départ :
« *Bon, nous avons parlé de ...* »
- Résumez ce qui s'est dit :
« *Nous avons vu (tel point... tel autre...)* »
- Formalisez les éventuels engagements.
« *De votre côté, vous m'avez dit que vous ferez ceci...* »
- Ou vos engagements :
« *Pour ma part je m'engage à ...* »
- Formalisez vos désaccords.
- Fixez les prochaines étapes de rencontres et d'échanges (planifier).
- Raccompagnez l'(les) interlocuteur(s) en faisant preuve de courtoisie.

6.5. Suivre

Points clés

- Faire une synthèse écrite (compte-rendu de réunion, fiche de suivi,...).
- Refixer des objectifs, planifier une autre réunion, un autre entretien.
- Planifier l'(les) action(s) et en assurer **RÉELLEMENT** le suivi.

Spécificités de la réunion :

- Rédiger ou faire rédiger le compte-rendu (modèle en annexe 1).
- Communiquer le compte-rendu (en temps et en heure).
- Organiser une autre réunion si nécessaire.
- Appliquer les décisions prises ou mettre en œuvre le travail issu de la réunion.
- Evaluer la réunion.

(voir annexe 2 : fiche synthétique de la conduite de réunion)

7. SYNTHÈSE : LES DIVERS ENCHAINEMENTS D'UNE RÉUNION

L'accueil des participants	<ul style="list-style-type: none"> - Accueillir les participants : bienvenue, encouragement à participer efficacement... - Vérifier les présents/absents ; - Présenter l'ordre du jour ; - Répartir les éventuels rôles entre participants (ex : le rapporteur...).
Le déroulement	<ul style="list-style-type: none"> - Écouter (résister à la tentation de dominer la réunion ou d'orienter tout de suite les réflexions) ; - Aborder chaque point et gérer la discussion vers des interventions ciblées ; - Dépasionner les débats ; - Recentrer sur l'objectif, sur les faits et sur les prises de décisions ; - Arrêter les digressions, les exemples successifs ; - Faire circuler la parole ; - Reformuler ou faire reformuler chaque point.
La conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Synthétiser si nécessaire le travail réalisé ; - Évaluer l'atteinte des objectifs annoncés à l'ordre du jour ; - Reformuler les éventuels plans d'action ou les questions à traiter ; - Fixer, si cela est possible, la date d'une prochaine réunion et/ou de la revue du plan d'action dans un délai réaliste ; - Relire le plan d'action éventuel et le diffuser ; - Remercier.
A chaud, après la réunion	<ul style="list-style-type: none"> Faire le compte rendu ; - Évaluer le déroulement.
À la suite :	Les engagements pris durant la réunion (informations à communiquer, compte rendu à envoyer, précisions).

Pour réussir ses réunions, le développement de son sens du contact dans son approche de l'autre est fondamental :

- Savoir être objectif ;
- Savoir se rendre disponible, être à l'écoute ;
- Faire preuve de discrétion

**COMPRENDRE ET IDENTIFIER
LES ENJEUX AUTOUR DU
ROLE DE L'ANIMATEUR ET
DES POSTURES DES
PARTICIPANTS POUR
ASSURER UNE REUNION
EFFICACE**

8. LES STYLES D'ANIMATION

Les styles d'animation se rapprochent évidemment des styles de management opérationnel. Comme on l'a dit en fonction de l'objectif de la réunion, du niveau d'autonomie (compétence + sécurité) des participants mais également en prenant en compte les participants comme une entité (et donc son niveau de maturité), l'animateur va pouvoir adopter les styles suivants :

- Directif
- Informatif, explicatif
- Participatif
- Délégatif

Types de réunion	Objectif principal de la réunion	Style d'animation le plus adapté	Comportement de l'animateur
INFORMER	Transmettre une information	Directif	Très organisationnel Peu relationnel
CONSULTER	Recueillir des avis	Explicatif	Très organisationnel Très relationnel
ECHANGER	Réfléchir en commun	Participatif	Peu organisationnel Très relationnel
NEGOCIER	Trouver un consensus, un compromis, une concession	Directif Explicatif	Très organisationnel (cadran) Alternance du relationnel (demande de s'impliquer à certains moment et de se tenir « au-dessus » de la relation du groupe à d'autre).
RESOUDRE DES PROBLEMES	Etre créatif, novateur	Délégatif	Peu organisationnel Peu relationnel

Rappel : style adapté en fonction du type de collaborateur ou des caractéristiques du groupe

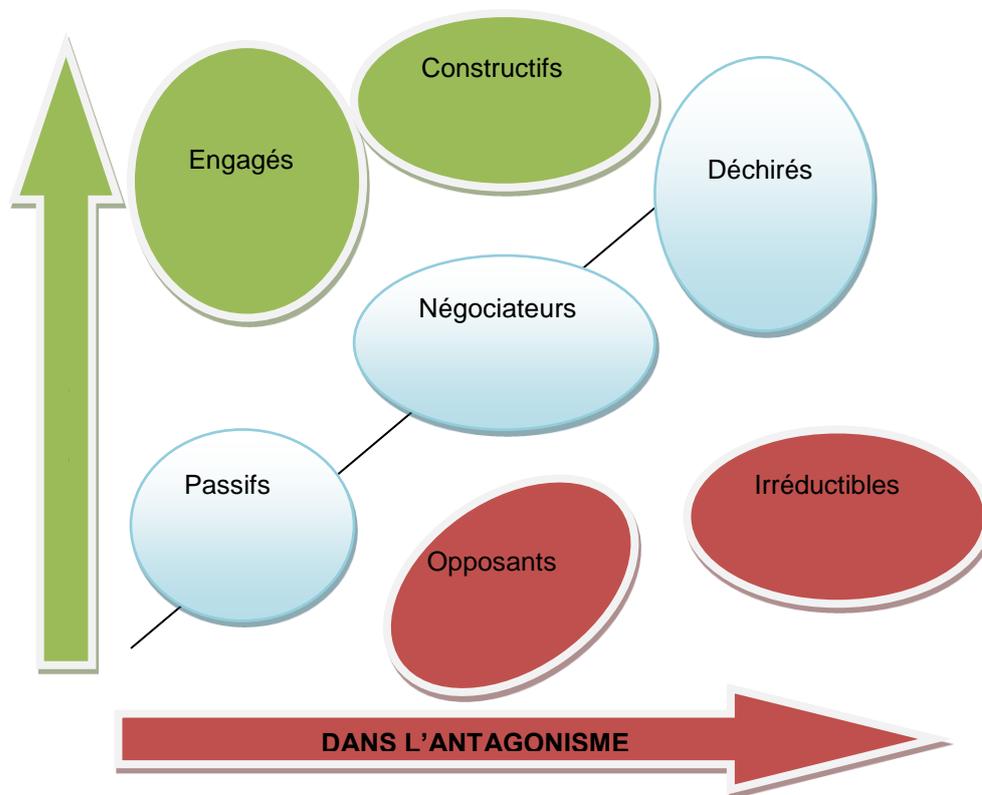
Niveau d'autonomie du groupe	Style de management le plus adapté	Comportement de l'animateur
N'a pas la compétence N'est pas sécurisé	Directif	Très organisationnel Peu relationnel
N'a pas la compétence Est sécurisé	Explicatif	Très organisationnel Très relationnel
A la compétence N'est pas sécurisé	Participatif	Peu organisationnel Très relationnel
A la compétence Est sécurisé	Déléгатif	Peu organisationnel Peu relationnel

9. IDENTIFIER LES PERSONNALITES DES PARTICIPANTS

9.1. Identifier les personnalités : les grands profils

Le schéma¹ suivant illustre les grands profils de participants que l'on peut identifier au cours d'une réunion.

Le rôle de l'animateur est donc de les identifier et d'agir en conséquence.



Le rôle de l'animateur est donc de les identifier et d'agir en conséquence :

Il existe 8 grands types d'attitudes socio dynamiques.

¹ Fauvet J.C., L'élan sociodynamique, 2004, Ed. de l'Organisation, ISBN 978-2-7081-3038-8

Les acteurs sur lesquels on peut compter pour être des éléments positifs :

Les constructifs : leur synergie fait avancer le projet, ils font preuve d'objectivité et proposent des améliorations. Ils sont prêts à s'impliquer mais pas à n'importe quelles conditions.

On peut leur confier des responsabilités concrètes et techniques.

On peut les solliciter pour convaincre un hésitant parce qu'ils le comprennent.

Les engagés : ils sont en totale adéquation avec le changement, le projet ou l'organisation proposée et portée par le cadre. Ils n'ont aucune énergie négative et du coup ont du mal à comprendre ceux qui résistent ou qui hésitent. Ils ont besoin que le cadre soit très précis dans ses propositions.

On doit éviter de leur confier les missions de médiation. On peut compter sur eux pour aller au bout des choses et déployer une grande énergie, implication (qui peut se traduire par le temps de travail) pour aboutir au projet. Il faut leur montrer l'intérêt que l'on porte à leur travail et reconnaître leur investissement.

Les acteurs à convaincre : ce sont eux qui permettront la réussite

Les négociateurs : ils sont assez impliqués. Ils ne sont pas indécis, mais ils ne sont pas toujours dans la synergie ou toujours dans l'antagonisme. Leur attitude est liée au projet, au changement à l'organisation qui leur est proposée. Ils peuvent influencer sur les passifs.

On doit tenter de trouver un terrain d'entente.

Il faut être à l'écoute des hésitations exprimées, et trouver des solutions acceptables. Attention cependant, tout n'est pas négociable. Un management participatif est adapté à ces profils.

Les passifs : C'est ce qui appelle souvent la majorité silencieuse. C'est la typologie la plus généralement répandue. Quel que soit le projet, les passifs représentent entre 40 à 80% des acteurs. Ce sont eux qui vont peser sur la réussite.

Parmi eux, certains expriment leurs interrogations en étant « grognons ». Ils critiquent et ont un humour cynique.

Etre attentif à ce dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit. Il faut les mettre en confiance et être authentique dans sa démarche. Il faut être rassurant. Ce sont les autres (dans la synergie ou l'antagonisme) qui au final les feront basculer d'un côté ou de l'autre.

Il faut les écouter, même s'ils sont « grognons » car ils expriment souvent la pensée de cette majorité silencieuse.

Les acteurs à contenir sans y passer trop de temps

Les déchirés : ils présentent la caractéristique rare d'être à la fois très synergiques par rapport au projet et très antagonistes. Les déchirés sont à la fois totalement pour le projet, mais pensent que ce n'est pas comme cela qu'il faut s'y prendre.

Il ne faut pas s'appuyer sur lui et canaliser autant que possible ses prises de parole en public. Il faut les tenir et les encadrer, leur donner des objectifs limités et effectuer des contrôles.

Les opposants : Ils sont principalement dans l'opposition, mais ils sont sensibles au rapport de force dans un groupe. S'ils ne sont pas en position de force d'un point de vue du nombre, cela va les canaliser. Ils sont accessibles à la discussion et essayent de vous convaincre que votre projet est mauvais.

On peut compter sur les alliés (engagés et constructifs) faire les neutraliser. Il peut être utile de repérer ce qu'ils respectent et de s'appuyer sur leurs valeurs comme effet de levier. Il est inutile de passer du temps à les convaincre du bien-fondé de votre action.

Les révoltés : Ils sont dans l'opposition totale. Rien de ce que vous pourrez dire ou faire ne trouvera grâce à leurs yeux. Ils préfèrent tout perdre plutôt que de laisser une quelconque chance au projet de réussir.

Ne cherchez pas à les convaincre, il faudra les rappeler à l'ordre s'ils ne respectent pas la règle ou votre cadre d'action. Il ne sert à rien de perdre du temps à les convaincre ou à négocier leur implication.

Même si cela est difficile et finalement pas très naturel, il est nécessaire consacrer du temps et de l'énergie aux agents en faveur de vos projets, de vos propositions.

Les cadres ont cette tendance à essayer d'argumenter, démontrer et convaincre même les plus irréductibles.

9.2. Différentes personnalités dans le groupe

Certaines personnalités peuvent influencer négativement sur la réunion. Que faire ?

Le râleur (retours négatifs fréquents, pense que la réunion ne sert à rien et qu'il perd son temps).
Ne pas l'ignorer mais faire réagir le groupe : « quelqu'un est-il de cet avis » ?

Celui qui veut prendre le pouvoir (exprime un sentiment de supériorité, entre en concurrence avec l'animateur, l'interrompt).
Contrôler et canaliser le temps de parole de chaque participant ;
Rappeler le cadre et le timing.

Le désimpliqué (parle peu, un peu sur la défensive ou en attente).
Utiliser son savoir pour l'intégrer activement au groupe ;
Le solliciter.

Le primaire (qui a des opinions catégoriques et définitives sur les sujets).
Intégrer ses propos en les relativisant.

Le bavard (heureux de s'exprimer en groupe, monopolise le dialogue).

Donner la parole à d'autres ;

Ne pas l'agresser mais l'ignorer ;

Le nommer « secrétaire de séance » pour qu'il prenne des notes.

L'historien (fait référence à une époque révolue).

Montrer en quoi le contexte a évolué ;

Rappeler les exigences de l'ordre du jour.

Le « blasé » (a tout vu et tout fait, estime détenir la vérité, est ennuyé par la réunion).

Essayer de lui donner la parole : « vous avez eu une expérience de ... » ;

Relayer ses affirmations comme des questions vers le groupe.

Le hors sujet.

Rappeler l'ordre du jour ;

Utiliser quelques questions pièges : « est-ce que vous avez en tête les principaux chiffres...? »

10. GERER LES INCIDENTS

Quelques cas de figure qui peuvent se produire en réunion :

Le retardataire

À gérer selon les cas

- Habitué au retard (à traiter en entretien) ;
- Si problème de dernière minute : informer synthétiquement où en est de la réunion ;
- Mauvaise éducation : silence (à traiter en entretien).

Le groupe silencieux

- Reformuler la question ou en limiter le champ ;
- Vérifier s'il ne s'agit pas d'une manœuvre concertée en fonction du sujet ;
- Poser des questions ouvertes si le silence intervient après un exposé long.

Les conversations privées entre participants

- S'interrompre et attendre en silence la fin de l'aparté ;
- Sur un ton aimable : « vous devez surement discuter de notre sujet, nous aimerions en profiter ».

Un débat passionné entre deux participants

- Reprendre les éléments de la discussion en les reformulant et les proposer au groupe ;
- Examiner chaque point de vue avec leurs plus et leurs moins ;
- Attention à ne pas prendre parti et à ne pas entrer dans le hors sujet.

Plusieurs participants qui parlent en même temps

- Organiser un tour de parole.

Le groupe « attaque »

- Organiser des sous-groupes pour casser la dynamique ;
- Si cela devient trop virulent, reporter la réunion mais ne jamais quitter la salle en claquant la porte par exemple.
- Une question gênante posée à l'animateur : Utiliser une question « boomerang » : « si vous posez cette question, c'est certainement parce que vous avez une opinion à nous présenter ».

Celui ou celle qui monopolise la parole

- Si les propos sont hors sujet : rappeler l'ordre du jour ;
- Si les propos sont intéressants : les reprendre et les intégrer au sujet.

Les objections émises par les participants

- Si elles sont pertinentes, les prendre en compte, (pointer la pertinence) ;
- Rechercher leurs origines ;
- Voir si elles sont partagées ;
- Expliquer pourquoi on ne les retient ou pas.

11. UNE TYPE DE REUNION SPECIFIQUE : LES REUNIONS PLURIDISCIPLINAIRES

Les CPU sont par définition des instances qui regroupent des professionnels aux cadres de référence professionnelle différents (pénitentiaire, médical, psychologue, scolaire, insertion, assistant du service social...).

Le rôle de l'animateur en est plus complexe et implique plus de responsabilités.

Dans le groupe de participants - plus que dans d'autres types de réunion - les motivations, les stratégies, la relation au groupe sont différentes voire divergentes.

Le « plus » des instances pluridisciplinaires :

- ✓ La confrontation des points de vue
- ✓ La diminution des erreurs
- ✓ L'émulation
- ✓ La masse importante d'information qui facilite une bonne prise de décision
- ✓ Le risque moins important d'être autocentré
- ✓ Les efforts que chacun doit fournir pour développer son argumentation
- ✓ Le développement relationnel entre des entités différentes
- ✓ Le renforcement des décisions et ainsi une plus grande légitimité.

L'animateur doit éviter de rester centré dans son propre cadre de référence et sa propre logique qui ne seront nécessairement différents de ceux de certains participants.

Le rôle de l'animateur est beaucoup plus centré sur la régulation des échanges et sur la mise en exergue d'une responsabilité partagée dans le succès des décisions qui seront prises au cours ou à l'issue de cette instance.

Son rôle de régulateur l'amène (encore plus que dans d'autre réunion) à veiller à :

- ✓ La distribution de la parole à chaque participant
- ✓ La canalisation de la progression du groupe par le fait de poser des questions (ouvertes ou fermées) pour relancer les échanges, de reformuler (ce qui est dit, ce qui est sous-entendu, ce qui est communiqué par le non-verbal) afin :
 - de s'assurer qu'il a lui-même bien compris,
 - de permettre à l'autre de préciser
 - d'obliger le groupe à être à l'écoute (même des avis contraires)
 - de calmer les débats.
- ✓ La synthèse des échanges pour visualiser la progression et structurer la réflexion.

Ces lieux d'échanges sont fondamentaux pour cimenter les relations professionnelles entre des protagonistes n'ayant souvent pas les mêmes intérêts ou la même approche mais concourant au même service public pénitentiaire.

Toutefois, pour que l'animateur atteigne un bon niveau de régulation du groupe et puisse avoir sa légitimité reconnue par tous dans ses prises de décisions, il doit au préalable (et donc régulièrement et en dehors de ces temps de réunion) avoir établi un relationnel positif avec chacun des participants.

12. SYNTHÈSE



ANNEXE 1 - Le compte-rendu de réunion

Le compte-rendu est un document de suivi d'une réunion.

Il permet de synthétiser la réunion afin de garder une trace de ce qui a été abordé et de voir rapidement les points traités pour la planification éventuelle d'une prochaine réunion.

Un compte-rendu de réunion pour être efficace doit être structuré.

Il doit mentionner certains points, qui peuvent faire l'objet de parties :

- la date et l'ordre du jour,
- les intervenants présents et leurs fonctions,
- les sujets traités,
- les conclusions,
- les points en suspens.

Les points en suspens doivent être facilement identifiables, car ils feront probablement l'objet d'une réunion ultérieure. Il est intéressant de noter pourquoi ces points n'ont pu être abordés, il peut s'agir d'un manque de données ou de l'absence d'un intervenant.



DIRECTION
DE L'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

DIRECTION
INTERREGIONALE de...

ETABLISSEMENT

Objet : compte-rendu de la réunion

Présents :

Monsieur Z, lieutenant, chef du bâtiment
Monsieur C, premier surveillant

Absents :

Monsieur D, premier surveillant (excusé)
Monsieur E, premier surveillant

Ordre du jour :

- point 1
- point 2

Point n°1
Décision :
Points en suspens :

Point n°2
Décision :
Points en suspens :

Prochaine réunion le :

Grade, fonction

Signature

NOM, prénom

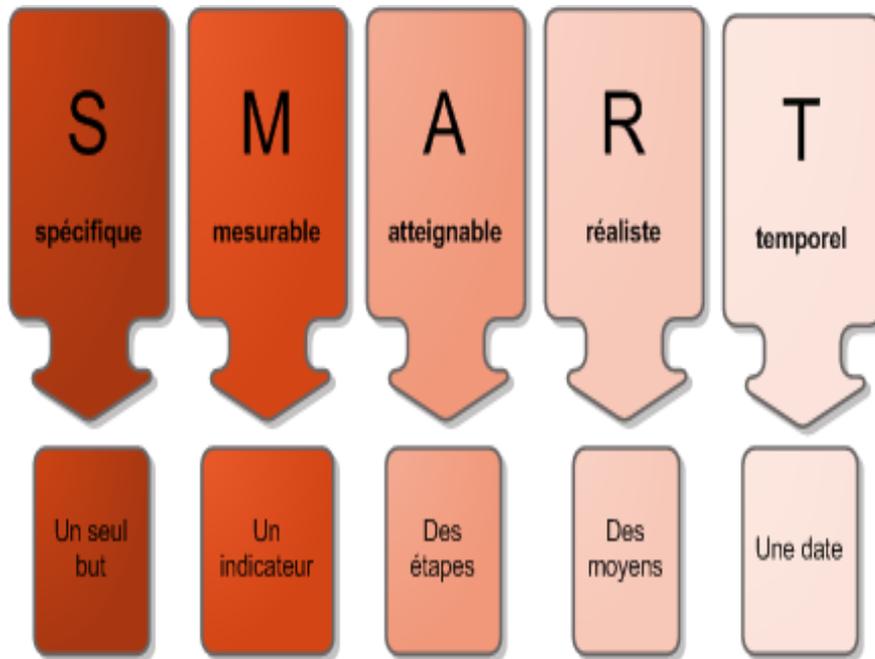


ANNEXE 2

FICHE SYNTHETIQUE CONDUIRE UNE REUNION			
	ATTEINDRE L'OBJECTIF	REGULER	FACILITER
AVANT	Cibler les participants.	Ordre du jour (donner les informations nécessaires avant la réunion).	Choisir une date adaptée.
	Préparer la réunion.	Choisir une méthode de travail en fonction de l'objectif.	Choisir un horaire adapté.
			Prévoir la durée.
			Choisir un lieu adapté.
			Organiser le lieu (éventuellement).
			Prévoir le matériel, documents, ...
PENDANT (au début)	Annoncer l'objectif (les objectifs intermédiaires).	Annoncer les règles d'organisation de la réunion.	Faire un tour de table (option).
	Convenir d'une méthode de travail : la proposer, la faire valider.		Choisir un maître du temps
			Désigner un secrétaire
			Désigner un scripteur (éventuellement)
PENDANT (en cours)	Permettre à chacun de participer.	Faire respecter les règles d'organisation et méthode de travail.	Faire une pause si besoin
	Ecouter	Reformuler partiellement	Rappeler (faire rappeler) le temps qui passe
	S'exprimer	Elucider les non-dits	Utiliser du matériel si besoin (écrire au tableau)
	Rappeler le ou les objectifs régulièrement	Favoriser l'écoute	
		Favoriser d'expression	
APRES	Conclure	Valoriser les acteurs et leurs contributions	Faire (ou faire-faire) le compte-rendu, le distribuer
	Planifier la prochaine réunion si besoin	Faire le point sur le respect et l'adaptation des méthodes de travail	Faire le point sur l'organisation de la réunion et en tirer les conséquences pour la prochaine fois.
	Appliquer les décisions prises		
	Mettre en œuvre		

ANNEXE 3 - méthode SMART

Outil mnémotechnique pour vérifier que son objectif est bien formulé :





Énap - 440, avenue Michel Serres - CS 10028
47916 AGEN cedex 9
www.enap.justice.fr
Intranet : <http://e-nap.enap.intranet.justice.fr>


École nationale
d'administration
pénitentiaire