

La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

POUR

ANIMER VOS RÉUNIONS

Florence Gillet-Goinard
Laurent Maimi

75 outils
clés en main

+ **5** vidéos
d'approfondissement



DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

POUR

ANIMER VOS RÉUNIONS

Florence Gillet-Goinard
Laurent Maimi

75

outils
clés en main

+

5

vidéos
d'approfondissement

DUNOD

© Dunod, 2020

Crédits iconographiques

Avant-propos : © Andrey Popov/Adobe Stock ; voir [Dossier 2](#) : © fatir29/Shutterstock ; voir [Dossier 3](#) : © Syda Productions/Shutterstock ; voir [Outil 45](#) : © Sorbis/Shutterstock ; © Rido/Shutterstock ; © Craig R. Chanowski/Shutterstock ; © M Outdoors/Shutterstock ; © Vladi 333/Shutterstock ; © Serhii Brovko/Shutterstock ; voir [Outil 47](#) : ©Tkemot/Shutterstock ; voir [Dossier 5](#) : © Rawpixel.com/Shutterstock ; voir [Outil 54](#) : © sirtravelalot/Shutterstock ; voir [Outil 61](#) : © ©Kenishirotie/Adobe Stock ; voir [Outil 66](#) : © Elirican/Shutterstock

Illustrations : Yves Tremblay

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD ÉDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD ÉDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Consultez nos parutions sur www.dunod.com

Mise en page : [Belle Page](#)

Maquette de couverture : mokmok.agency

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

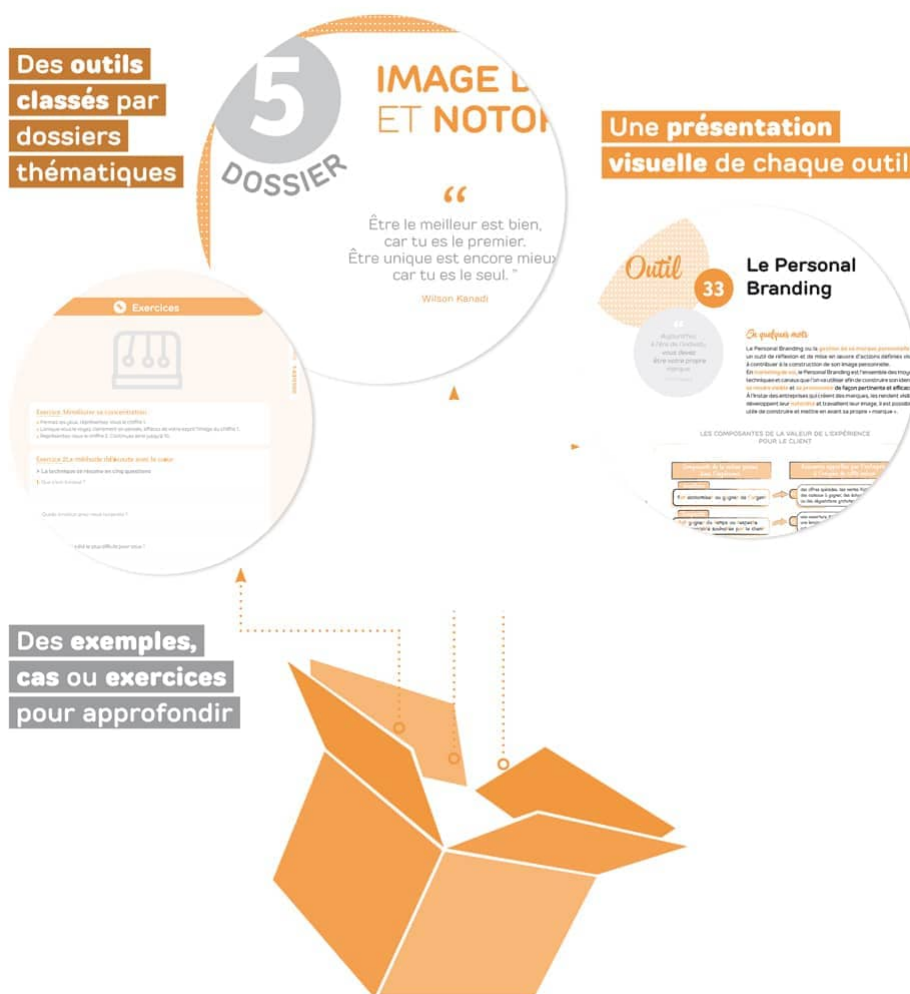
ISBN : 978-2-10-081237-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Vous aussi, ayez le réflexe

Boîte à outils



La Boîte à outils

des outils opérationnels tout de suite

MEGA Boîtes à Outils

Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bélorgey,
N. Van Laethem

Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

MÉTIERS

Acheteur, 3^eéd.

S. Canonne, Ph. Petit

Auditeur financier, 2^eéd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmin

Chef de projet, 2^eéd.

J. Maes, F. Debois

Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^eéd.

B. Ammiar, O. Kohne-Chahri

Commercial, 3^eéd.

P. Bélorgey, S. Mercier

Communication, 4^eéd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

Community Manager, 2^eéd.

C. Pellerin

Comptabilité, 2^eéd.

B. Bachy

Consultant, 2^eéd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Contrôle de gestion

C. Selmer

Création d'entreprise, 2020

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

CSE

A.-L. Smaguine

E-commerce

C. Delabre

Expérience client 2^eéd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Formateurs, 4^eéd.

F. Bouchut, I. Cauden, F. Cuisiniez

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

Libraire

C. Meneghetti, J.-C. Millois

Management, 2^eéd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Marketing, 3^eéd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^eéd.

S. Truphème, Ph. Gastaud

Négociation, 2^eéd.

P. Stern, J. Mouton

Qualité, 4^eéd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3^eéd.

C. Selmer

Ressources Humaines, 3^eéd.

A. Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^eéd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

Speaker-conférencier

C. Morlet, B. Deloupy

TPE

G. Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Conduite du changement et de la transformation, 2^eéd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, E. Métais

Créativité, 3^eéd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Design management

B. Szostak, F. Lenfant

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Écrire pour le Web

M. Gani

Gestion des conflits, 2^eéd.

J. Salzer, A. Stimec

Innovation, 2^eéd.

G. Benoit-Cervantes

Innovation managériale

D. Autissier, É. Métais, J.-M. Peretti

Intelligence collective

B. Arnaud, S. Caruso-Cahn

Intelligence économique

C. Deschamps, N. Moinet

Lean, 2^eéd.

R. Demetrescoux

Leadership, 2^eéd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management de la relation client, 2^eéd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Management transversal, 2^eéd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

Marketing vidéo

T. Gasio

Mind mapping, 2^eéd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Organisation, 2^eéd.

B. Pommeret

Orthographe

A. Ponsonnet

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Prise de décision

J.-M. Santi, S. Mercier, O. Arnould

Réseaux sociaux, 4^eéd.

C. Bladier

Sécurité économique

N. Moinet

Stratégie, 3^eéd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail, 2^eéd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Développement personnel

L. Lagarde

Efficacité professionnelle

P. Bélorgey

Gestion du stress

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^eéd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^eéd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Marketing de soi

N. Van Laethem, S. Moran

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Santé au travail

C. Vasey

Relaxation

L. Histel

Remerciements

À Joshua, Valentine, Alyssia, Sacha, Hayden et plus globalement à toute la nouvelle génération de futurs animateurs ou participants aux réunions. Nous espérons vivement qu'ils trouveront dans cet ouvrage des outils simples et pertinents qui redonneront aux réunions de nouvelles lettres de noblesse dans les années à venir !

Merci à Jean Pierre Testa et Pascale Belorgey pour les contenus qu'ils nous ont apportés.

Merci à Philippe et Bruno pour leur contribution aux vidéos de cet ouvrage.

Avant-propos

“

Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite.

Henry Ford



La « réunionite » est une maladie qui fait tousser les entreprises. Les symptômes sont nombreux mais facilement repérables : les yeux levés à l'annonce d'une réunion, acteurs en retard aux dites réunions, téléphones et tablettes actifs et en surchauffe alors que les participants sont bloqués assis pendant des heures devant un animateur parfois débordé, participants

dépités à la fin de la séquence, furieux d'avoir perdu du temps et de l'énergie. Trop de réunions tuent les réunions !

Pourtant les échanges d'idées, les travaux collectifs, les transmissions d'information sont essentiels au bon fonctionnement d'une organisation. Travailler ensemble, face à face, est indispensable pour gagner en performance. Sans réunion, de nombreuses décisions fondamentales ne pourraient être prises, bon nombre de projets n'aboutiraient tout simplement jamais, des idées tout simplement géniales ne verraient pas le jour. Une réunion de travail permet de traiter en groupe un sujet qui, s'il avait été traité par des individus isolés, aurait eu peu de chance d'être résolu dans les délais et avec le niveau d'exigence fixé.

Qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, réalisées dans un bureau, debout dans un atelier ou à distance, qu'elles comprennent 4 ou 20 personnes, les réunions ont leur place dans une organisation parce qu'elles donnent l'opportunité aux hommes et aux femmes de l'entreprise de travailler ensemble vers un objectif commun. Et quand elles sont justifiées, préparées en amont et animées avec pertinence, elles permettent d'augmenter réellement la performance de l'entreprise.

De l'utilité à l'efficacité

L'ouvrage que nous vous proposons est dédié à la préparation et à l'animation de réunions. Il a pour ambition de vous proposer des outils éprouvés pour vous aider à choisir l'opportunité d'une réunion, à structurer son déroulement de manière pertinente et à l'animer dans un but d'efficacité collective.

Au revoir la réunionite, l'ère des réunions « pro » a sonné. Il s'agit de proposer à vos collègues des réunions motivantes et productives. Finies les réunions descendantes chronophages qui n'en finissent pas, les réunions où les participants découvrent le sujet au démarrage, les déroulés sans structuration, sans outil ni méthode, les dérives non gérées, etc. Tout au long des dossiers, nous allons parcourir les différentes techniques pour faire vite et être efficace, mobiliser un groupe, en tirer le meilleur... Notre challenge est de vous donner les

clés pour relever le quadruple défi des réunions : un objectif atteint, un timing respecté, des participants heureux, un apprentissage collectif réel.

Sept dossiers développent les outils et les méthodes qui permettent d'initier, de préparer, d'animer et de conclure une réunion. C'est en les parcourant que vous pourrez, selon le type de réunion que vous aurez choisie, identifier les outils les plus adaptés à votre objectif et aux participants.

Sommaire des vidéos

Certains outils et dossiers sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- Les erreurs et antidotes des réunions ([dossier 1](#))
- L'opportunité de la réunion ([outil 13](#))
- Comment démarrer une réunion ([dossier 3](#))
- La ProcessCom© en réunion ([outil 61](#))
- La déclusion ([outil 75](#))

DOSSIER 1

LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉUNIONS

“

Comité : un groupe de personnes incapables de faire quoi que ce soit par elles-mêmes qui décident collectivement que rien ne peut être fait !

Winston Churchill



<http://dunod.link/41071i1>

Forme \ Fond	Présentiel	À distance	Quick Stand up meeting	Réunion chantiers Hackathon	Table ronde
Réunion d'information descendante	X	X	x		X
Réunion d'échanges	X	X	X		X
Réunion d'avancement (réunion d'équipe)					
Réunion de résolution de problème	X	X	X		
Réunion de décision	X	X	X		
Réunion groupe de travail (production)	X		x	X	

Une réunion est un espace et un temps où des flux d'informations sont échangés entre les participants dans un but prédéfini. On peut déclencher une réunion pour partager une information, résoudre un problème, trouver des solutions pour atteindre un objectif, faire un point d'avancement, etc.

Quel que soit le type de réunion, l'animateur a la responsabilité de faire respecter l'ordre du jour et d'organiser le déroulement de la séquence pour atteindre l'objectif défini. Encore faut-il qu'il soit fixé ! Les participants apportent leur contribution dans le cadre de la partie qui leur a été affectée. En amont, chaque participant doit connaître le résultat visé, l'ordre du jour de la réunion.

Au démarrage de la réunion, l'objectif est rappelé. En fin de réunion, l'animateur valide qu'il a été atteint.

L'objectif de la réunion, le « pour quoi » est donc primordial. On ne prépare pas, on n'anime pas de la même manière une réunion d'avancement de projet et une réunion de créativité.

De l'utilité de la réunion

Se pose donc tout d'abord la question de la pertinence de la réunion. Il s'agit de se poser les questions suivantes :

- Cette réunion est-elle indispensable ?
- Avons-nous réellement besoin de réunir des personnes autour du sujet ?
- Qu'attendons-nous de cette réunion en termes d'objectifs ou de livrables ?

Une réunion ne doit donc être planifiée que si elle est jugée nécessaire. Consacrer du temps à préparer sa réunion est essentiel, par exemple pour un manager qui souhaite assurer le suivi auprès de son équipe, tout en maintenant un contact direct avec ses collaborateurs.

Les différents types de réunion

Dans ce dossier, nous allons présenter un panorama des différentes réunions que vous pourriez être amené(e) à animer

dans votre parcours professionnel.

Toutes les réunions ne se ressemblent pas. Certaines devront durer plus longtemps et se préparer des semaines à l'avance. D'autres seront plus courtes et se prépareront plus facilement. Le type de réunion a aussi une influence sur les participants à inviter. Pour y voir plus clair, nous vous proposons 6 différents types de réunions possibles sur le fond et 5 types de réunions sur la forme. Sans oublier la happy réunion, un mode d'animation résolument optimiste, qui fait des réunions un moment d'échanges sérieux mais convivial !

Les outils

[1 Réunion d'échanges](#)

[2 Réunion d'information](#)

[3 Réunion d'avancement de projet](#)

[4 Réunion de travail \(production\)](#)

[5 Réunion de résolution de problème](#)

[6 Table ronde](#)

[7 Réunion décision](#)

[8 Réunion chantiers](#)

[9 Réunion action : hackathon](#)

[10 Réunion à distance](#)

[11 Quick stand up meeting](#)

[12 Happy réunion](#)

OUTIL

1

Réunion d'échanges

“

Si tu as une pomme, que j'ai une pomme, et que l'on échange nos pommes, nous aurons chacun une pomme. Mais si tu as une idée, que j'ai une idée et que l'on échange nos idées, nous aurons chacun deux idées.

George Bernard Shaw

En quelques mots

La **réunion d'échanges** a pour objectif de permettre aux participants de discuter sur un sujet donné. L'animateur propose donc un ou des points de discussion, et les commentaires et avis des participants sont encouragés.

Les techniques d'animation associées sont celles qui permettront au groupe de formuler des avis, des idées...

Lors de cette réunion, on recherche une **information ascendante** déclenchée au départ par une **information descendante**.

UNE RÉUNION D'ÉCHANGES CENTRÉE SUR UN THÈME



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une réunion d'échange est organisée quand on veut obtenir des participants leurs « inputs », leurs commentaires sur un sujet. L'objectif est de recueillir le plus d'informations et de réactions du groupe. Les données obtenues permettent d'alimenter et d'orienter un projet, un sujet donné. Le but peut aussi être de rapprocher les points de vue, voire d'obtenir une position commune sur un sujet donné.

Contexte

Les réunions d'échanges peuvent être organisées en amont, au cours ou en aval d'un projet :

- en amont pour présenter un sujet et recueillir les avis ;
- en cours, pour identifier les ressentis d'une mise en application ;
- en aval pour comprendre les feedbacks.

Elles peuvent être aussi organisées par les managers dans le cadre de réunions de service.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **L'animateur présente le sujet** en expliquant le contexte.
2. Si besoin, il **présente les participants** (l'animateur précise alors qui sont les participants), ou chaque participant peut se présenter. Cela va dépendre du nombre de participants et s'ils se connaissent ou pas.
3. **Organisation des échanges** : les participants échangent librement sur le sujet. À l'instar du débat, chaque participant peut émettre un avis, poser des questions, proposer de nouvelles pistes de travail, etc. L'animateur peut répondre immédiatement aux questions ou choisir de les collecter pour y répondre ultérieurement. Il note les différents points de vue.
4. L'animateur **fait une synthèse des échanges** et explique la suite qui sera donnée à la réunion.
5. **L'animateur fait un retour** aux participants.

Méthodologie et conseils

Dans ce type de réunion, l'animateur présente rapidement le sujet, puis adopte une attitude d'écoute et d'ouverture, absolument neutre.

La posture des participants est résolument participative ; chacun s'exprime sur le thème donné. Les échanges entre les participants sont importants et encouragés.

Les petits groupes favorisent souvent la participation de chacun, mais il est possible d'organiser des sous-groupes au sein d'une réunion plénière.

Il est important que l'animateur clarifie en amont ce qu'il attend des échanges : un avis sur un sujet, des questions, des idées d'amélioration, etc.

Cette orientation va conditionner les modes d'animation.

Les techniques d'animation possibles sont nombreuses : par exemple, des post-it® pour recueillir les plus et les moins d'un projet tels que perçus par des collaborateurs, un padlet (voir [outil 49](#)) pour recueillir en direct les questions sur un mur virtuel, un tour de table si le groupe est restreint, un atelier de préparation des questions, un portrait chinois pour transmettre sa perception sur un thème, etc.

Avant de vous lancer...

- ✓ Choisir une réunion d'échanges permet d'impliquer les acteurs.
- ✓ Préparer son ordre du jour et prévoir des outils de recueil d'idées (penser aux participants timides qui n'osent pas prendre la parole).
- ✓ Privilégier les réunions courtes sans trop de participants.

OUTIL 2

Réunion d'information

“

*La connaissance s'acquiert par
l'expérience, tout le reste n'est que
de l'information.*

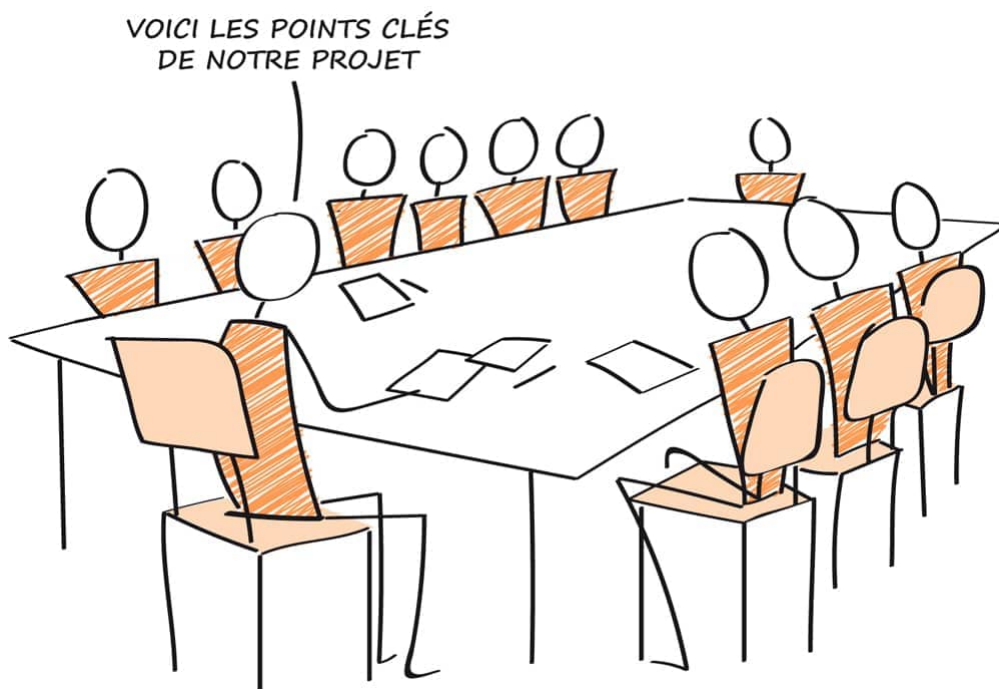
Albert Einstein

En quelques mots

La **réunion d'information** a pour objectif de transmettre à un groupe des informations sur un sujet ou un thème donné.

Les techniques d'animation associées sont celles liées aux méthodes plutôt « descendantes », mais qui ne sont pas forcément « magistrales ». Ce sont pourtant les réunions les plus répandues. Indispensables pour faire circuler l'information dans l'entreprise, elles ne doivent cependant pas se limiter à la lecture de slides !

UNE RÉUNION POUR DONNER DES INFORMATIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une réunion d'information permet à un animateur de donner aux participants des renseignements, des informations, sur un thème donné. Il s'agit donc de transmettre un message plus ou moins détaillé à toutes les personnes concernées.

À l'issue de cette réunion, les participants doivent avoir découvert ou appris « quelque chose ».

L'objectif principal est donc de donner de l'information sans privilégier les échanges (même si un temps peut être réservé à cet effet).

Contexte

Les réunions d'information sont souvent assurées par les managers, les directions. Il peut s'agir de présenter les projets en cours, une actualité importante, des résultats, etc.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Cette réunion est de type « descendant », son animation est assez simple.

1. **En amont**, il est important de clarifier l'objectif : quel est le niveau d'information visé ? Que devront avoir retenu les participants à l'issue de la réunion ? L'animateur prépare les slides et éventuellement les supports à remettre aux participants.
2. **En réunion** :
 - l'animateur présente le contexte ;
 - l'animateur présente le sujet ;
 - un temps court peut être réservé aux échanges (mais l'essentiel du temps est plutôt réservé à la présentation du sujet).

Méthodologie et conseils

En amont, l'animateur prépare les informations qu'il souhaite faire passer. Ce travail d'analyse nécessite de s'appuyer sur une grille définie par LASWELL : qui communique quoi ? à qui ? comment ? pour quoi (dans quel but) ?

Le challenge est de se concentrer sur les messages clés, essentiels à la compréhension du sujet.

L'animateur choisit souvent une méthode très descendante pour présenter le sujet : exposé oral, slides, « pecha-kucha » (format de présentation orale s'appuyant sur 20 diapositives se succédant toutes les 20 secondes, la présentation dure ainsi exactement 6 minutes et 40 secondes), vidéo ou autre.

Il est également possible de concevoir ces réunions sur un mode plus participatif : en prévoyant par exemple un temps de découverte du sujet (quand cela s'y prête) : découverte de documents, d'affiches, jeux de découverte.

Ces réunions, où les participants sont souvent passifs, doivent être bien cadrées dans la durée : évitez les réunions trop longues, et choisissez un moment opportun.

On a souvent tendance à privilégier des réunions avec beaucoup de participants pour présenter un même discours à tous.

Il est pourtant souvent plus efficace de faire des réunions plus ciblées, avec des participants d'un même service par exemple, ce qui permet d'adapter son message. Plutôt qu'une réunion à 50, préférer 5 groupes de 10.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien cadrer le périmètre du sujet et l'objectif visé.
- ✓ Se donner comme objectif des réunions courtes et ciblées.
- ✓ Prévoir un document à laisser aux participants (version papier ou électronique).
- ✓ Organiser des groupes « homogènes » pour adapter plus facilement le « discours ».

OUTIL 3

Réunion d'avancement de projet

“

Le meilleur indicateur du développement de l'esprit d'équipe est le pourcentage de « nous » divisé par les « je » que l'on entend dans les conversations.

Peter Drucker

En quelques mots

La **réunion d'avancement de projet** est essentielle à la réussite de tout projet. Son contenu est alimenté par un recueil d'informations réalisé en amont. Le but de la réunion de suivi est de faire un état des lieux de l'avancement de l'ensemble des tâches du projet avec tous les membres de l'équipe concernée. C'est l'occasion pour le chef de projet de jouer son rôle de pilote.

C'est également au cours de ces réunions que les problèmes rencontrés seront traités, l'objectif étant de permettre au projet de progresser étape par étape.

POUR SUIVRE LE DÉROULÉ ET LES RÉSULTATS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une réunion d'avancement de projet est utile pour créer et maintenir l'esprit d'équipe autour d'un projet. Elle permet de partager les résultats, de les comparer aux attendus, de détecter les points de blocage et d'y répondre. C'est un rituel de fonctionnement d'équipe.

Il s'agit de clarifier où en est le groupe projet. Cette réunion assure à la fois de la transmission, des échanges, de l'analyse et conduit à la prise de décision.

Elle va permettre d'arbitrer sur de nombreux points et de prendre des décisions en vue de la poursuite du projet et de la phase suivante.

Ces réunions, tenues régulièrement, sont essentielles pour maintenir dans la durée la synergie du groupe projet.

Contexte

La réunion d'avancement rassemble classiquement les membres de l'équipe projet qui ont été impliqués dans les travaux de la période étudiée, ou qui vont être impliqués dans une période à venir. Elle peut aussi être élargie à tous les acteurs impactés par le projet, pour maintenir l'intérêt et permettre aux participants de disposer d'informations fiables en temps réel.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **En amont de la réunion**, l'animateur recueille les informations nécessaires. Cela lui permet de dresser un panorama complet : avancement des actions réalisées dans la période donnée, indicateurs clés (qualité-coûts-délais), résultats obtenus, difficultés rencontrées, points de blocage, faits marquants.
2. **Lors de la réunion**, l'animateur suit un ordre du jour relativement stable et récurrent. Les résultats sont présentés en trois temps :
 - présentation des résultats ;
 - analyse ;
 - décision.

Les actions décidées aux réunions précédentes sont également validées.

Un temps est réservé aux échanges et questions éventuelles.

Les difficultés et questions sont également traitées. Un point est fait sur la période suivante.

L'animation est résolument dynamique, favorisant les échanges entre participants.

3. **En fin de réunion**, on rédige un compte rendu reprenant les décisions prises.

Méthodologie et conseils

L'ordre du jour peut être standard et réutilisé à chaque réunion d'avancement de projet.

La participation de tous les acteurs engagés sur cette partie du projet est impérative. Il ne s'agit pas de réaliser une réunion descendante, mais de faire participer et collaborer les acteurs clés.

L'animateur, le chef de projet s'appuie sur les outils de suivi des projets (indicateurs, tableau de bord) et aussi sur les logiciels de gestion de projet.

Le tableau de bord visuel permet de partager les indicateurs clés du projet.

Avant de vous lancer...

- ✓ Différencier les réunions d'avancement réservées à l'équipe projet et celles destinées aux autres acteurs.
- ✓ S'appuyer sur des outils visuels qui facilitent le partage d'informations.
- ✓ Faire participer les acteurs, sans tomber dans l'interrogatoire et la demande de justification.

OUTIL

4

Réunion de travail (production)

“

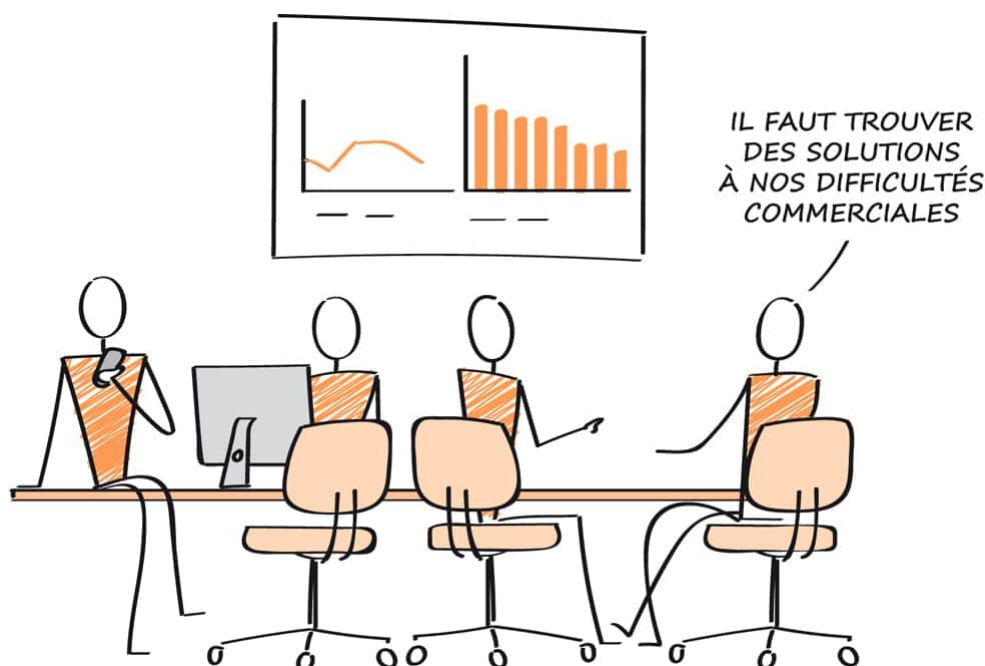
*Le travail individuel permet de gagner
un match mais c'est l'esprit d'équipe et
l'intelligence collective qui permet de
gagner la coupe du monde.*

Aimé Jacquet

En quelques mots

La **réunion de travail (production)** permet de faire travailler plusieurs personnes sur un thème donné, sous la « direction » d'un animateur. L'objectif est de mobiliser des compétences et des énergies pour produire mieux que ne l'aurait fait chaque personne prise individuellement. On recherche la performance collective. À l'issue de la réunion des idées, des solutions sont proposées pour améliorer une situation.

**UNE RÉUNION TOURNÉE VERS LA PRODUCTION
COLLECTIVE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Lors de la réunion de production, le groupe de travail se donne comme objectif un livrable bien précis. La « production » du groupe est la raison clé de la réunion ; il s'agit d'exploiter les compétences des participants pour réussir collectivement à atteindre un objectif commun (améliorer une organisation, des résultats, saisir des opportunités, réduire des risques, atteindre un objectif mesurable, revoir des méthodes de travail, etc.).

Une variante de ce groupe de travail est celui lié à la résolution de problème (voir [outil 5](#)).

Contexte

Pour être productifs, les groupes de travail doivent être préférentiellement transversaux, multifonctions. Ils s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue, de performance opérationnelle. Le partage d'expérience et de points de vue d'expertise est l'atout clé du groupe de travail. Il permet d'avancer sur des sujets difficiles.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Le groupe de travail, ou groupe de progrès, se réunit à la demande d'un manager ou du chef de projet. Nous retrouvons ici les étapes clés des réunions :

1. En amont :

- définition de l'objectif et/ou du livrable ;
- choix des participants (voir [outil 17](#)) ;
- préparation de la réunion : choix du déroulé, des méthodes d'animation qui permettront au groupe de produire des idées, des solutions.

2. Animation de la réunion de manière participative et dynamique. L'animateur doit garder en tête de réussir à faire produire le groupe. Il présente l'objectif en ayant soin de formuler l'intérêt associé pour l'entreprise et/ou l'équipe. Il travaille ensuite sans relâche à faire émerger des idées par les participants.

3. En aval : rédiger un compte rendu et faire un suivi.

Méthodologie et conseils

Pour que le groupe de travail soit efficace, chacun de ses membres doit accepter de mettre en avant le collectif.

Il ne s'agit pas d'imposer un point de vue ou sa solution, mais de contribuer à un objectif commun.

Chaque participant doit donc avoir à cœur d'accepter le résultat collectif.

Les participants du groupe de travail sont choisis en tenant compte de leur complémentarité. Ils sont invités en amont et ont compris ce que l'animateur attend d'eux (voir [outil 17](#)).

Le travail collectif est valorisant pour les équipes. Plutôt que d'imposer des solutions décidées toujours par les mêmes personnes, faire participer les collaborateurs à la création, à l'innovation ou simplement à l'amélioration continue crée une véritable dynamique de progrès et d'échanges au sein de l'entreprise.

Pour être pleinement efficace, le groupe de travail doit comprendre entre 5 et 12 personnes.

De manière idéale, il faut penser à inviter les personnes qui mettront en pratique les résultats ou les solutions issus du groupe de travail.

Les outils d'animation utilisés sont ceux qui permettent de s'approprier un sujet, puis de produire des idées et de choisir celle qui sera la plus pertinente.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien définir l'objectif visé.
- ✓ Choisir les bonnes personnes dans le groupe de travail (voir [dossier 2](#)).

OUTIL 5

Réunion de résolution de problème

“

*Un problème sans solution est un
problème mal posé.*

Albert Einstein

En quelques mots

La **réunion de résolution de problème** est une réunion qui mobilise plusieurs intervenants clés autour de la recherche de solution afin de supprimer les causes d'un problème. L'objectif est ainsi très ciblé mais nécessite de parcourir des étapes de manière structurée et rigoureuse (clarification du problème, recherche des causes, puis des solutions).

Le choix des participants est une condition pour réussir ce type de réunion.

UNE RÉUNION STRUCTURÉE EN 3 ÉTAPES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La réunion de résolution de problème permet de trouver collectivement une ou des solutions à des problèmes ou des situations bloquées.

Contexte

Ce type de réunion s'impose dès qu'un problème impacte négativement le fonctionnement de l'entreprise ou risque de nuire à ses résultats. La plupart du temps, trouver les bonnes solutions impose de solliciter des experts (et des candidats) de services différents.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Sélectionner** les participants pour aborder le problème sous des aspects différents.
Y intégrer un candidat qui apportera un œil neuf.
2. **Préparer la réunion** en respectant dans le déroulé les étapes de la résolution de problème (voir [dossier 4](#)).

3. Animer la réunion :

- Introduire la réunion en expliquant bien l'intérêt à résoudre le problème donné (quels sont les bénéfices attendus ?).
- Clarifier le problème pour le reformuler sous la forme d'une question et se fixer un objectif concret et mesurable (donc vérifiable). Par exemple : « comment réduire nos délais de livraison d'une journée ? »
- S'assurer de la compréhension du problème par tous les membres du groupe.
- Rechercher ensuite la cause du problème par des techniques de créativité.
- Rechercher les solutions possibles, les comparer.
- Choisir la solution la plus pertinente.
- Formaliser le plan d'action de mise en œuvre.

4. Planifier un suivi des résultats obtenus avant de clôturer le problème.

Méthodologie et conseils

Prévoir si besoin plusieurs réunions courtes et ciblées :

- une pour reformuler le problème (en mettant en commun toutes les informations clés recueillies) ;
- une pour la recherche des causes racines ;
- une pour trouver la ou les solutions ;
- une enfin pour partager les résultats obtenus.

Cela permet d'aller vérifier les hypothèses sur le terrain entre deux réunions. Une erreur classique dans ce type de réunion est d'aller à la solution évidente sans avoir trouvé les causes réelles, ou de décider de la solution sans l'avoir testée.

Il faut rechercher la ou les causes racines à l'origine du problème, car si on ne s'attaque pas aux causes racines, on ne va supprimer que temporairement le problème qui risque de réapparaître.

Ce type de réunion est très participatif et dynamique. Le groupe est dans l'action et l'objectif commun est clair.

Les outils d'animation sont variés et nombreux, assurant un déroulé fluide de la réunion.

Avant de vous lancer...

- ✓ Penser à se fixer un objectif concret à atteindre.
- ✓ Accepter de prendre du temps pour résoudre efficacement le problème et en éviter son renouvellement (on ne cherche pas à pallier les effets du problème mais à supprimer définitivement ses causes).
- ✓ Rechercher le meilleur équilibre pour la solution idéale : rapport efficacité/coût par exemple.

OUTIL 6

Table ronde

“

Table ronde : réunion tenue par plusieurs personnes pour régler, sur un pied d'égalité, des questions qui touchent à leurs intérêts respectifs.

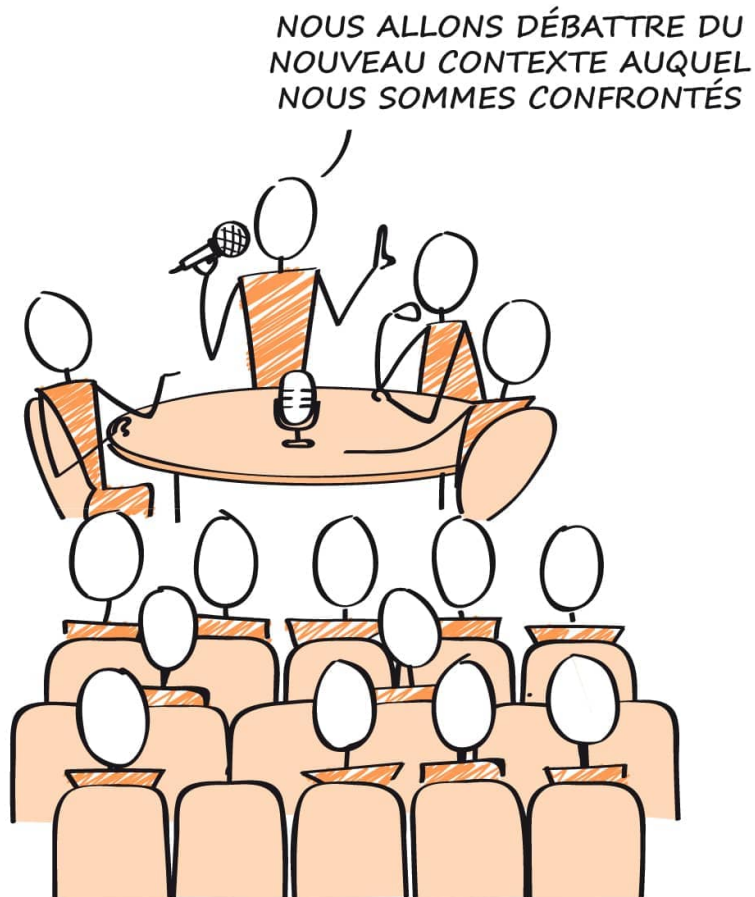
Définition du Larousse

En quelques mots

La **table ronde** est une forme de réunion au cours de laquelle les intervenants, sous le pilotage d'un animateur, débattent d'une problématique précise en exprimant différents points de vue. Elle peut se dérouler en public.

L'animateur de la table ronde sait poser les bonnes questions, relancer les échanges sans étouffer le débat, gérer les flux d'informations, y compris ceux du public. Il anime en respectant une absolue neutralité.

GÉRER L'ÉCHANGE AUTOUR DE DIFFÉRENTS POINTS DE VUE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une table ronde permet de diversifier les points de vue, les témoignages, d'expliciter les désaccords, d'approfondir un thème.

Tous les intervenants s'expriment à tour de rôle : la table ronde s'organise autour d'un animateur qui maintient la dynamique de la discussion, joue le rôle de modérateur et fait participer la salle.

Contexte

Une table ronde peut être organisée en entreprise pour confronter des acteurs sur un sujet donné ou pour l'aborder sous des angles différents. C'est aussi un outil de négociation.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Avant la réunion**, il est fondamental de bien choisir les participants à la table ronde ; complémentaires, compétents, porteurs chacun d'un message clé fort.

Ils seront « à traiter » par l'animateur de manière absolument égalitaire.

Il faut également recueillir toutes les données indispensables sur le public : quel profil et quelles attentes ?

2. **Concevoir le déroulé prévisionnel** : structurer la table ronde en 2 à 4 parties thématiques maximum, avec un temps alloué à chacune.

Lister trois à cinq questions pour chaque participant de la table ronde. Vous n'en poserez qu'une ou deux aux participants.

Si la salle ne réagit pas, vous pourrez alors relancer le débat avec ces questions préparées.

Valider avec vos intervenants ce déroulé.

3. **Valider les aspects logistiques**, de l'eau pour les intervenants, un vidéoprojecteur placé de façon à ne gêner personne, une bonne visibilité pour le public.

Préparer les enchaînements des différentes séquences : présentation des interventions successives, recueil des questions auprès du public, etc.

4. **Démarrer la table ronde** par une présentation des participants, de leur rôle par rapport au sujet donné.

La difficulté de l'animation est la gestion des participants : une table ronde ne doit pas se transformer en débat inaudible et/ou hors sujet.

Méthodologie et conseils

Trouvez le bon équilibre entre respect du programme et qualité des échanges. Il faut savoir interrompre un intervenant qui digresse, refuser une question ou un propos hors sujet, rester neutre et respecter rigoureusement un temps de parole à chaque intervenant.

En tant qu'animateur de table ronde, votre rôle est de faire circuler la parole, de gérer les interventions, de mettre en avant les intervenants, de laisser la place au public.

Votre expertise et votre préparation vous permettent de poser les bonnes questions et de faire s'enchaîner les interventions de manière pertinente.

À la fin des échanges, il est judicieux de réaliser une synthèse globale et d'avoir un mot de remerciement pour chacun.

Avant de vous lancer...

- ✓ Prévoir du temps pour prendre contact avec chacun des intervenants et préparer avec eux leurs interventions.
- ✓ Récupérer en amont les présentations des participants (slides) pour en vérifier la cohérence par rapport au sujet et le temps alloué.
- ✓ Éviter de choisir un sujet trop large, trop polémique ou au contraire trop consensuel.

OUTIL 7

Réunion décision

“

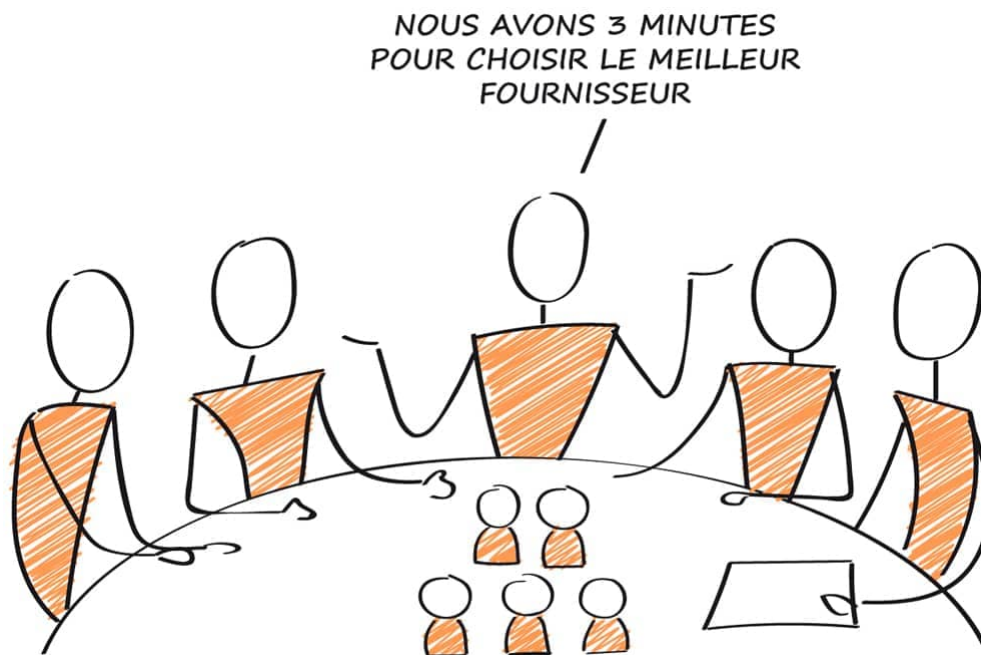
Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse.

Peter Drucker

En quelques mots

La **réunion décision** est une réunion dont l'objectif très concret est de prendre une décision et/ou de déclencher un plan d'action et/ou de produire un livrable défini. Les participants apportent leur expertise pour aboutir collectivement à une production qui doit répondre aux critères définis. La difficulté de ce type de réunion est de prendre UNE décision et viser LA meilleure décision.

**CONCENTRER L'ÉNERGIE DES PARTICIPANTS VERS
LA PRISE DE DÉCISION**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La réunion décision a un objectif bien défini : dans le laps de temps fixé, il s'agit de prendre aux membres du groupe une décision sur un sujet donné ou de formaliser un plan d'action pour atteindre un objectif ou tout autre livrable « cadré ».

Il faut donc que le groupe se focalise dans une modalité bien cadrée, en s'efforçant de rechercher la meilleure option.

Contexte

Cette réunion peut être organisée au début d'un projet ou même encore plus en amont pour décider de l'opportunité de ce projet. Elle peut plus globalement être mise en œuvre quand il est nécessaire de faire un choix, d'engager l'action.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Plusieurs étapes successives rythment cette réunion décision.

1. **En amont**, l'animateur fixe bien dans son invitation le contexte et l'objectif de la réunion. Il définit éventuellement les attendus de manière précise (ou délègue ce travail au groupe en réunion).

2. **En réunion** :

- rappel du contexte pour donner du sens, puis rappel de l'objectif concret de la réunion. Bien préciser le cadre du livrable : « Nous aurons réussi cette réunion si... » ; expliquer aussi pourquoi il est important de prendre cette décision, quel est l'enjeu pour l'entreprise ;
- explication des critères que devra respecter la solution/décision choisie ou proposer un travail pour le déterminer en réunion avec les participants ;
- production de possibilités, d'idées à l'aide de méthode de production ;
- proposition de méthode de prise de décision (vote, matrice) ;
- validation du travail au vu des critères prédéfinis ;
- conclusion et présentation de l'utilisation qui sera faite du travail réalisé.

Méthodologie et conseils

L'objectif précis est à définir avec précision en début de réunion :

- **pour une décision**, il s'agit de préciser les critères d'acceptabilité de la décision (par exemple, la solution choisie doit pouvoir être mise en œuvre sous trois mois, coûter moins de 30 000 euros, ne pas avoir d'impacts importants sur l'organisation) ;
- **pour un plan d'action**, on donne le modèle du plan d'action à remplir.

Il s'agit de formuler qui va faire quoi, quand, avec qui, avec quelles ressources et comment sera vérifiée l'efficacité des actions.

Pour tout autre livrable, l'animateur s'efforce de définir des critères précis (par exemple, s'il s'agit de trouver un slogan d'un projet, on identifiera les caractéristiques souhaitées de ce slogan).

Il est souhaitable de faire valider aux participants comment sera prise la décision au sein du groupe : vote à l'unanimité ou à la majorité, utilisation d'une matrice de décision, etc. (voir [les outils du dossier 4](#))

Le challenge de ce type de réunion est que chaque participant accepte la prise de décision finale et collective, même si ce n'est pas ce qu'il aura souhaité au départ.

Chacun accepte et respecte la production du groupe avant tout.

Avant de vous lancer...

- ✓ Être rigoureux dans la formulation de l'objectif visé dans cette réunion décision.
- ✓ Utiliser des matrices de décision (voir [outil 37](#)) et le vote par gommettes (voir [outil 36](#)).

OUTIL 8

Réunion chantiers

“

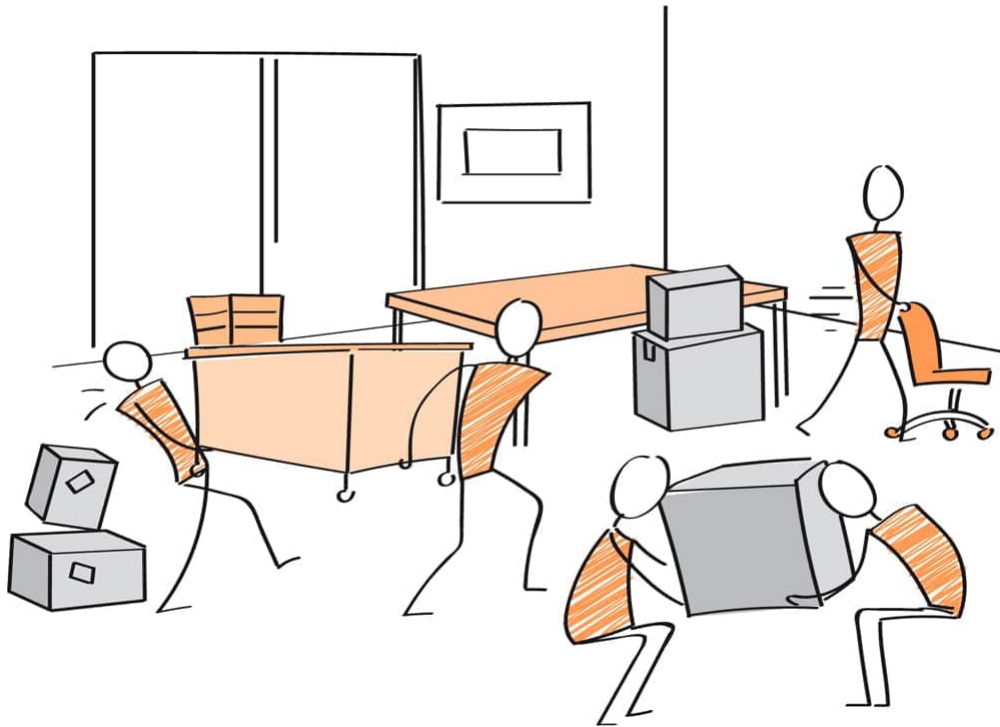
Tout le monde savait que c'était impossible. Il est venu un imbécile qui ne le savait pas et qui l'a fait.

Marcel Pagnol

En quelques mots

La **réunion « chantiers »** est une réunion dont l'objectif est d'obtenir collectivement et rapidement des résultats sur le terrain. La réunion chantiers est en fait un parcours alternant réunion en salle (pour réfléchir, trouver des idées, décider d'action), et les phases sur le terrain pour mettre en pratique. La priorité est donnée aux résultats visibles sur le terrain. Les participants de la réunion sont des représentants des acteurs concernés par les solutions mises en œuvre.

**DES ALLERS-RETOURS DE LA SALLE AU TERRAIN POUR
PROGRESSER COLLECTIVEMENT**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le principe de la réunion chantiers est d'opérer plusieurs allers-retours entre la « salle » et le terrain, entre la réflexion et l'action. L'atteinte du résultat passe donc par la réflexion et l'expérience terrain. Les objectifs associés sont multiples : aller chercher sur le terrain des informations factuelles qu'on utilisera en salle, lancer sur le terrain des décisions prises en salle et débriefer des résultats obtenus.

Contexte

Nous sommes souvent dans un cadre de résolution de problème et/ou d'amélioration continue.

À plus grande échelle de temps, et en faisant participer un nombre important de personnes, ces réunions chantiers prennent la dimension d'un hackathon (voir [outil 9](#)).

Les participants du groupe chantiers sont des acteurs concernés par le process en jeu.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Ce modèle de réunion alterne des phases où la pensée, la réflexion alternent successivement avec l'expérimentation, le terrain...

1. **En amont** sont définis les résultats terrain attendus, le périmètre de l'action et un objectif d'amélioration.
2. **En salle et sur le terrain :**
 - Dans un premier temps, l'animateur liste toutes les données qu'il faut recueillir sur le terrain pour préciser l'objectif mesurable à atteindre.
 - Puis le groupe va sur le terrain collecter ces données et reformule si besoin l'objectif.
 - Ensuite les participants cherchent les solutions possibles pour atteindre cet objectif. Les solutions sont testées sur le terrain.
 - Enfin les solutions sont mises en œuvre définitivement sur le terrain quand cela est possible ou elles sont planifiées à court terme.
3. **En aval**, les résultats seront vérifiés et validés.

Méthodologie et conseils

Il s'agit d'utiliser le rythme salle/terrain pour dynamiser la réunion, d'exprimer clairement ce qui est attendu de chaque incursion sur le terrain, et de définir un timing très précis, sous peine de perdre la moitié des participants dès la première « sortie » de la salle.

Par exemple, on peut demander explicitement de remplir des feuilles d'audit ou de noter des remarques, des observations de manière précise sur des post-it® en cas de séquence d'observations sur le terrain.

Si les solutions peuvent être mises en œuvre immédiatement, n'hésitez pas à faire appel aux services supports (services généraux, service maintenance, etc.).

Les réunions chantiers sont à réaliser avec les acteurs du processus concernés.

Cette réunion chantier impose que la salle de réunion soit au plus près du terrain et que les participants aient un accès facile au périmètre d'action.

Avant de vous lancer...

- ✓ Planifier en amont les moments en « salle » et les moments sur le « terrain » pour que chacun puisse s'organiser.
- ✓ S'assurer que toutes les autorisations sont disponibles pour aller « sur le terrain » le cas échéant.
- ✓ Privilégier les données du terrain aux affirmations en salle.
- ✓ S'assurer que les interventions terrain ne perturbent pas les collaborateurs qui y travaillent.

OUTIL

9

Réunion action : hackathon

“

*La raison d'être d'une organisation est
de permettre à des gens ordinaires de
faire des choses extraordinaires.*

Peter Drucker

En quelques mots

Le **hackathon** est une réunion dont l'objectif était à l'origine de développer rapidement un nouveau logiciel. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises exploitent les hackathons pour réaliser un projet et/ou atteindre un objectif concret sur le terrain, de manière collective et intensive. C'est un événement marathon qui peut durer plusieurs jours et qui permet, au-delà de prendre des décisions, de mettre en pratique les solutions. C'est un parcours complet qui peut intégrer les autres types de réunions. On est dans le domaine des « faiseurs » et non plus des « diseurs ».

**UN MARATHON COLLECTIF POUR DES RÉSULTATS
RAPIDES**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les hackathons sont des ateliers intenses organisés dans les entreprises pour trouver rapidement des idées innovantes, de nouveaux outils ou services. Ils peuvent aussi être utilisés pour améliorer une situation sur le terrain. Dans tous les cas, on est sur une volonté de performance collective sur un laps de temps court.

Contexte

Les hackathons ont été créés par de jeunes hackers réunis pendant 48 heures dans un local pour travailler jour et nuit sur la sécurité de systèmes informatiques.

De nos jours, il s'agit plus souvent de regrouper sur plusieurs jours des développeurs, dans le but de travailler en collaboration sur le développement de nouveaux logiciels.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Si les exercices sont très différents d'une entreprise à l'autre, il faut pour réussir votre hackathon chercher à **mobiliser un maximum de personnes sur une durée longue 12 à 24 heures**. Les personnes sont regroupées dans un espace clos. L'objectif doit être clair, formulé sans ambiguïté...

Le hackathon est un lieu de **stimulation collective**, il faut donc veiller à ne pas fournir des cahiers de charges trop précis pour ne pas brimer les participants.

Souvent **des ateliers sont organisés en parallèle** : des ateliers de créativité, des ateliers de présentation des idées et des ateliers de production. La **dernière phase** est souvent une présentation devant un jury qui détermine parmi les idées proposées celles qui sont les plus pertinentes et pourraient devenir réalité. Dans certains cas, la réalisation peut être intégrée au périmètre du hackathon. Dans le cas contraire, il faut être vigilant sur le suivi des idées pour ne pas décevoir les participants qui se sont fortement investis.

L'animation du hackathon est **un vrai challenge à préparer très en amont**. Chaque séquence doit être traduite en livrables. Il faut parfois prévoir une équipe d'animateurs pour gérer les groupes en parallèle des moments pour redynamiser le groupe.

Méthodologie et conseils

Les participants du hackathon sont souvent des volontaires. On peut leur associer des parties prenantes.

Il est possible de mettre en compétition des équipes pour créer une vraie stimulation.

La logistique est à soigner : prévoir des collations, un buffet, du matériel, des paperboards, tout ce dont auront besoin les participants.

Créer des groupes pluridisciplinaires en intégrant éventuellement des personnes extérieures à l'entreprise.

La communication en amont permet de donner envie (invitations, affichage, e-mailing, stands, réseaux sociaux). Il est préférable d'être original dans votre communication pour étonner et susciter l'intérêt.

Le lieu est aussi un élément important pour favoriser le travail en groupe sur une période longue, avec la possibilité de créer

des ateliers en parallèle.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'objectif fixé doit permettre de mettre les collaborateurs sous pression positive pour favoriser la motivation et la créativité.
- ✓ Choisir avec soin l'équipe des animateurs et le jury.
- ✓ Prévoir des moments pour redynamiser le groupe.

OUTIL 10

Réunion à distance

“

La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit.

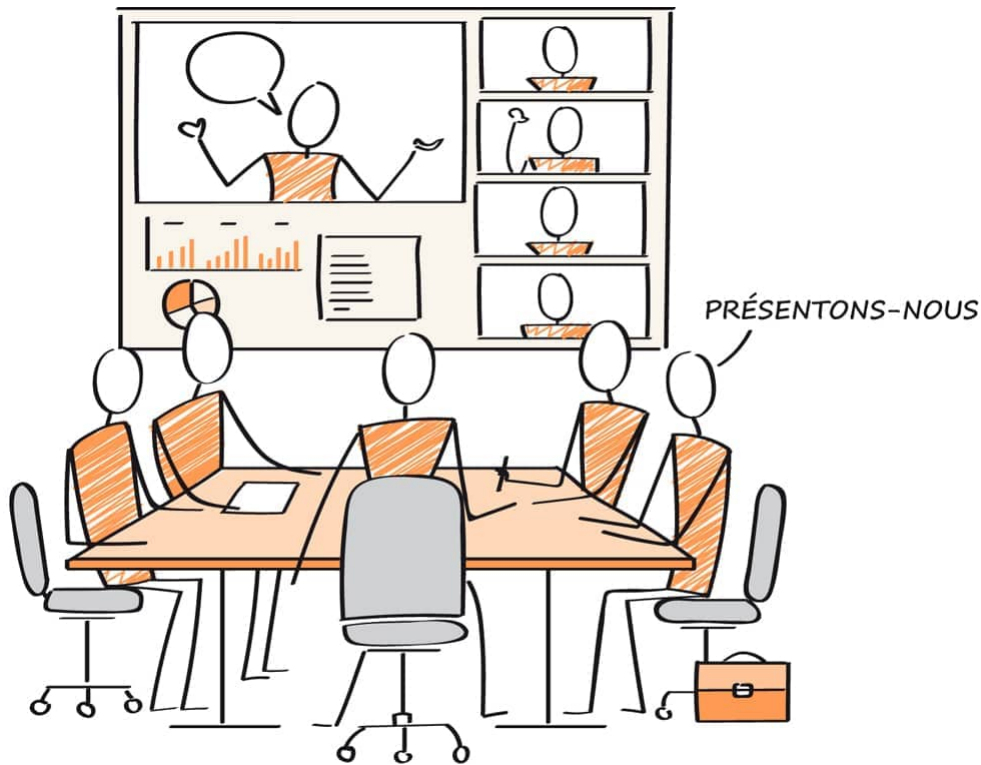
Peter Drucker

En quelques mots

La **réunion à distance** permet de réunir plusieurs personnes éloignées géographiquement. Qu'elles soient organisées par téléphone, par vidéo, en mixte ou pas (un ou plusieurs participants sont présents, les autres sont à distance), elles sont appuyées par de nombreux moyens modernes de communication.

Le matériel doit être bien mis en place. Chacun des participants doit être en mesure de communiquer dans les meilleures conditions et de se faire comprendre de façon aussi claire que s'il était physiquement présent.

UN CHOIX DE FONCTIONNEMENT ET NON D'OBJECTIF



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La réunion à distance permet à des participants éloignés géographiquement de contribuer à un échange, à une production.

Il faut d'abord bien distinguer les différents types de réunion à distance :

- les conférences téléphoniques ;
- la visioconférence (avec des outils du type Google Hangout, Skype, etc.) ;
- la web conférence ;
- les réunions mixtes, au cours desquelles on fait intervenir ponctuellement un participant par téléphone, visioconférence ou grâce à un outil collaboratif (padlet par exemple, voir outil 49).

Contexte

Cette réunion peut être choisie dans le cadre de groupe multisites, dans le cadre d'une entreprise internationale mais aussi dans le contexte du télétravail.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Planifier la réunion :

- fixer une date et une heure, en tenant compte le cas échéant des fuseaux horaires ;
- inviter les participants en précisant bien leur statut (présents ou à distance), et éventuellement choisir si on doit voir ou pas les participants ;
- donner les modalités de connexion (en fournissant si besoin un tutoriel d'explication de connexion si cela est pertinent).

2. Lors de la réunion :

- accueillir les participants au fur et à mesure qu'ils se connectent ;
- donner les règles du jeu pour permettre à chacun de s'exprimer, d'avoir des temps de parole égaux, de transmettre en temps réel des supports visuels favorisant la compréhension et l'attention, de poser un maximum de questions pour inciter à la prise de parole et la mobilisation de chacun ;
- présenter l'objectif de la réunion et commencer les échanges.

3. Comme en présentiel, **prévoir une clôture de réunion et un compte rendu.**

Méthodologie et conseils

Le choix de la technologie utilisée est important, elle doit être facile à mettre en œuvre, de bonne qualité et adaptée au sujet. Une préparation rigoureuse du fond est nécessaire : comme

pour toute réunion, la préparation est la clé. D'autant que les séances à distances sont souvent plus difficiles à animer...

L'animateur cherchera en permanence à capter suffisamment l'attention pour éviter aux participants d'être déconcentrés par l'environnement dans lequel ils se trouvent, selon qu'ils soient dans le cadre du travail ou en télétravail dans un endroit qui peut être plus décalé.

Prévoir par exemple des mini-sondages et des temps de questions-réponses pour maintenir l'intérêt. Il est aussi important que les participants puissent partager des documents (cette possibilité peut être intégrée à la solution technique, mais il est possible aussi de partager les documents par e-mail).

En visio, on peut faire le choix de ne mettre les vidéos qu'au début pour la présentation ou en cas d'intervention d'un participant.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vérifier le bon fonctionnement du matériel, des outils utilisés.
- ✓ S'entraîner pour bien maîtriser la technique de la réunion en ligne.
- ✓ Ne pas prévoir de réunions trop longues, car les interventions à distance sont plus difficiles à gérer pour tout le monde.
- ✓ Attention au décalage horaire avant de fixer l'heure de la réunion.

OUTIL 11

Quick stand up meeting

“

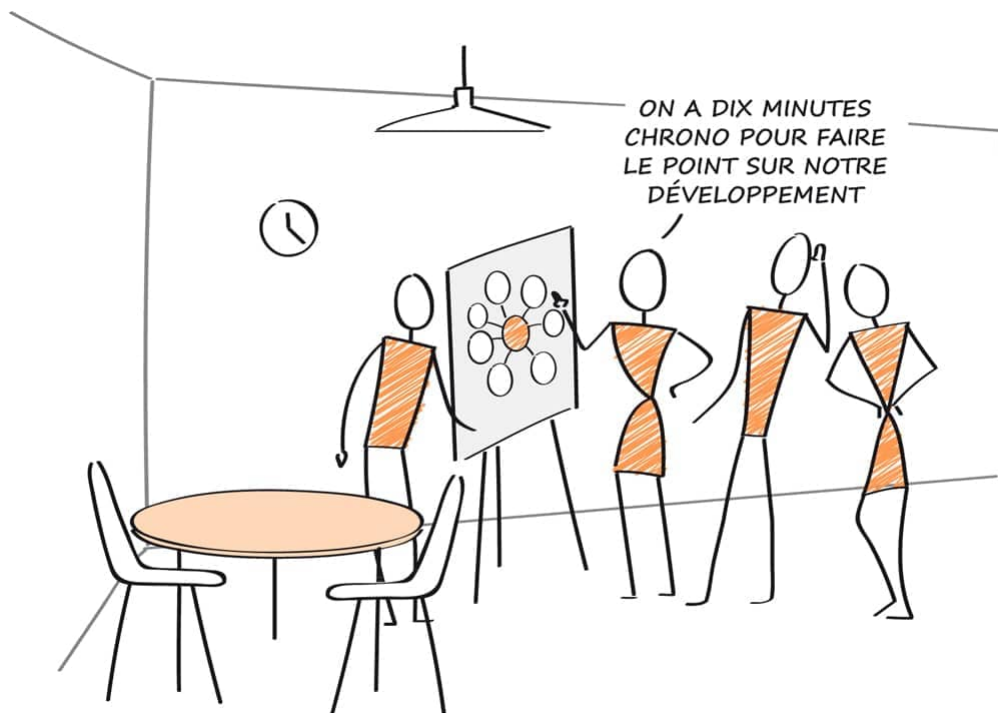
*Heureux celui qui ne s'attache qu'à
l'essentiel, sa vie se déroule dans la
sérénité.*

Daniel Desbiens

En quelques mots

Les ***quick stand up meeting*** sont des réunions courtes (5 à 15 minutes) où l'on reste debout. En général, elles se déroulent le matin ou après la reprise du midi. C'est une bonne façon d'amener les participants à travailler de manière efficiente. Plus attentif, moins enclin à s'endormir dans une chaise ou à regarder leur portable, plus dans le partage, les participants sont davantage concentrés et productifs.

UNE RÉUNION RAPIDE ET DEBOUT !



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cette réunion dure en moyenne entre 5 et 15 minutes. Les participants sont debout autour de l'animateur pour travailler, échanger sur un sujet donné (et forcément de périmètre réduit). Tenues de manière régulière autour d'un projet, ces réunions rapides assurent une circulation de l'information et peuvent aussi être utilisées pour produire des livrables bien définis. Elle peut être l'occasion de faire un bilan et de prendre une décision simple pour le lendemain par exemple.

Contexte

Cette réunion peut permettre de débiter une journée ou de la clôturer. Certaines réunions stand up peuvent d'ailleurs être faites à des horaires réguliers, chaque jour ou tous les jeudis par exemple.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. En amont, **choisir le thème à traiter**, le « bon périmètre adapté au format » : c'est primordial pour ce type de réunion. **Choisir également le lieu** (on évite une salle de réunion classique avec des chaises).
2. **Pendant la réunion** :
 - Être extrêmement vigilant sur le timing. En cas de dérive, rappeler les contraintes de temps de la réunion.
 - Rentrer dans le vif du sujet et inciter à la participation de chacun.
 - Reporter tout point non prévu dans l'ordre du jour.
 - Prendre des notes pour garder une trace.
3. **Faire un suivi**, un compte rendu.

Méthodologie et conseils

L'objectif de ces réunions est simple et rapide à atteindre. Ainsi il peut s'agir de : 3 informations clés à transmettre, une décision simple et rapide à prendre, 4 informations clés à recueillir auprès des participants, une séance de créativité, le bilan de la journée d'hier, la préparation de la journée du lendemain, etc. La préparation est rigoureuse, l'intervention est bien préparée et chronométrée. Par exemple :

- introduction en 20 secondes ;
- présentation du sujet en 30 secondes ;
- recueil d'idées en 3 minutes ;
- 3 minutes pour le choix des trois idées clés par vote ;
- etc.

Si la réunion impose de retirer les chaises, elle impose aussi l'absence de visuel (pas de slides), à l'exception éventuellement d'une feuille de paperboard.

Il est judicieux d'associer à ce type de réunion des rituels :

- déroulement toujours au même endroit ;

- démarrage pile à l'heure ;
- durée de 5 à 15 minutes ;
- pas de report en cas d'absence de certains participants.

Le choix du lieu de la réunion peut faciliter la concentration des participants. Parfois, il peut être sympathique de tenter des endroits décalés (dehors sur la pelouse, par exemple).

Avant de vous lancer...

- ✓ Le stand-up meeting doit avoir un objectif précis, simple. Il s'adresse à un nombre restreint de participants.
- ✓ Vérifier que ce style d'animation debout est adapté aux participants.
- ✓ Bien choisir l'endroit, la durée et l'horaire.
- ✓ Limiter le nombre de participants au strict nécessaire.

OUTIL
12

Happy réunion

“

La joie de vivre est la chose la plus facile à transmettre et à communiquer.

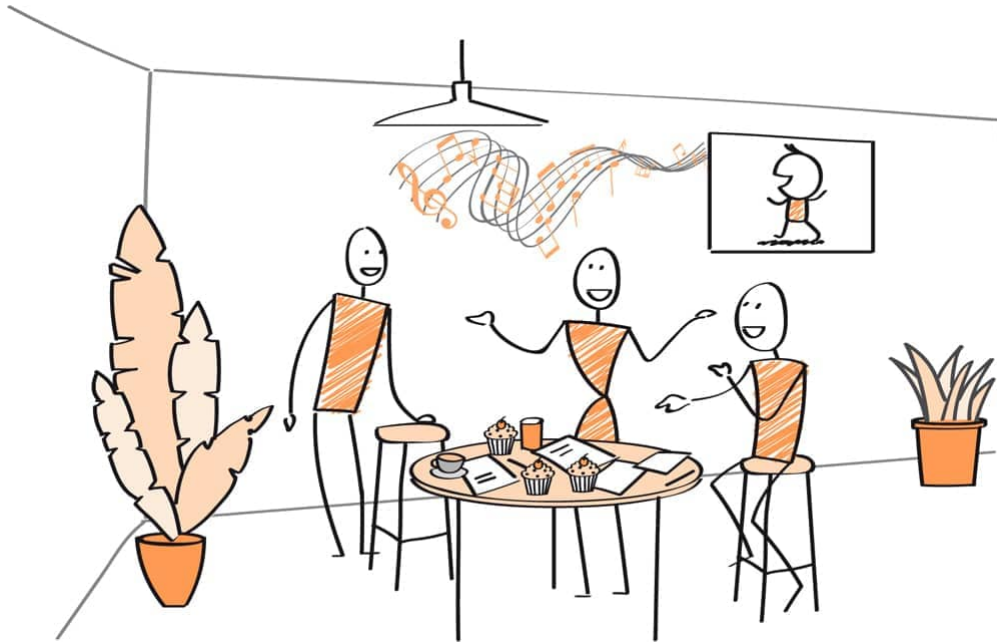
Daniel Desbien

En quelques mots

La **happy réunion** est un mode de réunion non pas axé sur la finalité mais sur le comment. Il s'agit ici de créer des réunions où il fait bon vivre, où les sourires des participants attestent du plaisir qu'ils ont à travailler ensemble. La happy réunion est réalisée sous l'impulsion de l'animateur qui fait ce choix et va transmettre une ambiance, un climat.

Chaque type de réunion évoqué précédemment peut être animé en « happy réunion ».

UNE RÉUNION RÉSOLUMENT OPTIMISTE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La happy réunion est un mode et un style d'animation. Il s'agit, au-delà des outils d'animation, d'apporter aux participants une « ambiance » positive qui donne à chacun envie de collaborer. Ces conditions positives d'animation aident à la productivité du groupe. Nul besoin d'avoir des visages fermés pour réussir une réunion, les sourires, l'enthousiasme, l'humour sont des facteurs clés de réussite.

Contexte

Le choix de l'happy réunion peut s'appliquer à toutes les réunions, quels que soient leurs objectifs, qu'elles soient en présentiel ou à distance.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Examiner les facteurs** qui vont influencer sur l'ambiance de votre réunion :

- **Le lieu** (oui ! il est possible parfois de faire certaines réunions sur la pelouse ou à la terrasse d'un café !).
 - **L'horaire** (aïe ! difficile les happy réunions le vendredi à 19 heures !).
 - **Le matériel** : oser les crayons de couleur, les post-it® de formes et de couleur différentes.
 - **Le café**, les bonbons, les gâteaux qui apportent une touche de convivialité.
 - **Une introduction originale** (pourquoi pas un extrait de la chanson préféré d'un participant ?).
 - **L'attitude de l'animateur** : c'est bien ici le point clé de la happy réunion. L'animateur invite et ne convoque plus, accueille avec le sourire chaque participant, valorise les interventions, félicite à chaque progrès, etc.
2. **Planifier votre réunion** en tenant compte des facteurs sur lesquels vous désirez agir.
 3. **Examiner en cours de réunion la réaction** des participants pour mesurer l'impact de votre animation.

Méthodologie et conseils

Le happy management appliqué en réunion est contagieux. Si l'animateur crée cette ambiance positive, les participants ont plus de facilité à être embarqués. L'énergie du groupe est ainsi décuplée !

Il faut être vigilant toutefois sur le décalage possible entre le discours et la réalité terrain. Il s'agit d'avoir le sourire ET d'utiliser des mots positifs ET de montrer son enthousiasme ET de faire réellement produire le groupe. La réunion ne sera crédible que dans ce cas. Cela impose donc une préparation et une gestion du temps sans faille.

L'animateur dans une happy réunion laisse autonomie et liberté aux participants. Loin des réunions assommantes sans dynamisme, ces nouvelles réunions permettent à chacun de s'exprimer, d'apporter son expertise. L'écoute et la valorisation sont deux bases clés de ces réunions.

C'est aussi l'énergie et l'envie que transmet l'animateur, sa capacité qu'il a à motiver autour du sujet, qui vont être déterminantes.

Passer des réunions contraintes aux réunions « plaisir » est le vrai enjeu des happy réunions.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le happy management en réunion impose impérativement une maîtrise des modes d'animations. Si vous maîtrisez l'animation, l'attitude positive est le plus que vous apportez !
- ✓ Réfléchir à tous les facteurs sur lesquels vous pouvez agir et préparer en amont la salle.
- ✓ Se rappeler : le happy management est avant tout une animation enthousiaste, positive et souriante !

DOSSIER 2

INITIER ET PRÉPARER UNE RÉUNION

“

Prépare la terre avec soin, avant que d'y semer le foin...

Proverbe agricole



La réussite d'une réunion se construit bien en amont de l'animation, dès sa préparation. Il s'agit d'en clarifier d'une part sa réelle nécessité, puis d'autre part d'en fixer l'objectif précis, d'en choisir l'animateur, les participants, le déroulé. À ces préparatifs s'ajoutent ceux liés à la logistique. Plus votre

réunion est importante en termes d'enjeu, plus vous devez y consacrer du temps de préparation.

Initier une réunion

On le dit souvent à propos de procédures : « avant de l'écrire, demandons-nous si elle est indispensable ».

Il est important d'adopter ce réflexe pour les réunions et de se demander si la réunion envisagée est indispensable. Parfois, rassembler plusieurs personnes autour d'un objectif commun n'est pas incontournable, un face-à-face avec des décideurs peut suffire.

Si vous désirez maintenir la réunion car elle vous paraît la meilleure solution pour faire produire un groupe, posez-vous immédiatement la question de l'objectif et de la nécessité de la réunion, dans ce timing.

Enfin, selon l'objectif, choisissez le type de réunion le plus approprié : à distance ou en présentiel, debout ou assis, version courte ou longue, etc. (voir [dossier 1](#)).

Préparer la réunion

Une fois l'objectif clairement défini, il vous revient de répondre à trois questions clés :

- Qui peut contribuer à l'atteinte de l'objectif et/ou la production du livrable (pour vous aider à choisir les participants et l'animateur) ?
- Comment allons-nous atteindre en groupe cet objectif (pour vous aider à définir votre déroulé de réunion) ?
- De quoi avons-nous besoin pour atteindre cet objectif (pour vous aider à recenser les informations, les données clés à recueillir et les personnes qui vont vous les fournir) ?

Ne pas négliger la logistique

Structurer la réunion est une chose, penser au côté pratique en est une autre, tout aussi fondamentale. Il s'agit donc de choisir la date et l'heure de la réunion en tenant compte de la disponibilité des participants et de vérifier la disponibilité de la salle, son équipement.

Il vous reste à inviter les participants, leur indiquant le lieu, l'horaire et ce que vous attendez d'eux (pour les aider à préparer leur intervention si besoin). Il est judicieux dans certains cas de fournir l'ordre du jour ou une documentation à lire avant.

Pour le confort de tous, pensez à l'eau et à d'éventuelles petites gourmandises si le ton de la réunion s'y prête.

Nous vous proposons dans ce dossier sept outils pour vous aider à préparer efficacement votre réunion.

Les outils

[13 La fiche d'opportunité de réunion](#)

[14 L'invitation /convocation de réunion](#)

[15 La préparation de la salle](#)

[16 Le séquençement de la réunion](#)

[17 Le choix des participants](#)

[18 La réunion déléguée](#)

[19 Les slides](#)

OUTIL 13

La fiche d'opportunité de réunion

“

*Ce sont mes principes, et si tu ne
les aimes pas... eh bien, j'en ai d'autres.*

Groucho Marx

En quelques mots

S'il faut maintenir des réunions, nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, il est indispensable de ne pas les banaliser. Les réunions sont très souvent perçues comme inutiles car trop nombreuses, non adaptées et mal préparées. La **fiche d'opportunité de réunion** permet de vérifier la pertinence de la tenue d'une réunion et d'en choisir les caractéristiques (type et mode, objectif associé).



<http://dunod.link/xbus37c>

UNE CHECK-LIST EN AMONT

FICHE D'OPPORTUNITÉ DE LA RÉUNION	
Quel objectif ?	• Informer • Échanger • Avancer • Résoudre un problème • Décider • Produire • Autre :
Possibilité de remplacer la réunion par : Si non par quoi ?	
Possibilité de réaliser la réunion ultérieurement :	
Validation	Objectif concret de la réunion/livrable attendu :
Mode de réunion	☐ stand-up ☐ classique ☐ web ☐ autre
Qui va animer ?	
Quand prévoir cette réunion et quelle durée ?	
Participants souhaités	

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cette fiche permet de s'assurer que la réunion que l'on souhaite programmer est indispensable à la performance de l'entreprise et que les modalités choisies sont adaptées.

Contexte

Cette fiche est à mettre en œuvre dès que l'idée d'une réunion émerge.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Vérifier la valeur ajoutée** de la réunion.
Se demander si elle permet réellement :

- de recueillir des informations à partager, à discuter ;
- de produire, d'échanger des idées et de les argumenter ;
- d'engager les participants dans un projet ;
- de prendre des décisions ;
- de résoudre un problème, gérer un conflit.

2. **Réfléchir si besoin à d'autres solutions possibles** : un travail asynchrone, les bases documentaires partagées qui permettent de consolider des informations, des logiciels de gestion de projet pour échanger entre membres de l'équipe projet, les logiciels de discussion et d'information type « Slack », des supports pour faire produire des idées (tableau blanc ou format électronique type « Padlet »).
3. Se poser la question de **la pertinence d'organiser la réunion** maintenant et non ultérieurement.
4. **Valider l'opportunité de la réunion avec son objectif fixé.**
5. Définir le **mode de réunion**.
6. Identifier **les participants** indispensables (voir [outil 17](#)).
7. **Fixer la durée, la date** en vérifiant la présence des participants et bloquer la salle si besoin.

Méthodologie et conseils

Soyez convaincu de la force d'une réunion bien menée : elle va permettre d'obtenir plus des participants qu'ils ne donneraient individuellement.

Il ne faut donc pas oublier l'effet « dynamisant » d'une réunion (quand elle est efficace !). Il ne s'agit pas de ne plus jamais organiser de réunions, mais de donner de l'importance à celles qui sont organisées.

Évitez d'associer à l'événement « réunion » une durée longue et un côté formel. Variez les différents modes de réunion possibles : à distance, mode debout, réunion courte, etc. Nous

avons indiqué « autre » dans la fiche d'opportunité pour éviter de vous obliger à rentrer forcément dans des cases. À vous d'imaginer les réunions les plus adaptées à votre contexte interne et externe.

Pour choisir la date et les horaires d'une réunion, on peut utiliser des logiciels type Doodle, où les participants vont voter pour une ou plusieurs dates proposées (<https://doodle.com/fr/organiser-une-reunion>).

Attention ! Évitez les réunions trop tôt le matin, en toute fin de matinée (quand les estomacs se mettent à réclamer et que la fatigue s'installe), le tout début d'après-midi (attention à la digestion !) et la zone rouge de la toute fin d'après-midi (moment où la fatigue se fait ressentir et où chacun peut avoir des responsabilités personnelles).

Avant de vous lancer...

- ✓ Partir sans idée préconçue.
- ✓ Ne pas hésiter à en discuter avec des collègues.
- ✓ Penser à varier votre mode de réunion.
- ✓ Adapter cette fiche d'opportunité en fonction de vos spécificités !

OUTIL 14

L'invitation /convocation de réunion

“

*En pauvre, invitation se dit
convocation.*

Jean Louis Fournier

En quelques mots

Toute réunion de travail nécessite un investissement de la part des organisateurs et des participants.

Pour qu'une réunion soit efficace, **il est important d'engager en amont les participants**, qu'ils sachent ce qui va être dit, ce qu'on attend d'eux. **L'invitation** adressée à tous les participants permet ainsi de clarifier le type de réunion, de dire ce qui sera traité, où et quand cela aura lieu, quel sera le déroulement de la réunion et pour quel objectif (on utilise en fait l'outil QQOQCCP : qui, quoi, où, quand, comment, combien, pour quoi).

UNE INVITATION POUR DONNER ENVIE

INVITATION A LA RÉUNION ORGANISÉE par... Titre de la réunion	
Quel objectif ? Quel est l'attendu ?	
Les participants	Pour quels livrables ? Quelle intervention ?
Animateur	
Date et horaires	
Ordre du jour	
Salle/lieu	
Prérequis	
Commentaires	

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'invitation clarifie l'objectif de la réunion et les modalités pratiques et organisationnelles.

Elle démontre une préparation de la part de l'organisateur.

Contexte

L'invitation est à envoyer une fois l'opportunité de la réunion validée et que toutes les dispositions pratiques ont été faites (réservation de la salle, vérification de la disponibilité des participants, etc.).

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Rappeler l'objectif de la réunion** : en fin de réunion à quoi saurez-vous que vous avez réussi ? Quel est l'attendu ? Le livrable ? Est-ce de l'information, de la décision, de la résolution de problème ou autre ? Formuler l'objectif en verbe d'action.
2. **Indiquer les participants** : préciser pourquoi leur participation est indispensable, quel sera leur rôle dans la réunion, ce que vous attendez d'eux (une

courte présentation, un avis, un point de vue), la durée de leur intervention éventuelle (en vous appuyant sur le déroulé de la réunion, voir voir [outil 16](#)).

3. **Donner le nom de l'animateur** : celui qui organise la réunion peut déléguer son animation. Animer demande des compétences particulières et impose d'être neutre.
4. Informer **de la date et des horaires** (début et fin) de la réunion et sur **la salle, le lieu**, en précisant si besoin comment s'y rendre.
5. Donner **l'ordre du jour** préparé, en précisant les points qui seront abordés, quelles séquences sont prévues, quelles seront les interventions spécifiques des participants (voir [outil 16](#)).
6. Enfin, la ligne « **prérequis** » vous permet de clarifier ce qui doit être fait en amont de la réunion (consultation de documents par exemple) mais aussi l'apport le cas échéant d'ordinateurs portables.

Méthodologie et conseils

Adresser l'invitation au minimum une semaine avant la réunion, mais cela dépend du travail demandé aux participants en amont.

L'invitation clarifie le qui, le quoi, le où, le quand, le combien de participants et combien de temps, le comment (ordre du jour) et le pour quoi.

Elle permet aussi aux participants de se préparer et d'apporter la contribution demandée. Elle peut inclure un rappel du rôle du participant (arrivée à l'heure, s'impliquer, être bienveillant, etc.).

Il est important de demander une confirmation de sa présence à chacun des participants quelques jours avant la réunion.

Selon le type de réunion, on peut également faire un rappel par e-mail ou par téléphone pour s'assurer que le rendez-vous fixé n'a pas été oublié.

L'invitation à une réunion régulière est plus simple car on conserve le même lieu et le même horaire chaque semaine et

parfois les mêmes participants. Il peut être toutefois judicieux de clarifier également les attendus et l'ordre du jour s'il évolue.

Avant de vous lancer...

- ✓ Inutile de créer un formulaire spécifique si vous utilisez des invitations type Outlook, vous pouvez indiquer dans la plage libre tous les éléments clés de la réunion.
- ✓ Vérifier en amont la disponibilité des participants et de la salle choisie.

OUTIL 15

La préparation de la salle

“

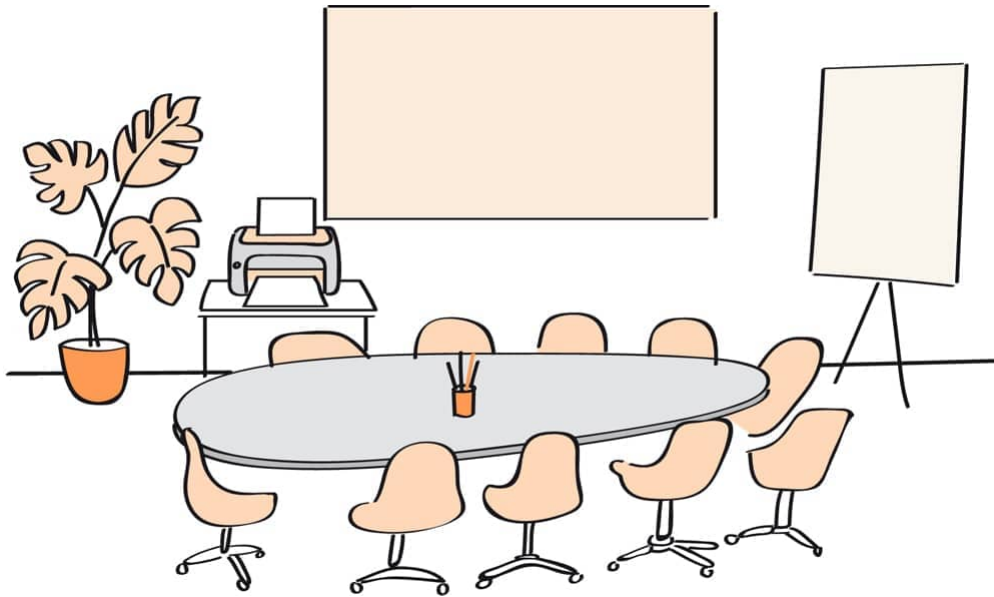
*N'allez jamais chez un docteur dont les
plantes de la salle d'attente sont mortes.*

Erma Bombeck

En quelques mots

Avant une réunion importante, il est fondamental de **vérifier que tous les paramètres** présidant au bon déroulement de la journée de travail soient parfaitement maîtrisés. C'est le cas pour **la salle de réunion** : on vérifiera le matériel technique, la disposition de la salle, le petit matériel d'animation (post-it®, crayons, gommettes, etc.). La décoration de la salle peut aussi aider à mettre les participants en action !

UNE SALLE QUI DONNE ENVIE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La salle de réunion est une pièce prédominante au sein d'une entreprise, c'est un paramètre qui influe de manière forte sur la réussite des réunions.

La préparation de la salle est donc incontournable pour aider à mettre en condition et permettre aux équipes de se sentir à l'aise pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions.

Contexte

La préparation de la salle est en aval du choix de la salle, conditionnée par l'objectif de la réunion et le nombre de participants.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Choisir au préalable la salle** en tenant compte du nombre de participants, du cadre choisi (en interne ou en externe), du temps de trajet pour s'y rendre, du matériel nécessaire...

Cela peut induire parfois de réserver des places de parking dans le cas d'une location de salle extérieure ou de participants venant en voiture dans votre entreprise.

2. Lister le matériel nécessaire.

Avez-vous besoin :

- d'un ou de plusieurs paperboards ?
- d'un ordinateur et d'un vidéoprojecteur ?

D'une imprimante ?

- de scotch pour afficher des éléments au mur ?

De post-it® ? De gommettes pour voter ?

- de wi-fi ? De prises multiples pour les ordinateurs des participants ?
- de papiers et de crayons ?
- de chevalets pour indiquer le nom des personnes ne se connaissant pas ?

S'appuyer sur l'ordre du jour défini et les méthodes associées choisies (voir [outil 13](#)).

Penser aussi à la convivialité dans l'esprit de l'happy réunion (voir [outil 12](#)).

3. Vérifier la salle avant la réunion : s'assurer au minimum une demi-heure avant le démarrage que tout est là et que tout fonctionne. Une fois le nombre de sièges vérifié, s'assurer que le matériel nécessaire est dans la salle (ou le sera si un service matériel ou autre se charge de le livrer).

Vérifier les présentations sur écran, s'assurer aussi que les cordons électriques ou informatiques éventuels n'entravent en rien les pieds des participants. Il faut parfois penser aussi à vérifier le chauffage ou la climatisation.

Méthodologie et conseils

La convivialité passe souvent par un café d'accueil, des bouteilles d'eau, quelques gâteaux ou bonbons.

Parfois, si les réunions imposent un ton décalé et demandent de la créativité, il est possible de choisir de customiser une salle

de réunion impersonnelle en y ajoutant des cadres en lien avec le sujet, des affiches originales ou affiches de film, des photos des participants, des plantes vertes.

Il est sympathique de coller temporairement des phrases originales et positives, des citations qui incitent à la réflexion, des silhouettes, etc.

Penser que vous pouvez organiser les tables et les chaises de plusieurs manières en fonction de votre déroulé (travail en sous-groupes ou pas).

Vous pouvez également choisir de ne pas avoir de tables pour une réunion plus conviviale (par exemple une réunion d'échanges).

Avant de vous lancer...

- ✓ S'assurer que la salle choisie est adaptée à l'objectif et aux nombres de participants.
- ✓ Éviter les salles aveugles.

OUTIL 16

Le séquençement de la réunion

“

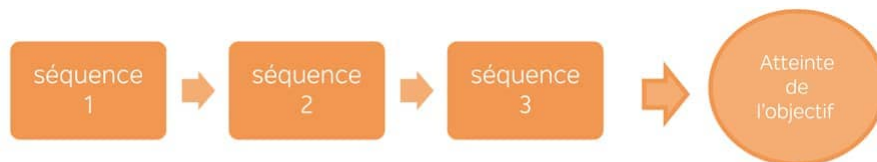
Une des clés du succès est la confiance en soi. Une des clés de la confiance en soi est la préparation.

Arthur Ashe

En quelques mots

Une **réunion organisée et efficace** commence par la **définition de son objectif** mais aussi **du déroulement** qui permettra de l'atteindre dans le délai fixé. Ainsi, un ordre du jour bien rédigé et partagé facilite le travail de l'animateur. Cela lui permet en amont de vérifier que le temps fixé est réaliste, de choisir ses méthodes d'animation et d'informer les participants du rôle qu'ils auront à jouer pendant la réunion. L'ordre du jour aide à éviter les dérives. Il s'agit de définir qui anime quelles séquences, comment et sur quelle durée.

UN DÉROULEMENT PRÉPARÉ, STRUCTURÉ, PARTAGÉ



Qui	Animateur	Laurent	Marie
Quoi	Fait la présentation	Nous présente les éléments de contexte Lance un débat	Fait produire 3 idées d'actions au groupe
Comment	Un slide	Slide et document	Post-it® et vote
Durée	5'	30'	40'

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le séquençage de la réunion, son déroulement structuré, garantissent l'atteinte de l'objectif de la réunion dans les délais annoncés.

Il clarifie qui va intervenir, quand, combien de temps, pour quoi, et de quelle manière.

Il s'agit donc de l'itinéraire à suivre.

Contexte

La préparation du déroulement de la réunion est à faire le plus en amont possible, et bien sûr avant l'invitation qui va permettre de le partager avec les participants.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Partir du **titre** et de l'**objectif** de la réunion.
2. Définir **les séquences**, les thèmes à aborder pour atteindre cet objectif.

Ordonner ces séquences chronologiquement. Si possible, débiter avec les sujets les plus importants et plus informatifs pour profiter de l'attention maximale des participants.

Choisissez de terminer vos réunions plutôt avec les sujets qui demandent de la participation pour

dynamiser la fin de réunion.

3. Ajouter **le nom des personnes responsables** à chacun des points à l'ordre du jour.
4. **Déterminer avec elles la manière dont elles vont aborder le sujet**, quels méthodes ou outils elles utiliseront (voir [dossier 4](#)). (Fixer les durées pour chaque séquence en prenant en compte le temps des échanges entre les participants.)
5. Déterminer **la durée de chaque sujet** et vérifier le respect de la durée totale de la réunion définie en amont.
6. Rédiger **votre invitation** (voir [outil 14](#)).

Préciser les séquences, l'intervenant mais pas forcément la méthode choisie.

Méthodologie et conseils

Le séquençement de la réunion comprend classiquement l'introduction, la présentation des participants, le déroulé du sujet proprement dit et la clôture de la réunion.

Si vos réunions durent plus de deux heures, prévoyez dans l'ordre du jour des moments de pause qui permettront aux participants de souffler un peu, prendre un café, passer un coup de fil.

Il peut être parfois important de prévoir dans le déroulement une séquence « d'inclusion » pour créer le groupe (présentation des participants, exercice d'échauffement) et une phase de conclusion (voir [dossier 3](#)).

Selon le type de réunion, il peut être pertinent de construire le « déroulé » de la réunion avec des collègues (participants ou non), qui vous aideront à être plus créatif et à analyser le sujet dans sa globalité.

On peut aussi, pour plus de précision, fixer des sous-objectifs à chaque séquence.

Chaque intervenant définit également les outils et ressources dont il a besoin. Ces éléments sont à prendre en compte dans le cadre de la préparation de la salle en amont (voir [outil 15](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Vérifier que l'objectif de la réunion est suffisamment clair et explicite. Si besoin, réduire l'objectif pour éviter une réunion trop longue (supérieure à deux heures).
- ✓ Démarrer avec la question : « comment atteindre cet objectif, quels sont les sous-objectifs incontournables ? ».

OUTIL 17

Le choix des participants

“

Toute personne a le libre choix. Elle est libre d'obéir ou de désobéir aux lois naturelles. Votre choix détermine les conséquences. Personne n'a jamais pu échapper aux conséquences de ses choix.

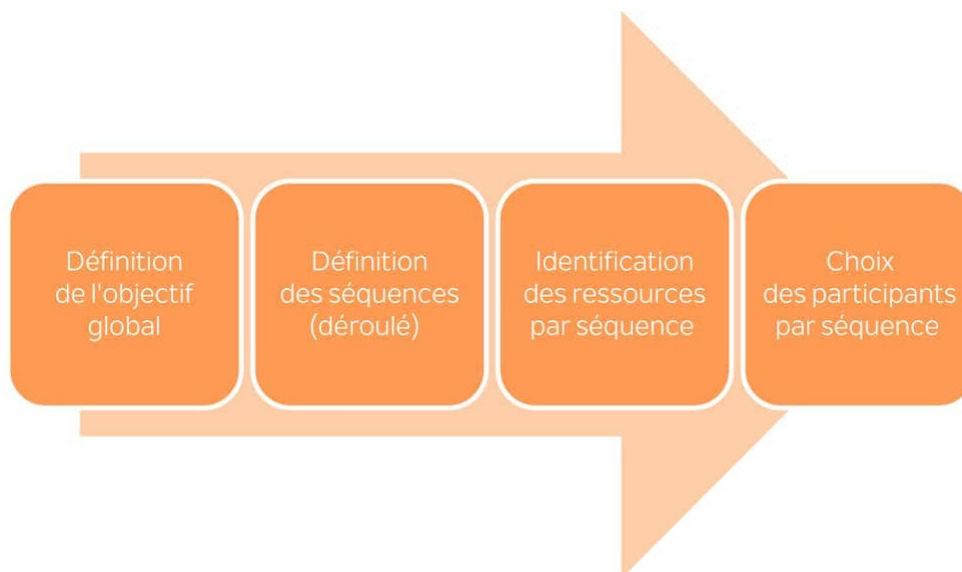
Alfred A. Montapert

En quelques mots

Que celui qui ne s'est jamais retrouvé dans une réunion qui ne le concernait pas et qui a vécu la désagréable expérience d'avoir perdu son temps, lève le doigt !

La crédibilité de votre réunion passe aussi par **le choix du nombre de participants**, de leur compétence, de leur connaissance du sujet, de leur désir de s'impliquer mais aussi de leur capacité à s'intégrer dans un groupe de travail (problème qui ne se pose pas sur des réunions types conférences).

PARTIR DE L'OBJECTIF ET DU DÉROULÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le choix des participants assure la réussite de votre réunion. Des participants impliqués et préparés facilitent l'animation et l'atteinte de l'objectif.

Contexte

Le choix des participants n'est possible qu'une fois l'objectif de la réunion clairement défini.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir le nombre de participants à réunir.**
2. **Identifier les compétences et les connaissances indispensables dans chaque séquence de la réunion.** Dans le cas d'une réunion d'information ou de partage, cela peut être simplement toutes les personnes concernées par le sujet.

Pour une réunion de décision, de résolution de problème, de travail sur un sujet donné, il s'agit plutôt de choisir les participants en listant les compétences dont vous avez besoin pour réussir. La présence d'un participant ne se justifie que parce qu'il peut apporter un élément clé à l'objectif global. Par exemple, j'ai besoin d'une compétence sur les achats, quelqu'un qui connaisse bien les clients, une personne candide, etc.

La distance n'est pas une contrainte, vous pouvez envisager de faire participer quelqu'un à distance. Le choix des participants se fait aussi au travers de la construction du déroulé de la réunion. Cela nous permet d'identifier les acteurs clés (qui assisteront ou pas à toute la réunion) (voir [outil 16](#)).

3. Convier les acteurs et eux seuls. Une fois la liste des ressources nécessaires définies, choisissez les collaborateurs que vous voulez inviter. Et pas forcément un chef de service ou un manager. Il peut être plus judicieux de faire participer un de leurs collaborateurs (en accord avec leurs managers).

Méthodologie et conseils

Rappelez aux participants dans leur invitation ce que vous attendez d'eux. Doivent-ils préparer quelque chose ? Sur quoi allez-vous leur demander d'intervenir ? Quel sera leur rôle ? Quand vont-ils intervenir dans la réunion et pendant combien de temps ?

N'hésitez pas aussi à poser les règles du jeu : être participant à une réunion implique d'être à l'heure, d'apporter les éléments demandés, de réaliser les prérequis le cas échéant, de participer activement avec bienveillance et pertinence, de rester dans le cadre du sujet de la réunion.

La force d'une réunion est de permettre d'obtenir plus des participants qu'ils ne donneraient individuellement.

Dans le cas de réunions d'information, il n'est pas possible de choisir les participants mais il est parfois possible de créer des groupes adaptés en tenant compte des personnalités ou autres spécificités.

Éviter aussi la facilité en invitant vos alliés ou des personnes avec qui vous avez plus d'affinités.

Il peut être judicieux de voir en face-à-face certains participants avant la réunion, même si vous leur adressez une invitation, pour vous assurer qu'ils ont compris leur rôle.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il est important que les personnes invitées à la réunion y trouvent un intérêt réel. Si ce n'est pas le cas, vous risquez de vous retrouver avec des « spectateurs » qui vont passer une bonne partie de la réunion à se demander ce qu'ils font là.
- ✓ Accepter de choisir des participants en fonction de ce qu'ils apportent et non en fonction de vos affinités avec eux.

OUTIL 18

La réunion déléguée

“

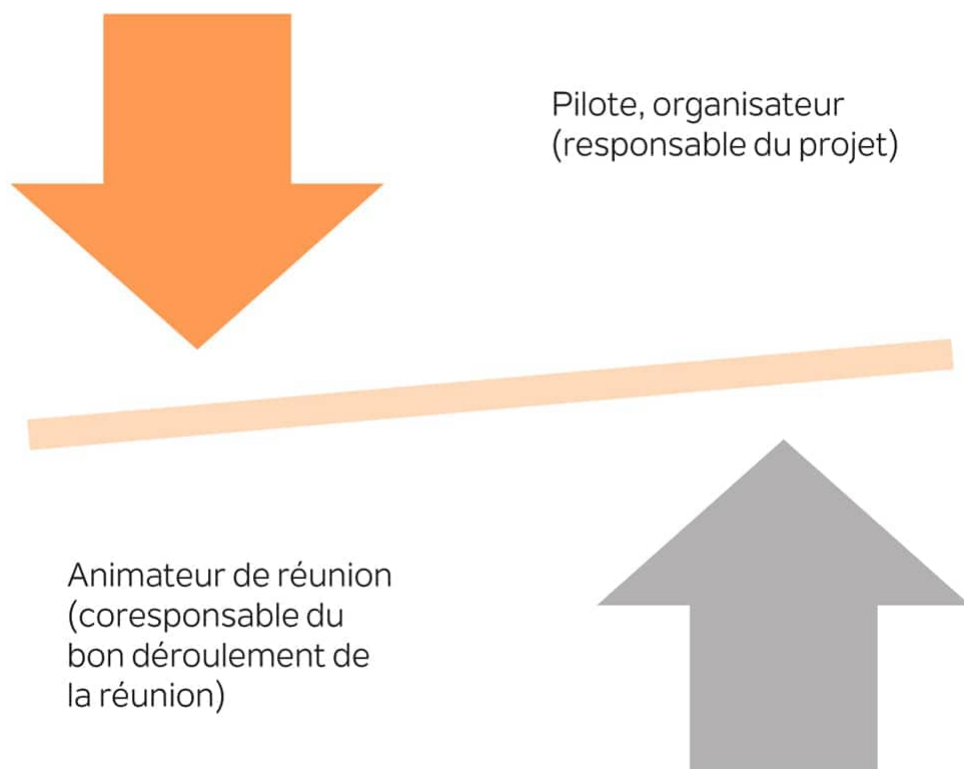
*Je ne sais ni chanter, ni danser, ni
jouer la comédie. Que pourrais-je faire
d'autre qu'animateur de télévision ?*

David Letterman

En quelques mots

Un chef de projet, ou un manager, n'est pas forcément animateur des réunions qu'il organise. On peut choisir de dissocier les deux fonctions animateur et organisateur. Ainsi le chef de projet/ou manager peut choisir de **déléguer**, de **confier l'animation des réunions** associées à son projet à un **« professionnel » neutre** qui maîtrise les techniques d'animation de groupe. Un choix à faire bien en amont de la réunion.

**UNE QUESTION À SE POSER EN AMONT : ANIMATEUR
OU ORGANISATEUR ?**



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le choix de déléguer l'animation d'une réunion permet au chef de projet, à l'organisateur, de charger une autre personne de la responsabilité d'animer la réunion. Cette délégation peut accroître l'efficacité générale des réunions et permettre au chef de projet de participer activement à la réunion sans s'obliger à rester neutre.

Contexte

La nomination de l'animateur est à réaliser en amont de la réunion pour permettre à l'animateur de contribuer à sa préparation.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Une fois le type de réunion et son objectif fixé, l'organisateur se pose les bonnes questions :

- Ai-je les compétences pour animer, gérer le groupe ?
- Ai-je besoin de participer en tant que membre du groupe ?
- Sera-t-il facile pour moi de rester neutre en me positionnant comme animateur ?
- La taille du groupe est-elle un choix dans la décision ?

2. Dans le cas où l'on a décidé de nommer un animateur, comment le choisir ?

- L'animateur doit-il connaître le sujet, le contexte ?
- L'animateur peut-il être externe à l'entreprise ou au service ?
- Est-il habitué au type de la réunion choisie (à distance, stand up, grands groupes, etc.) ?

3. Le choix final dépend alors de :

- La possibilité pour l'animateur de préparer la réunion en amont.
- Son indépendance par rapport au sujet.
- Sa motivation à atteindre l'objectif.
- Sa disponibilité (aux dates pressenties).

4. Pendant la réunion :

L'organisateur, s'il est présent, respecte l'animateur et n'intervient qu'en tant que participant. En cas de dérive de la réunion constatée par l'organisateur, il en informe en aparté l'animateur pour que celui-ci recadre la réunion.

5. Débriefing :

À l'issue de la réunion, l'organisateur demande son ressenti à l'animateur et ensemble ils réalisent un débriefing (points gagnants et actions d'amélioration possibles).

Méthodologie et conseils

Si le chef de projet, l'organisateur de la réunion, a validé l'opportunité et fixé l'objectif de la réunion, l'animateur va prendre en charge la gestion du groupe lors de la réunion.

L'animateur se doit alors de rester neutre par rapport au sujet, de donner la parole à chacun, de protéger les participants timides, de gérer le flux d'informations. L'animateur délégué peut être un atout pour une réunion car cela réduit les tensions, les agressivités potentielles vis-à-vis d'un chef de projet controversé, à tendance trop directive ou laxiste.

L'animateur est bien sûr formé à l'animation des groupes.

La délégation peut être élargie à d'autres fonctions que nous présenterons ci-après.

Avant de vous lancer...

- ✓ Accepter ses propres limites en tant qu'organisateur de réunion.
- ✓ Expliquer le choix au groupe dès l'invitation.
- ✓ En cas de délégation du rôle d'animateur, l'organisateur accepte son rôle en tant que participant et respecte l'animateur en tant que tel.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

La mise en place de la délégation de rôle au sein d'un groupe en réunion peut être un puissant levier de performance collective et accroître l'efficacité des réunions.

3 fonctions clés à déléguer

Classiquement, l'animateur peut déléguer aux participants 3 rôles clés : pousse-décision, scribe, gardien du temps.

- **Le pousse-décision ou gardien de la production** : il pousse à formuler des décisions en vue d'optimiser la production du groupe. Il peut

aussi être là pour stimuler les productions ou la formulation de faits : « concrètement, il faut faire quoi ? Mais au final on décide quoi ? ». Il est le gardien des livrables du groupe en collaboration avec l'animateur bien sûr. Il fait le point à la fin de chaque séquence pour vérifier l'atteinte des livrables définis au préalable.

- **Le scribe** ou rédacteur : c'est le participant qui va prendre des notes, réaliser le compte rendu, enregistrer les décisions et le cas échéant préciser le nom de la personne responsable du suivi de chaque décision. Le compte rendu peut être complété à la fin de la réunion (voir [outils 69](#), [70](#) et [71](#)). Le scribe est le gardien de la mémoire de la réunion. Selon les cas, il note les faits marquants, les productions, les conclusions, etc.
- **Le gardien du temps (time keeper)** : il est le garant du temps alloué aux séquences. Il alerte, redonne le timing et cadence le temps écoulé, arrête les séquences au timing de fin, précise parfois le temps qu'il reste. C'est grâce à lui que la réunion se termine à l'heure. Son rôle n'est pas de stresser l'animateur et les autres participants, mais de jouer un rôle de vigile.

Mais aussi

Il est aussi possible de déléguer 2 autres rôles clés : celui d'observateur et celui de dynamiseur.

On peut aussi confier le **rôle d'observateur à un participant**, qui, en fin de réunion, restituera sa perception du déroulement. Il fait un retour d'expérience, propose éventuellement des améliorations dans la préparation et/ou l'animation et/ou la participation.

Les observations partagées sont bienveillantes et formulées factuellement : par exemple, qu'est-ce qui a bien fonctionné et une action concrète d'amélioration.

- **Le dynamiseur** : il assure le « dynamisme de l'équipe ». Proche du gardien de la production, il travaille plus sur la forme. Il choisit de démarrer un

tour de table, il propose des ice breakers pour démarrer la réunion (voir [outil 23](#)) ou la relancer en cas de baisse de productivité.

Il peut aussi faire le choix de décadrer la réunion pour gagner en créativité et faire la chasse aux évidences et aux idées reçues.

- **L'animateur ponctuel** : dans le cas où l'animateur souhaite jouer son rôle d'expert en tant que participant, il peut déléguer pour une séquence son rôle d'animateur.

Dans ce cas, il intègre le groupe physiquement en s'asseyant au milieu des participants (voir [outil 56](#)).

NB : ces délégations sont préférentiellement proposées dans le cadre d'un volontariat.



Cas d'entreprise

Réunion de résolution de problème

INVITATION À LA RÉUNION ORGANISÉE par Jacques QUALIDIAS responsable logistique Titre de la réunion « réduction des délais de livraisons »	
Quel objectif ? Quel est l'attendu ?	Identifier un plan d'action nous permettant de réduire de 24 H nos délais en garantissant notre niveau qualité.
Les participants	Anthony B, Responsable Logistique Julie G, Acheteuse Paul G, Responsable Qualité Florie G, ADV Florian C, Chef magasinier Charlotte G, Commerciale
Animateur	Jean-François, Responsable excellence opérationnelle
Date et horaires	Le 17 septembre 9H-11H30
Ordre du jour	Rappel de la situation et objectif visé (5mn) Identification de constats (40 mn) Proposition de solution (45 mn) Formulation de plan d'action pour test (30mn)
Salle/lieu	Salle Orne
Prérequis	Lecture du diagnostic (en pièce jointe)
Commentaires	Délégation Scribe : Anthony ; Gardien du temps : Julie

PROBLÉMATIQUE

Dans le cas de cette entreprise, une réunion est organisée par le responsable du pôle logistique pour réduire les délais de livraisons. Un groupe 8 participants de secteurs différents est constitué.

DÉLÉGATION

Le choix du responsable logistique est de déléguer des rôles clés en réunion pour 3 rôles : délégation d'animation, gardien du temps et scribe. Ces éléments sont indiqués dans l'invitation.

OUTIL 19

Les slides

“

J'attachais une grande importance aux présentations. C'était souvent la seule image claire que nous laisserions aux gens.

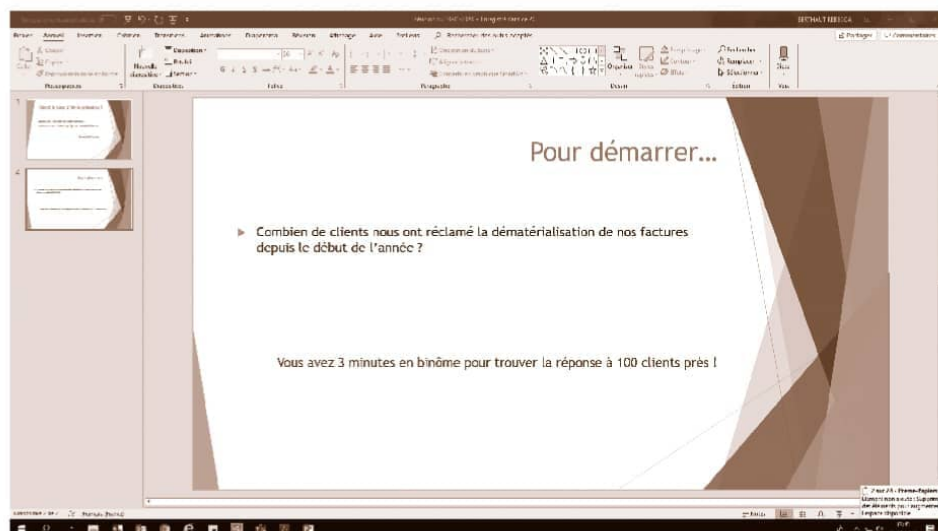
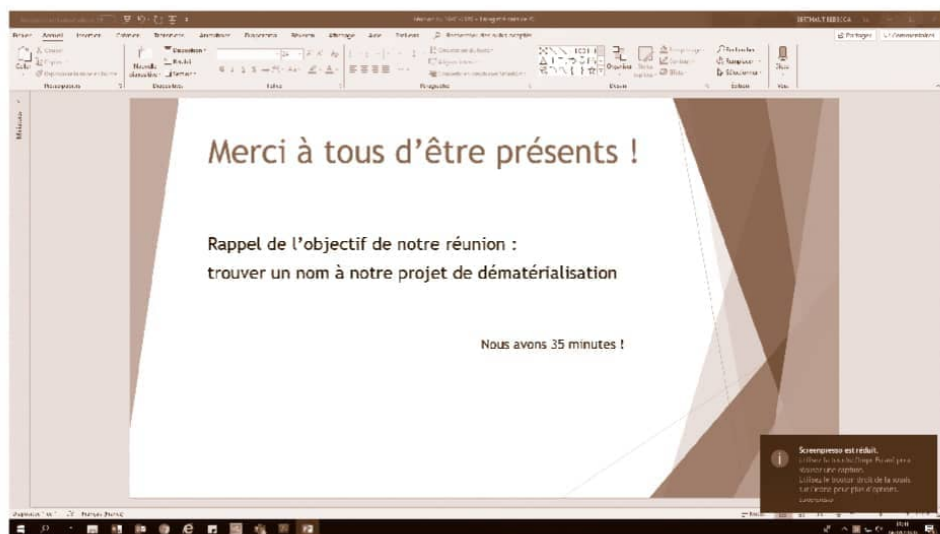
Alain Damasio, La horde du contrevent

En quelques mots

Il est impératif de préparer en amont les **documents de travail** qui pourront servir de **support à la réunion**. Il sera ainsi possible de s'appuyer dessus pour la conduite de réunion.

En particulier, il peut être judicieux de préparer quelques slides, diapositives (en fonction du sujet) qui permettront une animation plus fluide et aideront les participants à s'approprier le contenu.

UNE SÉCURITÉ ET UN CONFORT POUR L'ANIMATEUR



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les slides permettent de rappeler a minima les objectifs de la réunion, de partager un contenu essentiel et de fournir éventuellement des consignes de travail.

Contexte

Les slides se préparent en amont de la réunion. Elles imposent de disposer dans le lieu de réunion d'un vidéoprojecteur et d'un

écran.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Chaque diapositive doit avoir un rôle bien défini.

Si ce n'est pas le cas, c'est qu'elle peut être supprimée.

Vous pouvez a minima créer :

- une **slide de présentation** de la réunion (rappeler l'objectif, la durée). Il ne s'agit pas de tout insérer dans cette diapositive (par exemple la raison de la présence des participants peut être expliquée oralement) ;
- une deuxième slide qui présente le **déroulé de la réunion** si cela se justifie (les grandes séquences, les méthodes associées, les délais, les acteurs). Cela doit rassurer les participants sur la maîtrise de l'animation.
- les slides de **contenus**, celles qui vous permettent de partager « du fond ». Attention aux slides trop chargées avec trop de texte.

Vous créez au travers des slides une base qui vous permet de développer oralement un thème et non un contenu complet à lire ;

- les **slides de consignes** des exercices et travaux qui resteront affichés pendant les exercices.
- Enfin vous pouvez préparer un dernier slide pour expliquer « **l'après réunion** », ce qui va se passer ensuite (prochaine réunion, travaux intersession, comment vont être utilisés les livrables de la réunion) afin de rassurer les participants sur la valeur ajoutée de leur travail.

Méthodologie et conseils

Les slides sont simples et soignées. Elles aident les participants à s'approprier les points clés d'une présentation. Les slides sont à adapter au public à la fois sur le fond et sur la forme.

Ne pas oublier d'utiliser le même masque tout au long de la présentation et de reprendre, le cas échéant, la charte graphique de l'entreprise.

PowerPoint permet d'insérer des images (vérifier que celles que vous utilisez sont libres de droits), des sons et des vidéos...

Attention à leur utilisation abusive, qui peut faire « gadget ».

Insérez dans vos slides uniquement les informations qui sont utiles pour les participants, un titre, 3 lignes et/ou une image, un chiffre, un graphique.

Si vous devez énoncer plusieurs points, pensez à utiliser les apparitions séquentielles, pour n'afficher en direct que ce qui vient illustrer vos propos en temps réel. Adoptez une taille de police qui permette à chacun de lire le slide en tenant compte de la taille de la salle.

Pensez à relire vos slides (ou à les faire relire par un tiers) ; profitez-en pour simplifier, épurer.

Avant de vous lancer...

- ✓ Prendre le temps de soigner ses slides, elles font partie intégrante de la présentation.
- ✓ Adopter le principe : une idée forte par slide !
- ✓ Si d'autres participants apportent des slides, assurez-vous de l'homogénéité de la présentation.
- ✓ Choisir un modèle de slide cohérent avec le thème de la réunion et/ou la charte graphique de l'entreprise.

**DOSSIER
3**

DÉMARRER, S'ÉCHAUFFER

“

La meilleure manière de se lancer, c'est d'arrêter de parler et commencer à agir.

Walt Disney



<http://dunod.link/r0424ld>



Comme nous l'avons vu dans le dossier 2, la réussite d'une réunion se construit dès sa préparation, mais elle est aussi conditionnée par ses premières minutes, avant même que les participants n'arrivent.

Avant le démarrage

La règle du jeu est bien sûr d'arriver avant les participants, pour vérifier que tout est en ordre et que rien ne viendra perturber la séance.

En vous appuyant sur la check-list de préparation réalisée en amont, validez le nombre de sièges, le matériel, les documents qui seront éventuellement distribués, le fonctionnement des appareils, le café et/ou les bouteilles d'eau, les chevalets si besoin, etc. (voir [outil 15](#)).

Démarrer à l'heure

S'il y a bien une règle de base à respecter, c'est celle-ci (tout comme celle de terminer à l'heure prévue). Ne pas respecter l'heure annoncée peut frustrer ceux qui sont ponctuels. Non seulement la plupart des gens sont agacés de perdre du temps, mais ils vont perdre l'énergie qu'ils avaient au départ. Alors n'attendez pas les retardataires et commencez la réunion à l'heure prévue. Laissez la porte entrouverte (quand cela est possible) pour montrer que les retardataires sont les bienvenus (mais que la réunion a démarré à l'heure).

Réussir les premières minutes !

Quel que soit le type de votre réunion, les premières minutes sont capitales. Il faut créer dès l'arrivée des participants un climat propice à la confiance. Chaque participant doit se sentir à l'aise, se sentir attendu et important. Prenez l'initiative de venir serrer la main des participants, remerciez ceux qui sont venus de loin et les personnes arrivées à l'heure, proposer un café, aider les participants à lier connaissance si besoin. Même si les

personnes se connaissent, il peut être sympathique d'organiser une rapide présentation décalée.

Démarrez rapidement, en rappelant l'objectif de la réunion, l'ordre du jour et les inévitables consignes du travail en groupe.

Nous vous proposons dans ce dossier des outils pour vous aider à mettre de l'énergie dans votre réunion dès le démarrage. Ces outils sont bien sûr à adapter au type de réunion choisie.

Les outils

[20 La présentation de l'animateur](#)

[21 La présentation de la réunion : le POMAR](#)

[22 La présentation des participants](#)

[23 La présentation avatar](#)

[24 Les ice breakers ou brise-glace](#)

[25 Les règles de vie d'une réunion](#)

[26 Les exercices d'échauffement](#)

[27 La purge](#)

OUTIL 20

La présentation de l'animateur

“

*Il faut beaucoup de tact pour parler
des autres ; il en faut encore plus pour
parler de soi..*

Marie Valyère

En quelques mots

Dans le cas où tout le monde ne connaît pas l'animateur, il est important de **prévoir une présentation**. Et même quand l'animateur est connu, il peut être judicieux de se présenter à nouveau dans le cadre de l'ordre du jour.

Dans cet exercice, qui doit prendre moins d'une minute, l'animateur présente sa fonction, son parcours, ses compétences qui lui donnent la légitimité de son rôle dans la réunion.

EN MOINS D'UNE MINUTE, DONNER CONFIANCE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La présentation de l'animateur permet de mettre les participants en confiance, de les rassurer sur sa capacité à faire produire le groupe dans un climat convivial. La présentation se doit d'être courte mais pertinente.

Contexte

La présentation de l'animateur intervient dans les premières minutes de la réunion, mais se prépare en amont.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Préparer en amont la présentation.

Se présenter se prépare. Il ne s'agit pas de concevoir une présentation type, à utiliser à chaque réunion, mais à préparer une présentation spécifique qui dépend de votre prochaine réunion.

Il s'agit de se demander en amont : quels sont les éléments de mon parcours, de ma personnalité

et/ou de mes compétences qui peuvent rassurer les participants, leur donner confiance et leur donner envie de me faire confiance ? En quoi suis-je légitime pour animer cette réunion, avec le sujet tel qu'il est défini ?

2. Structurer la présentation.

Vous pouvez utiliser un déroulé simple :

- vos caractéristiques : nom, fonction ;
- les étapes clés de votre parcours ;
- vos expertises qui justifient votre rôle d'animateur ;
- votre envie de réussir cette réunion.

3. Noter les mots et idées clés sur un « bristol ».

Il n'est pas question de réciter mais de retrouver les points clés de votre présentation.

4. S'entraîner pour vérifier que vous tenez dans le timing défini, en étant à l'aise.

Méthode et conseils

Assurez-vous que votre présentation est en accord avec celle que vous allez proposer aux participants, pour donner le même ton (par exemple si vous avez demandé aux participants de créer un avatar, présenter le vôtre, voir [outil 22](#)). Si vous avez choisi 3 mots-clés, restez aussi dans ce cadre.

Testez si possible votre discours et le timing associé devant quelqu'un qui ne connaît pas votre domaine professionnel.

Il doit être en mesure de tout comprendre, il vous alertera sur les mots trop techniques, trop impersonnels ou personnels.

Présentez-vous avec calme, les pieds ancrés dans le sol et n'oubliez pas le sourire et le regard.

Une courte phrase d'accroche, un slogan peut aider les participants à vous cerner (« je suis Sacha, animateur de votre réunion, mon slogan pour animer est avant tout animer sans "n") »).

N'oubliez pas que l'idéal est d'associer à votre présentation des éléments qui font déjà avancer le groupe vers l'objectif de la réunion.

Par exemple, présenter les étapes de la réunion pendant sa propre présentation en disant que l'on aime particulièrement travailler avec tel outil ou telle méthode, ce qui est de nature à rassurer et motiver les participants.

Avant de vous lancer...

- ✓ Se rappeler que l'on n'a pas deux fois l'occasion de faire une bonne première impression.
- ✓ Penser aussi à adapter sa tenue au public.
- ✓ Accepter de préparer une nouvelle présentation à chaque nouvelle réunion avec un objectif différent (si les participants changent).

OUTIL 21

La présentation de la réunion : le POMAR

“

*La responsabilité de chacun implique
deux actes : vouloir savoir et oser dire.*

Abbé Pierre

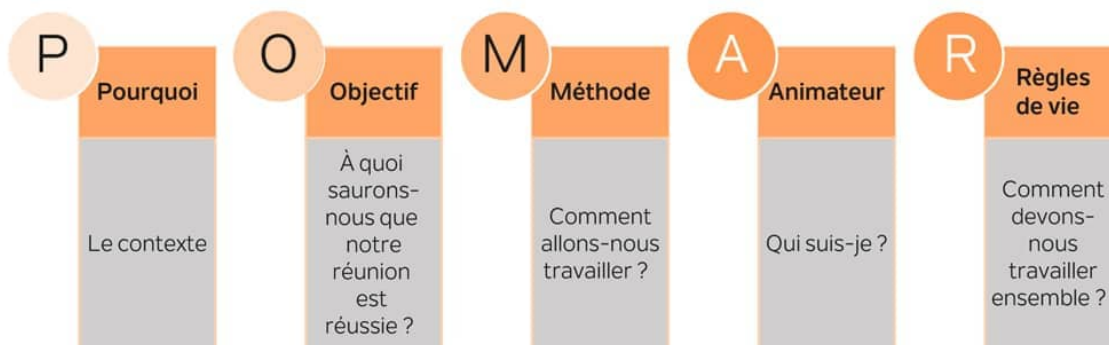
En quelques mots

La **présentation d'une réunion** est un passage obligatoire qui se doit d'être court, précis et engageant.

L'animateur (ou l'organisateur de la réunion) présente **le contexte** et rappelle aux participants pourquoi ils sont là, explique **l'objectif** de la réunion, puis se présente et enfin rappelle les règles de vie.

La présentation peut se faire à l'aide de l'**outil POMAR**, qui donne une démarche structurée à la présentation.

5 ÉTAPES CLÉS DE PRÉSENTATION D'UNE RÉUNION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La présentation de la réunion permet de rappeler à chacun la raison de sa présence à la réunion, ce qui va être fait et comment.

La présentation se doit d'être engageante, elle permet aux participants du groupe de se situer. C'est une sorte de contrat moral entre eux et l'animateur.

Contexte

Nous sommes ici dans le tout démarrage de la réunion, avant la présentation des participants (voir [outil 22](#)) et la mise en place d'ice breakers (voir [outil 24](#)).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'heure du début de la réunion a sonné. Remerciez les participants d'être venus, félicitez-les de leur ponctualité. Introduisez maintenant votre réunion pour permettre à votre auditoire de se situer.

La présentation constitue un contrat entre les participants et l'animateur.

L'animateur présente au groupe de travail les 5 éléments fondamentaux clés de la réunion, repris sous l'acronyme **POMAR** :

- Le **contexte** et le **Pourquoi** de la présence des participants : à qui s'adresse cette réunion, pourquoi sont-ils concernés par le sujet, pourquoi ont-ils été choisis ?
- L'**Objectif** de la réunion, formulé en verbe d'action (choisir, décider, définir, réaliser, partager, recueillir, etc.). C'est le livrable atteignable en fin de réunion, le contrat mutuel du groupe.
- **Présenter le déroulé**, la **Méthode** choisie pour atteindre l'objectif. Rappeler aux participants ce que vous attendez d'eux. Fixer les limites de temps.
- **Se présenter** en tant qu'**Animateur** (voir [outil 20](#)) : quelle est votre légitimité en tant qu'animateur de cette réunion ?
- **Rappeler les Règles de vie** du groupe, notamment la bienveillance, la plus importante, qui inclut le respect des autres, l'absence de jugement ou de critique (voir [outil 25](#)) et la disponibilité (ce qui peut imposer de mettre les téléphones en mode silencieux).
- Lancer ensuite si nécessaire les présentations des participants (voir [outil 22](#)) ou leur demander juste leur météo intérieure (comment ils se sentent en fonction du sujet).

Méthodologie et conseils

Les premières minutes sont les plus capitales.

La réussite de la réunion passe donc par une bonne présentation, celle qui va créer une complicité avec le groupe.

Choisissez de travailler sur du rationnel (méthode POMAR) pour présenter les fondamentaux de la réunion avec précision, mais n'oubliez pas l'émotionnel.

Travaillez l'humour, utilisez des analogies pour expliquer le sujet, ou une citation pour introduire la séquence. Parfois, une mise en scène – musique, images de fond – peut créer la surprise et susciter l'enthousiasme des participants.

Soyez avant tout cordial et détendu pour dégager une force tranquille rassurante pour les participants.

Avant de vous lancer...

- ✓ Préparer avec soin cette présentation et s'entraîner.
- ✓ Viser la concision, la présentation pose le décor sans rentrer dans le détail.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Réussir le décollage

On a qu'une fois la chance de faire une première bonne impression ! Les premiers instants d'une réunion sont fondamentaux à sa réussite.

Nous avons tous vécu des démarrages trop longs, trop lents, qui nous incitaient à ouvrir notre ordinateur ou notre téléphone.

Un bon démarrage de réunion, c'est le court instant où l'ambiance s'installe et l'attention des participants se capte.

À l'heure prévue, il faut très rapidement lancer la réunion, rentrer dans le vif du sujet, engager les participants, apporter les informations essentielles dont ils ont besoin pour se sentir rassurés, impliqués et valorisés.

Les informations clés

L'animateur au lancement de la réunion prend la parole pour :

- Expliquer le **Pourquoi** de la présence des participants : très tôt, il s'agit d'impliquer les participants, de leur expliquer le pourquoi de leur présence (même si cela a été fait en amont dans la présentation).
- Présenter l'**Objectif** général de la réunion, ce qu'ont demandé les commanditaires.

L'animateur clarifie ce qui est attendu de la réunion, précise à quoi l'on pourra évaluer qu'elle est réussie. Il peut rappeler le contexte, les réunions précédentes et leurs conclusions le cas échéant.

- Expliquer la **Méthode** choisie pour atteindre cet objectif : sans rentrer dans le détail, il s'agit de montrer que la réunion a été préparée, pensée.
- Se présenter, en tant qu'**Animateur**, en quelques mots. Il ne faut surtout pas se lancer dans un monologue interminable, mais donner une présentation courte qui dit l'essentiel (qui vous êtes, pourquoi vous êtes animateur, voir [outil 20](#)).
- Rappeler les **Règles** de vie du groupe, qui vont garantir la réussite de la réunion, et qui passent notamment par la coresponsabilité liée à une coproduction.

Il est aussi possible de préciser les différentes délégations (gardien du temps, scribe, etc., voir [outil 18](#)).

Éventuellement, il peut être important de préciser quelques éléments d'organisation, de points sur les locaux et de règles de sécurité, etc.

La durée de cette introduction est forcément proportionnelle à la durée totale de la réunion, mais ne doit pas excéder 5-7 minutes.

En amont, un démarrage original ?

Vous pouvez aussi faire le choix, avant d'introduire la réunion par le POMAR et après avoir accueilli les participants, de démarrer votre réunion par :

- une anecdote en lien avec le sujet bien sûr qui captera l'attention des participants ;
- une question qui va interpeller vos participants ;
- une citation ;
- une image marquante que vous pouvez associer au sujet ou même une vidéo ;
- un chiffre clé qui va étonner.

À tester bien sûr en amont !



Application du POMAR à une réunion au sein d'un service commercial

P (PARTICIPANTS)

« Vous avez tous perçu depuis quelques mois une baisse des commandes. Vous avez été choisis comme représentants des métiers clés concernés pour nous aider à enrailler ce phénomène. »

O (OBJECTIF)

« Notre objectif est d'établir pendant ces deux prochaines heures un plan d'action concret pour stopper la baisse des commandes d'ici trois mois. »

M (MÉTHODE)

« Je vous propose que chacun dans un premier temps nous fasse partager les informations recueillies, ensuite nous listerons les actions possibles immédiates. »

A (ANIMATEUR)

« Vous me connaissez tous, je suis Florian, responsable commercial. Je suis persuadé que nous allons relever le challenge en nous appuyant sur toutes les compétences du groupe. »

R (RÈGLES DE VIE)

« Deux règles de vie sont fondamentales dans cette réunion : implication et bienveillance. Êtes-vous prêts ? »

OUTIL 22

La présentation des participants

“

Plus d'une réunion d'amis s'est retrouvée ratée parce que l'hôte aurait dû présenter quelqu'un mais ne savait pas son nom.

W C Fieflld

En quelques mots

Au-delà du classique tour de table, l'animateur peut choisir des **présentations variées**, adaptées au thème et au ton de la réunion. Certaines présentations permettent de recueillir les informations clés mais d'autres sont aussi l'occasion de créer un dialogue et de développer un climat convivial dans le groupe.

LE CHOIX D'UNE PRÉSENTATION ADAPTÉE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La présentation des participants est un moment important qui crée du lien entre les membres du groupe. Selon la taille du groupe et la connaissance des participants, on choisit une méthode plus ou moins impliquante.

Les présentations créent une relation entre participants, facilitent les échanges mais aussi l'écoute. Cela aide chacun à s'investir dans le moment présent et dans certains cas insuffle une véritable énergie dans le groupe.

Contexte

La présentation se fait très tôt. Parfois, un premier travail en réunion peut permettre de concilier production et présentation.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Préciser les données attendues** : l'animateur précise ce qu'il attend de chaque présentation.

Selon les réunions, le nombre de participants et les objectifs fixés, il peut s'agir :

- du nom et prénom de la personne ;
- de sa fonction ;
- de son positionnement par rapport au projet étudié (acteurs, clients, fournisseurs...).

2. **Préciser le temps alloué** : pour éviter les participants trop bavards, il est important de bien préciser le temps alloué à la présentation.

Ce temps est à adapter aux nombres de participants, à la durée et au type de réunions.

3. **Vérifier le respect des consignes** : aussi bien en ce qui concerne le timing que les données à partager.

Méthodologie et conseils

Pour éviter que lors du tour de table classique les participants s'ennuient, il est possible de proposer la prise de parole en utilisant par exemple une balle (qui devient le « bâton à parole ») : la personne qui reçoit la balle est invitée à s'exprimer. Une fois qu'elle a terminé sa présentation, elle choisit la personne à qui elle souhaite donner la parole et lui envoie la balle. Ce jeu peut se faire debout en cercle après une présentation assise. Cela crée du dynamisme et plus d'interaction, met en énergie et fait travailler le corps. Cet exercice permet de vérifier l'assimilation des données de la présentation. Si les participants sont nombreux, on peut opter pour une présentation à main levée statistique : l'animateur pose une question, par exemple « qui fait partie du service logistique ? ». Les participants concernés lèvent la main.

On peut également, dans le cadre de la présentation des participants, faire un exercice sur la « météo intérieure » : « pouvez-vous vous présenter brièvement et dire quel est votre météo, votre humeur en ce début de réunion ? ».

La présentation des participants est une séquence courte et sa durée est adaptée à la durée globale de la réunion.

Avant de vous lancer...

- ✓ Adapter la présentation des participants au ton que l'on veut donner à la réunion (formelle, ludique, créative).
- ✓ Penser à annoncer la durée totale de la présentation avant de commencer et à remercier l'ensemble des participants avant de passer à la séquence suivante. Prévoir au maximum 10 minutes (mais cela dépend de la durée de la réunion bien sûr).



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Présentation ou supplice ?

La présentation des participants en réunion peut être considérée comme un passage obligatoire certes, mais terriblement ennuyeux. Et pourtant elle est importante, car elle témoigne de la volonté de l'animateur d'intégrer tous les participants dans le groupe.

Comment transformer cette séquence en un moment de convivialité et un démarrage énergisant ? Comment l'exploiter pour mettre en œuvre des conditions favorables à la communication interpersonnelle ? Comment capter l'attention du groupe et dynamiser le collectif de travail ?

Au travers de la séquence de présentation, il faut rechercher avant tout non pas un tour de table « poli » où chacun donne sa fonction et son ancienneté, mais une participation active des participants qui, au-delà de se présenter, créent des liens avec les personnes qui vont devenir pendant une heure ou deux des « collègues de réunion ».

Chercher les échanges et l'attention

Une présentation en tour de table, uniquement basée sur le « statut » professionnel des personnes présentes, peut créer des freins. Certaines personnes peuvent avoir du mal à s'exprimer et l'attention des participants peut vite chuter.

Parfois, l'animateur connaît les participants, en tout cas ce qu'il doit connaître pour sa réunion. On peut donc privilégier les présentations « entre participants » sans que l'animateur n'intervienne.

Par exemple la présentation « cocktail » : inviter les participants à prendre un café, puis à se déplacer librement dans la salle et s'arrêter au « TOP » de l'animateur. À cet instant, il doit découvrir la personne à côté de lui et échanger (une variante peut être la recherche d'un point commun entre les deux personnes, mais cela impose de laisser plus de temps aux acteurs).

On peut également imaginer un mur des participants : l'animateur prépare une grande feuille au mur où chacun indique son prénom, sa fonction, son hobby, le pourquoi de sa présence et se dessine de manière caricaturale. Ce travail prend à peine deux minutes, un temps est ensuite réservé pour découvrir l'ensemble des informations.

Pour une présentation plus dynamique, on peut demander aux participants de se ranger par ancienneté, ou niveau de motivation (sur une échelle de 1 à 10), ou encore par ordre alphabétique du prénom. Quand les personnes se connaissent bien, il peut être sympathique que les participants présentent leurs collègues et partagent quand et à quelle occasion ils ont pu avoir l'opportunité de travailler ensemble.

Et pour les grands groupes

Pour les grands groupes, l'animateur peut opter pour la présentation à main levée. Faire lever la main aux participants qui répondent aux caractéristiques clés : qui vient de province ? Qui travaille au marketing ? Qui a déjà travaillé sur ce projet ? etc.



Exemple

Présenter des participants

Chaque groupe, chaque réunion, justifie d'une présentation particulière. C'est à l'animateur de trouver le type de présentation adapté, en tenant compte de l'enjeu, du temps alloué et du nombre de participants.

Présentations	Méthode
Tour de table	Chacun se présente classiquement.
Cartes	Les participants choisissent une carte qui leur ressemble (photolangage).
Présentation croisée	En binôme, les participants se présentent à l'autre, puis présentent leur binôme. Une variante : en binôme, chacun dessine l'autre.
Secret	Chacun donne un secret sur un post-it® ou une photo (à fournir avant). Un participant doit deviner à qui le secret appartient. Il est possible de faire une variante avec un objet personnel amené par chacun.
Quiz	En amont est construit un tableau avec en première colonne des informations sur le parcours des participants et en deuxième colonne les prénoms. On donne 10 minutes pour laisser les participants apparier les prénoms et les indications sur les participants.
Mot intrus	Les participants piochent un mot intrus qu'ils doivent utiliser dans leur présentation.
Portrait chinois	Partir d'une ou plusieurs questions : « si j'étais un animal... un continent... un objet... une invention... ».
Main levée	Pour les grands groupes.
En cercle	Tous les participants sont en cercle, chacun à son tour s'avance au centre en donnant son nom, sa fonction, son « état d'esprit ».
Vrai/faux	Parmi les informations que donne le participant, une est fausse : aux autres membres du groupe de la découvrir.
Super pouvoir	Comme les supers héros, chacun des participants a sûrement un super pouvoir ! Lors de sa présentation il doit le formuler !
Les autographes	L'animateur remet à chacun un bristol avec des caractéristiques de participants (elle vit à Londres, il a été directeur qualité, elle a 5 ans d'ancienneté). Il s'agit de découvrir qui est derrière ces énoncés et de faire signer la personne concernée.

OUTIL 23

La présentation avatar

“

*Je suis ce que je suis... et n'y peut rien
changer.*

Jacques Prévert

En quelques mots

À force de rechercher toujours plus de performances lorsqu'il s'agit de maîtriser le temps, on risque d'oublier les fondamentaux, par exemple, dans cette réunion, est-ce que tout le monde se connaît...

Pour en être sûr, il est important que chacun puisse se présenter pour le bon déroulement de la réunion, sans que cela ne soit trop long. Pour cela, la **présentation sous forme d'avatar** est un bon compromis temps/utilité. Il s'agit d'un dessin qui représente le participant de manière simplifiée.

MON AVATAR ME REPRÉSENTE, ME STANDARDISE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La présentation des participants, quoiqu'étant nécessaire, est souvent longue et fastidieuse. La présentation avatar, par un dessin qui représente le participant, permet à l'animateur de gagner en efficacité dans cette phase de la réunion.

Contexte

Cet outil est à mettre en œuvre dès que l'idée d'une réunion émerge. Deux possibilités selon la durée de la réunion : faire préparer les avatars en amont par les participants ou les faire créer au début de la réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

En amont de la réunion

1. **Définir comment sera créé l'avatar** (simple dessin type « M. Patate » ou utilisation d'un logiciel disponible sur Internet, comme face.co).

Préciser aux participants les éléments clés incontournables. Présenter votre avatar en exemple.

2. **Laisser le temps aux participants de créer** leur propre avatar : ils choisissent la forme du visage, les cheveux, les formes des yeux, optent pour des lunettes le cas échéant, etc.

3. **Récupérer les avatars des personnes qui seront présentés à la réunion.** Ils peuvent être stockés :

- sur l'intranet de l'entreprise ;
- dans un espace commun aux personnes d'un même service ;
- dans un espace commun aux personnes participant à un même projet.

En réunion

4. **Démarrer la réunion** en présentant le thème, les objectifs, le déroulé.

5. Ensuite **présenter** chaque avatar, en précisant la raison de sa présence, sa valeur ajoutée dans la réunion, charge aux autres participants de reconnaître dans la salle la vraie personne.

6. **Laisser éventuellement à chaque personne** la possibilité de commenter son **avatar**, par exemple si la coupe ou la couleur de cheveux n'est pas exacte...

7. **Remercier** chacun de s'être prêté à cet exercice.

Méthodologie et conseils

Il est bon d'expliquer à chacun que son avatar sera utilisé plusieurs fois, notamment à chaque réunion où il faudra qu'il se présente ou soit présenté... Vérifiez aussi que le logiciel utilisé permet de réaliser facilement son avatar.

Certains peuvent trouver l'exercice difficile, vous pouvez demander aux participants de construire leurs avatars en binôme, chaque personne réalise alors l'avatar de son binôme, car on réussit mieux ce que l'on voit vraiment.

Le logiciel type face.co est très simple à utiliser, il offre la possibilité de personnaliser votre avatar (couleur de cheveux, forme du visage, expression, etc.), et d'obtenir un avatar qui vous ressemble vraiment. Vous pourrez télécharger ensuite votre avatar aux formats PNG ou SVG.

On peut aussi afficher tous les avatars en même temps et proposer aux participants de les affecter aux personnes

présentes, un exercice qui va détendre le groupe (comme un ice breaker, voir outil 23).

Vous pouvez aussi créer une séquence en début de réunion pour que chacun crée son avatar (attention là à la gestion du temps).

Avant de vous lancer...

- ✓ Évaluer combien de participants ne se connaissent pas.
- ✓ Si quelqu'un ne veut pas le faire, ce n'est pas si grave.
- ✓ Penser au fait que ça va donner un ton plus « ludique » à votre réunion.

OUTIL 24

Les ice breakers ou brise-glace

“

Si vos relations humaines laissent à désirer, la parole reste le bon moyen de briser la glace.

Mouctar Keïta

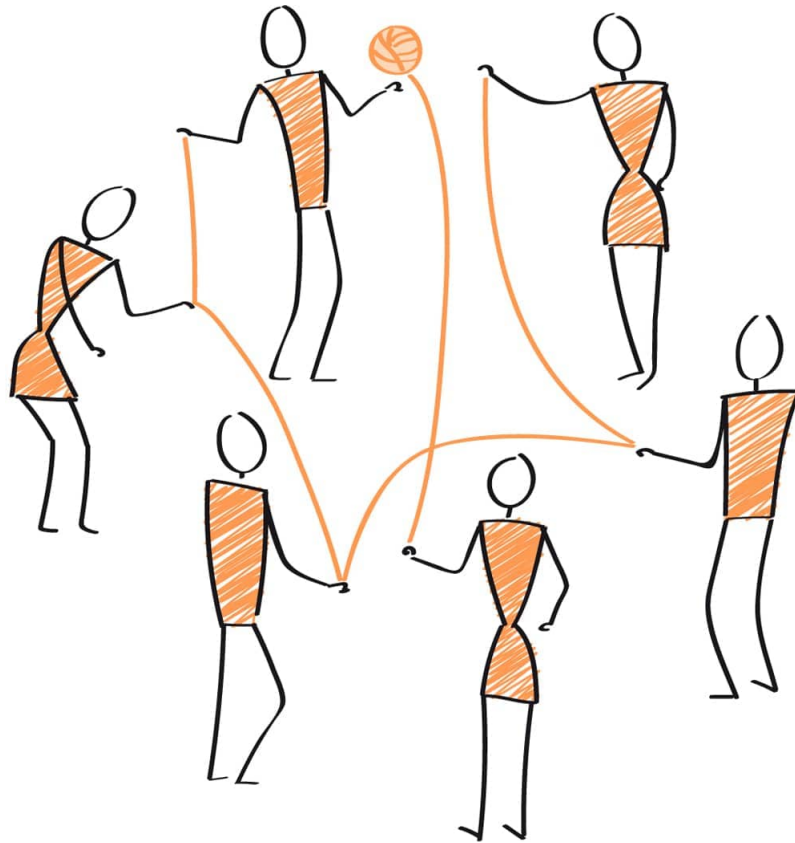
En quelques mots

Les **ice breakers** ou **brise-glaces** sont des outils qui ont pour objectif de détendre « l'atmosphère » en réunion, mais aussi de stimuler les participants, de les aider à mieux se connaître et à se sentir plus à l'aise au sein du groupe.

Il s'agit de créer un moment ludique, agréable à vivre, une expérience qui crée des liens entre participants.

Les ice breakers apportent une véritable énergie au groupe...

POUR CRÉER UNE AMBIANCE DE TRAVAIL POSITIVE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les ice breakers ou brise-glace aident à créer des liens dans un groupe, à instaurer un climat de confiance en invitant les participants à une activité ludique et dynamisante. Selon les cas, ils peuvent aussi stimuler la créativité.

Contexte

En réunion, les toutes premières minutes sont décisives : ce sont elles qui donnent le ton et créent l'adhésion nécessaire à la productivité. Les ice breakers sont aussi à utiliser en début de réunion et plus généralement dès que l'animateur perçoit une baisse de productivité, d'attention (après manger ou après une pause).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Choisir les *ice breakers*** en amont de la réunion. Les prévoir dans le déroulement de la réunion. Tenir compte des liens déjà existants entre les participants du groupe et de l'objectif de la réunion.
2. **Fixer une durée** à chaque ice breaker.
3. **Présenter au groupe** le principe de l'ice breaker. Donner des consignes claires et complètes, de manière que le groupe démarre l'exercice et ne soit pas interrompu ensuite par une difficulté de compréhension.
4. **Faire réaliser l'exercice.**
5. Après l'ice breaker, l'animateur peut éventuellement demander aux participants de réaliser **un débriefing rapide** (ce qu'ils ressentent, leur météo intérieure, leur niveau d'implication à l'issue de l'exercice...).

Méthodologie et conseils

De nombreux ice breakers sont possibles. Nous vous en proposons un certain nombre ci-après. Souvent, les membres de la réunion ne se connaissent pas, le premier brise-glace aura donc pour but de faire connaissance, les autres ice breakers seront choisis plutôt pour retrouver de l'énergie, ou ressouder le groupe après une séquence difficile.

L'énoncé de la consigne de l'ice breaker doit être simple et compréhensible par tous. Il est important d'attendre d'avoir l'attention de tout le groupe pour le formuler. Le mettre également aussi sur un slide ou un paperboard facilite son appropriation par les participants.

Si l'activité se fait en sous-groupes, assurez-vous que les participants se mélangent bien : utilisez éventuellement un jeu de cartes de 7 familles pour constituer les sous-groupes (distribuer une carte à chaque participant à son arrivée, au démarrage de l'ice breaker, regrouper les sous-groupes par famille).

Le meilleur ice breaker est celui qui sera vécu par les participants comme une vraie activité, une étape du processus

de la réunion.

Faites-vous votre propre bibliothèque d'ice breakers.

Si un des participants ne se sent pas à l'aise dans ce genre d'exercice, acceptez-le en lui demandant simplement d'observer le groupe et intégrer ensuite ce participant très vite dans un exercice en groupe plus facile.

Avant de vous lancer...

- ✓ Tenir compte des participants, s'ils se connaissent ou pas, de l'horaire de la réunion, de l'énergie du groupe au démarrage de la réunion.
- ✓ Bien fixer les règles du jeu en amont. Anticiper le cas échéant le matériel nécessaire.
- ✓ Viser au maximum 5-10 minutes, inclure ce temps dans le déroulé de la réunion.
- ✓ Tester si besoin en amont les ice breakers choisis.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Chercher la cohésion d'équipe

On ne démarre pas une réunion à froid, surtout si les personnes ne se connaissent pas. Pour être productif, chaque participant doit se sentir rassuré, en confiance et en énergie.

Ainsi l'ice breaker, qui ne dure au maximum que 10 minutes, aide chacun à découvrir les autres membres de son groupe, à faire connaissance et à faire confiance aux autres.

En cas de grand groupe, il est préférable que les participants de la réunion travaillent en petits groupes dont la taille doit faciliter la collaboration (entre 5 à 10 personnes).

Il existe de nombreux ice breakers disponibles sur Internet. L'idéal est de trouver, pour démarrer une réunion, celui qui va permettre de se connaître, de souder le groupe et de le réveiller !

Dynamiser l'équipe

Pour stimuler sans chercher l'adhésion ou la cohésion d'un groupe qui fonctionne déjà bien en mode collaboratif, nous vous proposons, après le repas du midi ou une pause :

- **L'alphabet.** Le groupe doit réciter l'alphabet, mais en évitant le tour de table et sans que deux personnes ne parlent à la fois. On ne peut ouvrir la bouche QUE pour prononcer une lettre. Pour faciliter cela, pour les premières lettres, froisser une feuille de papier en une balle, et seul celui/celle à qui on a lancé la balle peut citer une lettre. Puis finalement supprimer la balle et chacun doit alors développer son observation, son écoute et ses attitudes non verbales (pour donner la parole). Une complicité collective s'instaure alors dans le groupe.
- **Le pierre-feuille-ciseaux.** Les participants se mettent deux à deux et jouent à pierre-feuille-ciseaux une fois. Le perdant doit ensuite soutenir le gagnant qui défie un autre gagnant. Et ainsi de suite.
- **L'acronyme** : chaque participant trouve des mots associés au sujet de la réunion en s'appuyant sur les lettres de son prénom.

Souder dans une ambiance rassurante et bienveillante

Pour encourager les participants à se connaître les uns des autres sans les ennuyer, et aussi à travailler en équipe, vous trouverez quelques idées possibles d'ice breakers ci-contre.

Internet est aussi une source inépuisable d'ice breakers.

Selon votre objectif, inventez vos propres brises-glace ou adaptez ceux qui vous plaisent le plus !

Testez-les si besoin avec des collègues pour les maîtriser. N'hésitez pas à mettre les gens en mouvement, à jouer sur l'espace (en tenant compte des difficultés de certaines personnes à se déplacer).

L'ice breaker ne doit pas obliger les gens à révéler des renseignements trop personnels ou à toucher d'autres

personnes, car cela peut être stressant ou inapproprié. Ils ne doivent pas embarrasser les participants ni les obliger à participer.

Et ils ne doivent pas non plus casser des codes de bienveillance. D'ailleurs, les règles de vie sont rappelées en amont du lancement de l'ice breaker.

À la fin de l'ice breaker, l'animateur propose aux participants de formuler ce qu'ils ont appris et/ou découvert.



Exemple

Quelques ice breakers

<i>Ice breakers</i>	Méthode
Carte de visite	À l'entrée de la salle, demandez aux participants s'ils ont une carte de visite. Sinon leur demander d'en préparer plusieurs sur une table avec le matériel disponible. Faire ajouter un dessin ou un logo. Lancez la consigne : chacun rencontre au moins 4 à 5 personnes pendant le café ou le cocktail d'accueil. Le participant donne sa carte de visite et reçoit celle de la personne avec laquelle il échange... et ainsi de suite.
Points communs	Organisez des sous-groupes de 5 à 10 personnes, et demandez-leur de se trouver un maximum de points communs. Le groupe qui gagne est celui qui trouve le plus grand nombre de points communs, ou des points communs que les autres groupes n'ont pas.
Le bingo	Fabriquez un grand tableau d'au moins 6 x 6 cases numérotées. Chaque case comporte une affirmation assez facile. Par exemple : « j'ai un chien » ; « je suis dans la société depuis plus de 8 ans » ; « j'ai plus de deux enfants », « j'ai fait trois services dans la société », etc. Remettre aux sous-groupes une grille. On tire ensuite les numéros au hasard et l'animateur lit l'affirmation. Chaque participant crie bingo si l'affirmation lui correspond. Il coche les cases qui lui correspondent. Le premier sous-groupe qui gagne est celui qui réussit à former une ligne complète !
Construire ensemble	Les participants sont divisés en petits groupes qui reçoivent chacun du matériel (par exemple : 20 spaghettis, du scotch, 30 post-it®, des trombones). Le but est de construire la tour la plus haute en un temps limité !
Photolangage	L'animateur imprime à l'avance un certain nombre d'images, les plus variées possible (animaux, fleurs, paysages, émotions, personnages, etc.) et les étale pêle-mêle sur une table. Chaque participant des sous-groupes choisit une image « qui lui parle ». Il explique son choix aux membres du sous-groupe, puis celui-ci crée une histoire avec toutes les images et la présente collectivement.
Nuage de mots	Demander aux sous-groupes d'exprimer leurs sentiments ou leurs émotions sur le sujet de la réunion. Chaque groupe analyse les résultats et en fait un dessin ou un nuage de mots (sur Internet).
Réseau social	Les participants renseignent leur profil sur une fiche à la manière d'un réseau social (fonction, statut, hobby, expérience, etc.). Les fiches sont ensuite collées au mur, affichées par sous-groupe. Chaque participant vient tracer des traits vers les personnes avec qui il a un point commun et le note sur le trait. Oralement, chacun se présente et présente ses liens avec les autres en 1 minute.
Jogging	Faites marcher les participants dans la salle, puis arrêtez-les en leur demandant de parler d'un sujet (dans une liste préparée et affichée en slide) à la personne la plus proche d'elle. Dans la liste, les sujets convergent de sujets généraux vers le thème de la réunion.

OUTIL 25

Les règles de vie d'une réunion

“

*La règle d'or de la conduite est la
tolérance mutuelle, car nous ne
penserons jamais tous de la même
façon, nous ne verrons qu'une partie de
la vérité et sous des angles différents.*

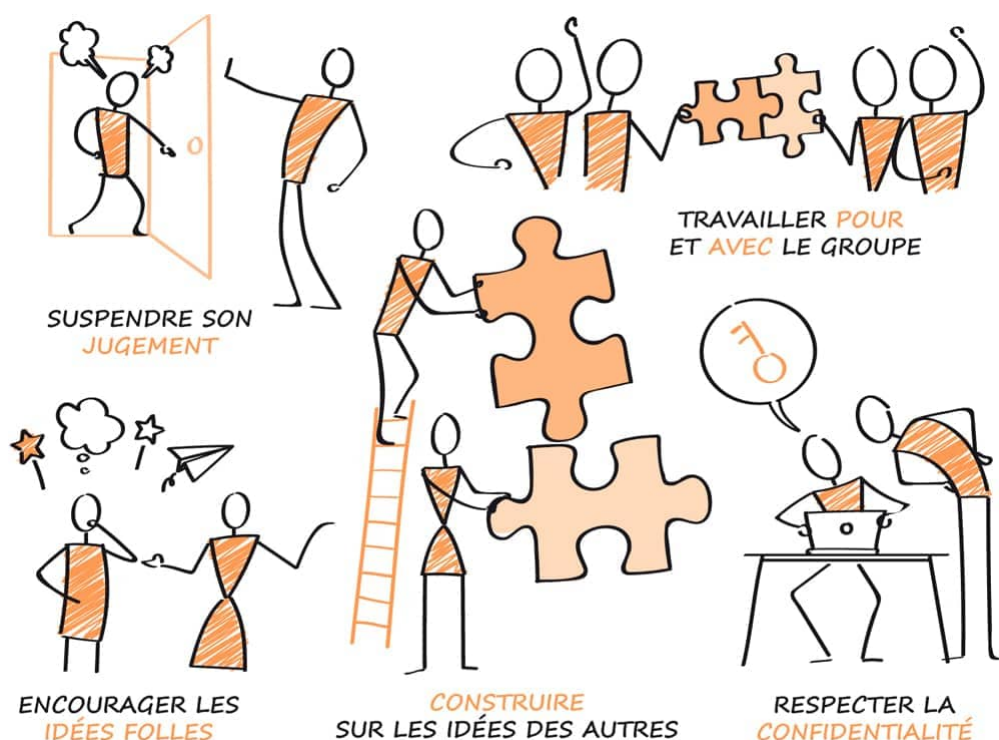
Gandhi

En quelques mots

La mise en place de **règles de vie** est le premier pas vers un **processus collaboratif performant**. Les zones de flou dans le fonctionnement d'une réunion, l'absence de règles, risquent de créer un manque préjudiciable à son bon déroulement.

La meilleure solution est de partager des règles de vie entre participants et entre les participants et l'animateur. Ces règles de vie sont à clarifier très tôt dans la réunion.

DES RÈGLES À PARTAGER



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les règles de vie assurent un cadre rassurant à chaque participant (et à l'animateur). Elles garantissent le respect, la bienveillance mais aussi la liberté de dialogue et d'échanges. Ces règles cadrent la coopération entre les participants et assurent la performance du groupe.

Elles aident à trouver une manière de fonctionner qui favorise le passage du « je » au « nous », et clarifient aussi les responsabilités entre participants et animateur.

Contexte

Ces règles sont à créer en amont de l'animation et présentées à chaque réunion et/ou en cas de besoin.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Lister les règles associées à des interdictions :

- On ne critique pas systématiquement et/ou sans argumenter.
- On ne coupe pas la parole.
- On ne dérive hors sujet.
- On éteint les téléphones portables et ordinateurs (si non nécessaires à la réunion).

2. Lister les règles associées aux responsabilités partagées :

- Respect des horaires.
- Respect des rôles définis en amont, coproduire (animateur, participant, gardien du temps, voir outil 18).
- Obligation de s'exprimer, de donner son point de vue y compris sur les modalités de la réunion.
- Respect mutuel, bienveillance, écoute.
- Bonne humeur.
- Confidentialité.

3. Formaliser ces règles sur un slide ou sur un paperboard ou un flyer, **les présenter** en début de réunion.

4. En cas de dérive, rappeler les règles pour éviter que le groupe ne se disperse.

Méthodologie et conseils

Les règles peuvent être perçues comme contraignantes et pourtant elles protègent des dérives et des écueils couramment évoqués au sujet des réunions.

Elles associent d'une part les critères liés aux définitions des règles, des interdits, et d'autre part les permissions et la bienveillance qui favorisent l'affirmation de soi et la créativité.

Les consignes associées à la confidentialité peuvent aussi être fondamentales. Une réunion inscrite dans un cadre professionnel, dans un contexte d'entreprise, peut impliquer

d'imposer aux participants l'obligation de ne pas communiquer à l'extérieur de la salle le contenu des échanges.

Chacun doit se sentir libre de s'exprimer et se sentir écouté avec bienveillance, en toute confiance. Cela implique aussi que l'animateur prenne des responsabilités, joue son rôle de régulateur et que chaque participant soit un membre réellement actif, productif au sein du groupe.

Chacun fait le choix d'être disponible (de laisser de côté ordinateur et téléphone), et de se mettre au service du groupe dans le cadre de l'ordre du jour, en évitant les dérives.

Une fois les règles présentées, discutées, adoptées, le cadre des échanges est posé, et les membres du groupe sont plus à l'aise pour interagir au sein de ce cadre.

Avant de vous lancer...

- ✓ Penser aux responsabilités partagées animateur-participant. Il s'agit d'éviter que les participants considèrent que la réussite de la réunion ne dépend que de l'animateur. Et vice versa !
- ✓ Appliquer les règles de vie également aux réunions à distance.

OUTIL
26

Les exercices d'échauffement

“

*La créativité est contagieuse. Faites-la
tourner.*

Albert Einstein

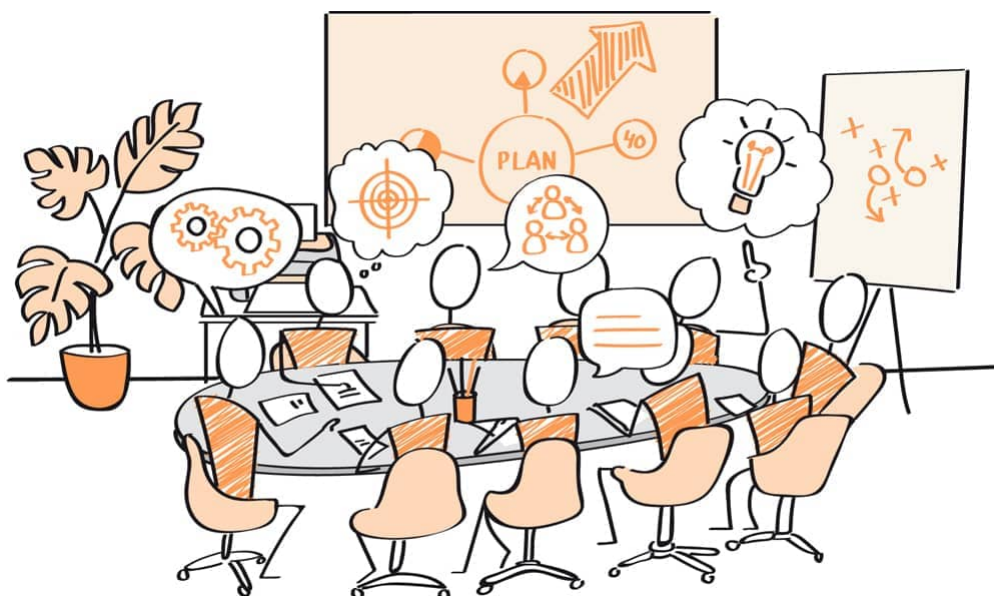
En quelques mots

La créativité n'est pas uniquement innée, elle s'apprend, s'entretient, se cultive.

Comme la pratique de la musique, la pratique régulière d'**exercice de créativité** habitue votre cerveau à penser autrement et développe votre capacité à être imaginatif !

Les exercices d'échauffement nous obligent à **casser nos habitudes** associatives de réflexion au profit d'autres modes de pensée et nous aident à rentrer progressivement dans un processus créatif.

**DES EXERCICES POUR FAVORISER LA CRÉATIVITÉ
DE CHACUN**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les exercices d'échauffement s'inscrivent dans une séquence de la réunion qui sera pratiquée avant une séance de créativité. Ils ont pour objectif de préparer les participants à cette séance, de faciliter la production d'idées. Ces exercices vont aider à développer leur créativité, à apprendre à raisonner différemment de manière plus large et plus rapide.

Contexte

Ces exercices d'échauffement sont à réaliser avant une séquence de créativité.

Ils sont faits judicieusement après les ice breakers (voir [outil 24](#)), qui ont facilité la connaissance des participants et les ont mis en énergie.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Choisir les exercices** en fonction du niveau d'expérience créative des participants, définir si ces

exercices seront à réaliser individuellement, en binôme ou en sous-groupe.

2. **Fixer le temps** nécessaire pour réaliser ces exercices (il faut que chacun puisse travailler à son rythme). Prévoir environ 15 à 20 minutes.
3. **Formuler des consignes** simples et fournir si besoin le matériel nécessaire.
4. **Lancer** les exercices.
5. Demander aux participants **s'ils ont réussi** l'exercice.
6. Faire **un feed-back** sur les résultats obtenus, mais aussi sur la posture créative du groupe.
7. **Refaire éventuellement l'exercice** en demandant aux participants d'élargir ou changer leur mode de pensée.

Méthodologie et conseils

Les ouvrages et les sites Internet dédiés à la créativité fourmillent de ce type d'exercices d'échauffement.

Commencez si besoin par des exercices simples pour mettre les participants en confiance. Par exemple, partir d'un mot au hasard et demander de trouver en 30 secondes un maximum de mots associés sans contrainte. Par exemple PONT (on peut dériver vers eau, rivière, pierre qui décrivent un pont mais aussi vers gris, couleur du pont ; ou encore des mots qui commencent par la syllabe « pon » (pompiers, ponte, poncer, etc.).

Voici d'autres exercices simples

- demander à chaque participant le maximum d'usages possible pour un objet simple et concret de votre choix (une cuillère, une chaise, un trombone) ;
- proposer une suite logique à la série suivante : U D T Q C S... (il s'agit de la suite mathématique « écrite » : un, deux, trois, quatre, etc.) ;
- demander aux participants de consulter une page Internet, de choisir 4 mots et de trouver ensuite un point commun entre ces mots ;

- faire trouver comment faire venir le maximum de personnes à un match de foot (à faire en équipe) ;
- mettre en face-à-face deux participants : un observe l'autre. L'observateur se retourne et son collègue en profite pour changer trois choses sur lui. L'observateur doit les retrouver (facile !). Puis même séquence mais avec 10 choses différentes !

Avant de vous lancer...

- ✓ Préparer plusieurs exercices, les moduler en fonction de leur difficulté.
- ✓ Alternier les exercices individuels et en binôme.
- ✓ Réaliser les échauffements après un ice breaker.

OUTIL
27

La purge

“

*La vertu d'un voyage, c'est de purger
la vie avant de la garnir.*

Nicolas Bouvier

En quelques mots

La **purge** est une séquence de réunion qui peut être utilisée dans le cadre de **sujet délicat**, tendu ou simplement pour aider les participants à évacuer leur stress. Elle permet aux participants d'exprimer leurs inquiétudes, leurs réticences et même leurs griefs.

Le but de cette séquence est, qu'une fois finie, le groupe se reconcentre positivement sur le sujet de la réunion et se met en attitude d'écoute.

UNE SÉQUENCE POUR TRAVAILLER SEREINEMENT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La purge permet de laisser le groupe s'exprimer sur un sujet a priori controversé. Il aide le groupe à partir sur des bases solides et positives en ayant exprimé ses inquiétudes et freins. Cet outil permet également de faire exprimer au groupe des préoccupations, mécontentements, revendications, etc., qui n'ont pas de rapport direct avec la réunion et qui pourraient empêcher l'implication des participants.

Contexte

La purge est un outil à utiliser très vite, au démarrage de la réunion, surtout si vous savez que les participants sont préoccupés par le sujet de la réunion (ou un autre).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Quatre possibilités :

1. Faire exprimer librement les participants ensemble avec une carte des mots : inscrire, de

façon visible pour tous, le thème abordé au centre du paperboard. Inviter les participants à énoncer des mots que leur évoque le sujet (positifs et/ou négatifs) et les écrire autour du thème. Ce recueil est fait soit en plénière en tour de table, soit en sous-groupe, à l'oral ou avec des post-it®. On peut utiliser Internet pour créer un nuage de mots (voir [outil 48](#)), regrouper les mots par thèmes. Éventuellement, on en déduit une vision commune.

2. **Répartir les participants en sous-groupe** : chaque sous-groupe a alors une consigne, par exemple réaliser **un dessin** représentant le projet en étude. Puis chaque sous-groupe présente aux autres son dessin en l'argumentant. Il doit y faire figurer des points positifs et négatifs. On peut également s'appuyer sur des **photos (photolangage)** : les sous-groupes choisissent une image positive et/ou une image négative et les présentent au reste des participants en expliquant leur choix.
3. **On peut aussi travailler avec le jeu des pancartes** : l'animateur donne des affirmations qui se veulent provocantes sur le projet, et les participants, individuellement ou en binôme, lèvent une pancarte « d'accord » ou « pas d'accord », en argumentant en quelques mots.
4. **Faire exprimer simplement en plénière** ce que les personnes ont « sur le cœur » en garantissant l'écoute et la confidentialité.

Dans le cas où le sujet de la réunion n'est pas l'objet des inquiétudes, utiliser tout de même cet outil pour faire exprimer les préoccupations des participants avec les mêmes pratiques afin de libérer les participants de leurs préoccupations avant de démarrer.

Méthodologie et conseils

Dans tous les cas, l'animateur reformule les perceptions avant de continuer la réunion. Il peut proposer d'y répondre

immédiatement ou plus tard, selon la règle du jeu définie en amont.

Si l'animateur connaît peu le sujet, il peut expliquer que les restitutions seront transmises au chef de projet qui y répondra ultérieurement.

Dans le cas où la purge fait émerger des préoccupations extérieures au sujet, l'animateur s'engage à remonter au management les éléments recueillis pour un traitement ultérieur et propose alors au groupe de revenir au sujet de la réunion.

Avant de vous lancer...

- ✓ S'assurer que les avis négatifs, les freins, font l'objet (peut-être ultérieurement) d'une réponse ou argumentation.
- ✓ La séquence ne doit pas excéder 10 minutes. Sa durée est fonction du contexte.

DOSSIER 4

ANIMER UNE RÉUNION, FAIRE PRODUIRE

“

Aimer, c'est animer sans « n ».

Proverbe pédagogique

Produire, structurer des idées	Résoudre un problème	Décider, faire des choix
• brainstorming • tour de table • post-it® • métaplan - jogging entre paper boards • question paradoxe • carte mentale • avocat de l'ange • diagramme en arbre • photo langage	• questions • QQQQCCP • Cedac • 5 pourquoi • arbre à problèmes • résolution de problème • diagramme causes effet	• vote, gommettes • matrice de décision • plan d'action en dessin

Une réunion n'a de valeur que si elle produit « quelque chose » : des décisions prises, des personnes informées, des problèmes résolus, etc. Pour obtenir cette « production », il faut que la réunion ait été bien préparée (l'objectif bien défini) et que les participants soient compétents. Il faut également mettre en œuvre les bonnes pratiques qui favorisent cette production.

Nous abordons ici les outils qui vont servir à l'animateur à faire produire collectivement les participants.

Chaque outil a un objectif spécifique : aider le groupe à produire des idées, faire exprimer chacun, trouver les causes d'un problème, etc. D'autres outils sont incontournables aux étapes de résolution de problème, ou servent à prendre des décisions.

Les outils

[28 Les questions](#)

[29 Le brainstorming](#)

[30 Le tour de table](#)

[31 Les post-it®](#)

[32 Le Métaplan®](#)

[33 Le jogging entre paperboards](#)

[34 La question paradoxe](#)

[35 Le vote gommettes](#)

[36 Les cartes mentales](#)

[37 La matrice de décision](#)

[38 L'avocat de l'ange, l'avocat du diable](#)

[39 Le diagramme en arbre](#)

[40 La résolution de problème : le CTTS](#)

[41 Le diagramme causes-effet](#)

[42 Les 5 pourquoi](#)

[43 Le QQQQCCP](#)

[44 Le CEDAC](#)

[45 Le photo-langage](#)

[46 L'arbre à problème](#)

[47 Le plan d'action par le dessin](#)

OUTIL 28

Les questions

“

*Mauvaise question ? Mauvaise
réponse !*

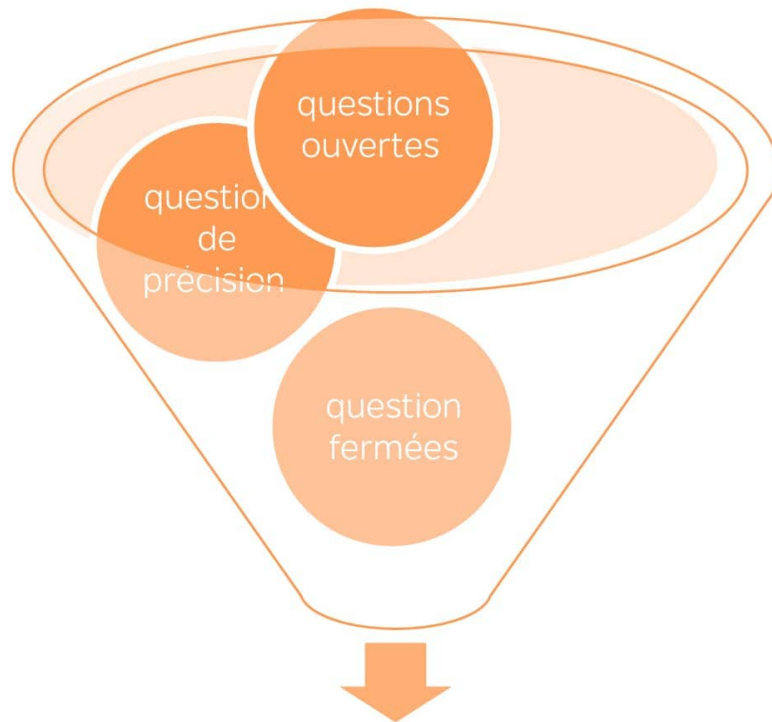
Olivier Lockert

En quelques mots

Poser des questions à un groupe est un mode d'animation classique. Les questions permettent de faire exprimer les participants, de comprendre leur niveau de connaissance ou de compréhension d'un sujet et aussi leur niveau d'implication par rapport à l'enjeu de la réunion. Elles aident bien sûr aussi à lancer le dialogue et faire exprimer les idées.

L'utilisation des questions en réunion fait partie intégrante du déroulé de la réunion et se prépare en amont. On privilégie surtout les questions ouvertes qui permettent d'obtenir des réponses plus riches.

DE L'OUVERTURE À LA PRÉCISION



Expression individuelle et/ou collective

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Les questions ont des objectifs multiples :

- Situer le niveau de connaissance ou de compréhension du sujet de la réunion dès le début.
- S'assurer que le contenu et la forme du « livrable » de la réunion sont bien compris par les participants.
- Faire s'exprimer les idées des participants.

Contexte

L'utilisation de questions gérée en plénière ou en sous-groupe est à préparer en amont de la réunion, lors de la structuration du déroulé de la réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. En phase de préparation, **formuler avec clarté et précision les questions** à poser aux participants et définir le temps attribué à cet exercice.
2. Identifier en amont **comment vont répondre les participants** et comment seront exploités les résultats : les participants peuvent répondre en plénière de manière libre (s'assurer alors que toutes les réponses sont prises en compte par l'animateur au moment de la restitution), en tour de table formel ou en sous-groupes. Les consignes doivent être claires. Par exemple : « répondre à la question en 7 points clés » ou « noter sur un post-it® un élément de réponse et produisez chacun 3 post-it® ».
3. En réunion, **lancer la question**, s'assurer de la compréhension des participants.
4. **Recueillir les idées**, les réponses sans en omettre. Faire expliciter les propos trop vagues le cas échéant.
5. **Féliciter les participants** pour leur travail.
6. **Synthétiser la production** et/ou expliquer comment elle va être exploitée.

Méthodologie et conseils

Il existe deux types de questions :

- **Les questions ouvertes** permettent de recueillir auprès des participants des réponses qualitatives, riches en informations. Elles débutent par « comment ? Qu'est-ce ? Que faire pour... ? Que pensez-vous de... ? ».

C'est une méthode d'investigation qui va permettre d'obtenir des réponses personnelles et complètes, indispensables pour ouvrir le dialogue.

Attention toutefois à bien orienter le dialogue. Par exemple, une question telle que « que pensez-vous du management ? » induit forcément des jugements de valeur difficiles à gérer. Poser la question ouverte « comment pouvez-vous améliorer le

management ? » amène naturellement à la production d'idées plus productives et plus neutres.

Pour s'assurer de la compréhension de la question, il est possible de la faire reformuler aux participants.

- **Les questions fermées** (auxquelles on répond par oui ou par non) sont à réserver pour la validation de décisions ou aux points de compréhension.

Pour éviter le risque d'infantilisation, ne pas utiliser ce seul mode d'animation.

La question posée au groupe favorise surtout ceux qui ont la « parole facile ». Les tempéraments plus observateurs, plus réservés, auront besoin d'activités avec post-it® par exemple pour pouvoir s'exprimer.

Avant de vous lancer...

- ✓ Prendre soin de bien formuler les questions.
- ✓ Les questions/réponses créent une dynamique mais attention de ne pas « lasser » les participants.
- ✓ On peut poser des questions « avant » la réunion, la première question posée pendant la réunion est importante, la dernière aussi...

OUTIL 29

Le brainstorming

“

*Qu'est-ce qui est à toi ?
L'usage des idées.*

Epictète

En quelques mots

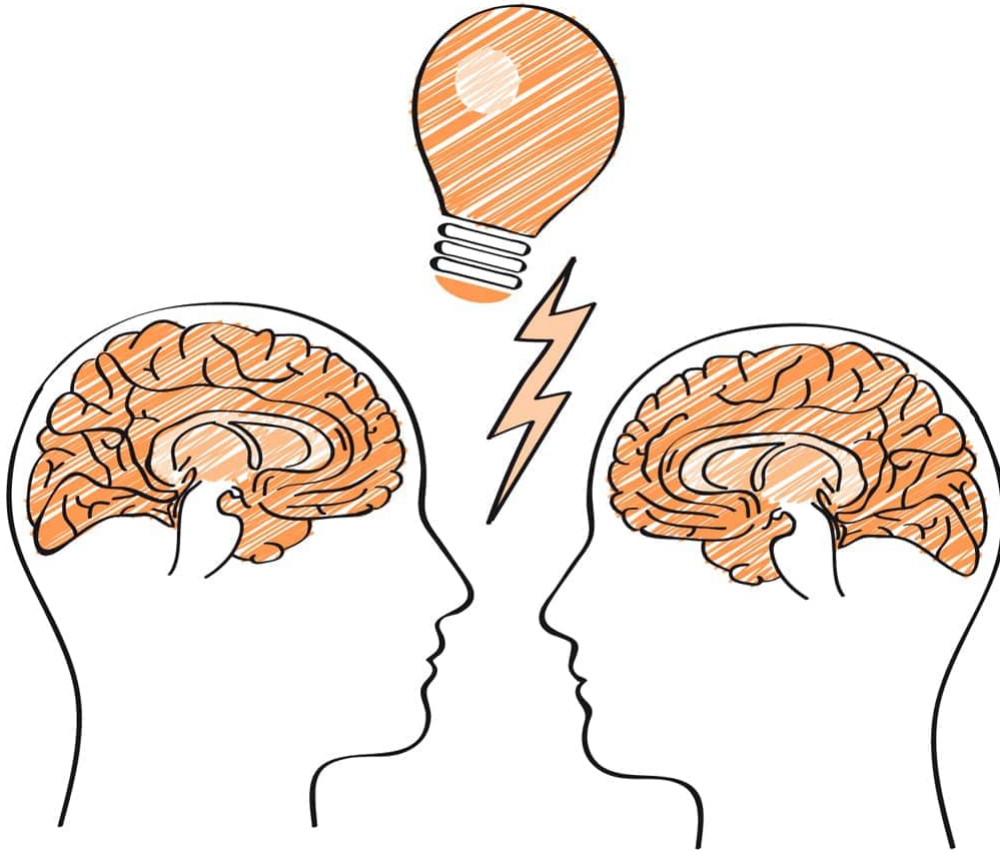
Une des meilleures techniques pour obtenir des idées de manière quantitative est le **brainstorming** (ou **orage de cerveaux**).

Il s'agit de travailler en deux phases :

- L'**énoncé des idées**, sans vérification, appréciation ou jugement.
- Le **classement** de ces idées en fonction du problème posé.

Un brainstorming bien mené doit faire « monter » la température de la salle de réunion et permet d'obtenir des idées souvent originales et décalées.

EXPLOITER TOUS LES CERVEAUX DU GROUPE !



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le brainstorming permet de trouver rapidement des idées originales qui sortent des sentiers battus. La traduction littérale du brainstorming est « orage de cerveau », mais on utilise souvent comme terme français celui de « remue-méninges ».

Contexte

Le brainstorming est certes une très bonne technique pour récolter des idées neuves, mais aussi un bon outil de création de l'esprit d'équipe, d'écoute et de tolérance aux idées des autres.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **En amont** : formuler la question qui initiera l'exercice.

2. **Animation de la phase de lancement.**

Présenter au groupe l'objectif de la séquence et comment seront analysés les résultats.

Donner la question de départ à laquelle les participants doivent associer des idées et le temps alloué (deux-trois minutes). Reformuler cette question si besoin. Rappeler les règles du brainstorming : ne jamais critiquer les idées des autres, ne pas argumenter, tout noter, exprimer toutes ses idées sans réserve et sans autocensure, rebondir sur celles des autres et les améliorer, car la quantité d'idées est importante dans cette phase.

L'animateur de la réunion est le gardien des règles relationnelles du groupe. S'assurer que les participants sont à l'aise et que l'ambiance est propice à la créativité.

3. **Animation de la phase de production**

L'animateur lance la production d'idées, chacun s'exprime et l'animateur note toutes les idées au paperboard. Être attentif à recueillir les idées de chacun (se faire aider si besoin par un participant). Prévoir 5 à 30 minutes pour cette phase, selon le sujet à traiter.

4. **Animation de la phase d'exploitation et de valorisation.** Exploiter les idées recueillies : si besoin, reformuler les idées et demander des précisions à son auteur.

Ensuite, regrouper les idées par analogie pour créer des « métas » idées, supprimer les quasi-doublons, traiter les plus farfelues, etc. Définir ensuite des critères d'évaluation pour identifier quelles sont les idées les plus intéressantes à travailler.

Méthodologie et conseils

Prévenir les participants qui vont participer au brainstorming des règles du jeu qui seront appliquées. Il est important pour

lancer le brainstorming de s'assurer que les participants sont en confiance et osent « délirer ».

Être précis dans la consigne du brainstorming et ne pas hésiter à rappeler les règles si besoin.

Un brainstorming est d'autant plus réussi que les participants du groupe viennent d'origine différente. L'environnement peut aussi être impactant (le lieu est donc à choisir avec soin).

Vous pouvez aussi réaliser un brainstorming avec des post-it®. Cela permet aux plus timides de s'exprimer, mais cela peut réduire la créativité.

Si besoin aider le groupe à sortir du cadre... les techniques de créativité aident beaucoup à améliorer les résultats.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien évaluer le besoin d'utiliser cette solution qui est très impliquante si elle est appliquée correctement.
- ✓ Lancer le brainstorming dans une heure de dynamisme du groupe, ni juste avant, ni juste après le déjeuner par exemple, ou juste avant la fin de journée.

OUTIL
30

Le tour de table

“

*Si tu veux connaître quelqu'un,
n'écoute pas ce qu'il dit mais regarde ce
qu'il fait.*

Le Dalaï Lama

En quelques mots

Le **tour de table** permet à chacun de **se présenter à tour de rôle**, de se situer par rapport aux autres participants et de faire entendre sa voix, de se sentir « présent » dans l'espace de la réunion.

Un tour de table peut être long et fastidieux, il faut donc le réserver à des moments judicieux.

Le temps et le contenu des interventions individuelles sont à cadrer avec rigueur.

POUR RECUEILLIR L'AVIS DE TOUS !



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le tour de table permet de donner la parole à chacun, pour se présenter, prendre sa « place » physiquement dans la réunion et se situer par rapport aux autres et au sujet de la réunion. Il permet aussi à chacun d'imaginer sa contribution à la construction du livrable de la réunion.

Contexte

Le tour de table peut être réalisé à n'importe quel moment si l'on juge cela pertinent : au début d'une réunion pour aider chacun à s'intégrer au groupe, recueillir la « météo » des participants ; en cours de réunion pour permettre de s'exprimer sur le sujet ; en fin de réunion pour recueillir les avis des participants.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Préparer le tour de table de manière structurée et cadrée** : définir ce qui est attendu des participants et le temps de parole. Préciser si on fait un tour de table classique : dans le sens des aiguilles d'une montre, chaque personne sait alors

que son tour va arriver, cela lui donne le temps de bien structurer son intervention dans sa tête. Cela donne aussi le temps aux personnes qui ont de réelles difficultés de prise de parole en public de se préparer psychologiquement aussi. Dans d'autres cas, il peut être plus judicieux de travailler de manière plus spontanée : par exemple celui qui prend la parole désigne son successeur. Comme chaque personne a un temps de parole défini, la discussion est fluide et la parole passe automatiquement d'une personne à l'autre (parfois la passation est matérialisée par un « bâton de parole »).

2. **Réaliser le tour de table** en rappelant systématiquement en cas de besoin les règles du jeu définies (contenu, temps...).
3. **Conclure** sur les apports.

Méthodologie et conseils

Éviter de demander « qui veut commencer ? ». Souvent, celui qui se lance est celui qui est le plus bavard ou le plus incisif, contestataire.

Soyez, en tant qu'animateur, dans une attitude d'écoute pour donner envie aux participants de s'impliquer dans ce tour de table. Prenez des notes au paperboard.

Si vous devez faire plusieurs tours de table dans votre réunion, pensez à changer de sens à chaque fois.

Parfois, il peut être intéressant d'organiser un « doublé » : dans un premier temps, chacun écoute les autres et dans un second temps, un deuxième tour de table est organisé pour que les participants rebondissent sur ce qui a été dit, ce qu'ils ont retenu, ce qui les a le plus étonnés, une question qu'ils veulent poser pour obtenir une précision, etc.

On peut organiser un tour de table « silencieux » : chaque participant note sur une feuille une question ou une problématique par rapport au sujet étudié, il passe sa feuille au voisin qui propose une réponse, une solution ; la feuille pliée passe à la personne suivante qui ajoute une idée. La feuille

revient ainsi à l'émetteur qui étudie les propositions et restitue rapidement au groupe.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vérifier que le nombre de personnes présentes dans le groupe est compatible avec un réel tour de table.
- ✓ Bien poser les consignes AVANT le tour de table (contenu, règles).

Les post-it®

“

Écrire, c'est parler sans être interrompu.

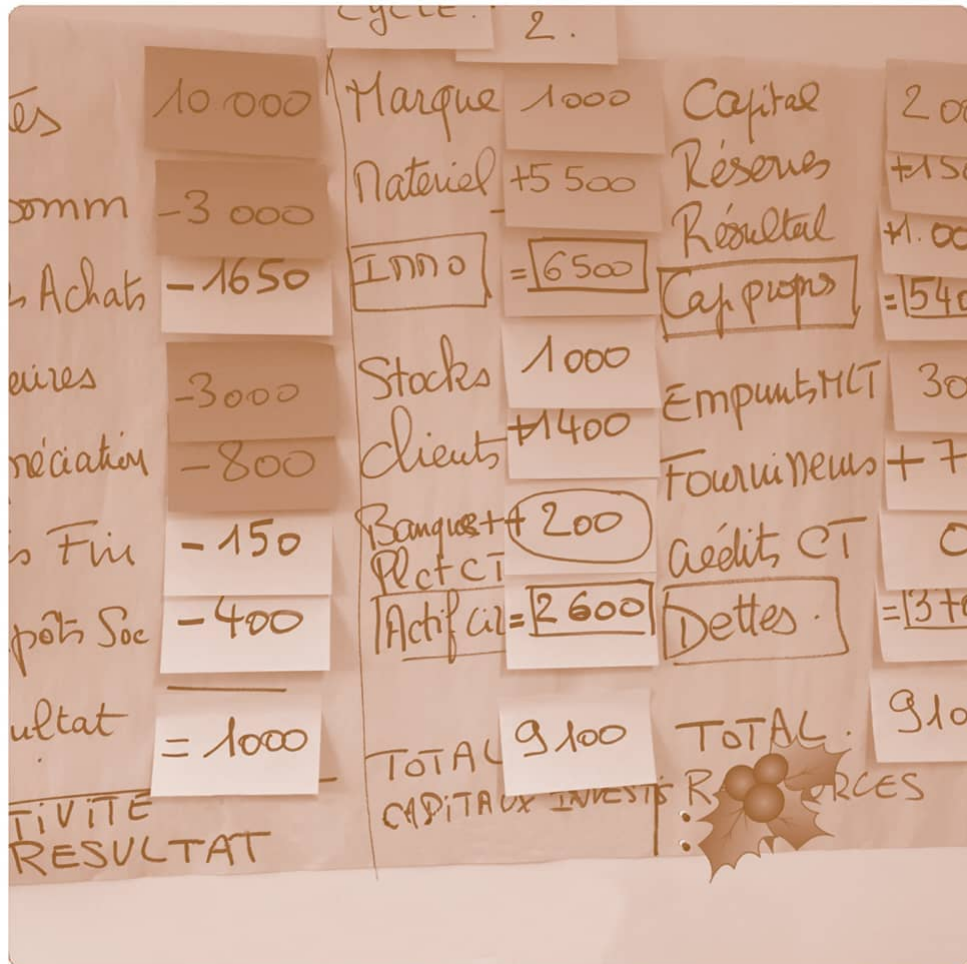
Jules Renard

En quelques mots

L'intérêt du post-it® est quadruple :

- Permettre à tout le monde de « répondre » à une question (... et pas seulement ceux qui ont la « parole facile »).
- Faire partager sur un support, par exemple un paperboard, l'ensemble des idées des participants à la réunion très rapidement. En effet, les participants rédigent leur post-it® en parallèle au lieu que l'animateur fasse un tour de table.
- Aider chacun à synthétiser sa pensée en quelques mots écrits suffisamment gros pour être lus à distance (cet effort de formalisation permet à chacun de bien fixer ses idées).
- Dégrouper et regrouper les idées du groupe à l'infini. L'animateur peut aussi privilégier la couleur des post-it® utilisés pour différencier les idées dans la même séquence, ou dans des séquences successives.

DES POST-IT® DÈS QU'ON EST PLUSIEURS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif est que tous les participants d'une réunion puissent donner leur avis, sans être interrompus.

Les post-it® permettent à chacun de formuler son idée, à son rythme, en ayant pris le temps de trouver la formulation la plus simple et la plus claire.

L'avantage de l'écrit sur l'oral est que l'écrit permet de prendre son temps, mais aussi d'être entendu.

En effet, lors d'interactions uniquement orales, le risque est que la parole soit monopolisée par ceux qui sont le plus « à l'aise à l'oral ».

Contexte

Chaque idée est écrite sur un post-it®, présentée en face du groupe et classée, ce qui permet à chacun de participer visiblement à l'avancée du groupe sur le sujet.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. En préparant la réunion

Prévoir suffisamment de post-it®, et de suffisamment de couleur, globalement avec 3 à 4 couleurs différentes.

Il est nécessaire de prévoir aussi des feutres assez épais pour que les écrits se voient de loin.

Attention, bien vérifier le matériel : certes le principe des post-it® est qu'ils soient « faciles » à décoller, mais il est aussi nécessaire qu'ils tiennent collés « à la verticale » sur un support (tableau blanc ou paperboard).

2. Au moment de faire remplir les post-it®, poser une question simple et claire, la noter lisiblement sur le paperboard qui recueillera les post-it®.

Donner le temps alloué à l'exercice.

Demander à chacun d'écrire lisiblement, au feutre, une idée par post-it®.

3. Prendre les post-it® un à un pour vérifier de la compréhension de la question par tous. Reformuler si besoin avec l'aide de l'auteur.

4. Regrouper les post-it® pour mettre en avant les similitudes et complémentarités d'idées. Créer des groupes et les nommer avec un post-it® d'une autre couleur.

Méthodologie et conseils

Il est intéressant que chacun vienne présenter ses idées au groupe en collant les post-it® sur un paperboard accroché au mur.

C'est l'occasion d'argumenter et/ou d'explicitier ses idées. Cela peut permettre aux autres participants de rebondir et de créer un autre post-it®.

Prévoir un classement simple et compréhensible, par exemple :

- ce qu'on peut faire à court terme vs à long terme ;
- ce qu'on peut faire de manière autonome dans le service vs si on a besoin des autres services (ce qui est plus long et compliqué) ;
- ce qui ne coûte rien vs ce qui va demander de l'investissement ;
- technique/organisation vs humain ;
- autre classement évident selon le contexte.

Avant de vous lancer...

- ✓ S'assurer d'avoir un support pour d'abord recueillir, puis classer les post-it®, le plus simple étant une feuille de paperboard.
- ✓ Choisir entre le brainstorming et les post-it® en fonction des participants : préfèrent-ils travailler en plénière ou individuellement ? Sont-ils à l'aise dans l'expression orale en groupe ?
- ✓ Préparer en amont quelques idées de classement pour ne pas être dépourvu au moment de l'action.

OUTIL
32

Le Métaplan®

“

*La lecture apporte à l'homme
plénitude, le discours assurance et
l'écriture exactitude.*

Francis Bacon

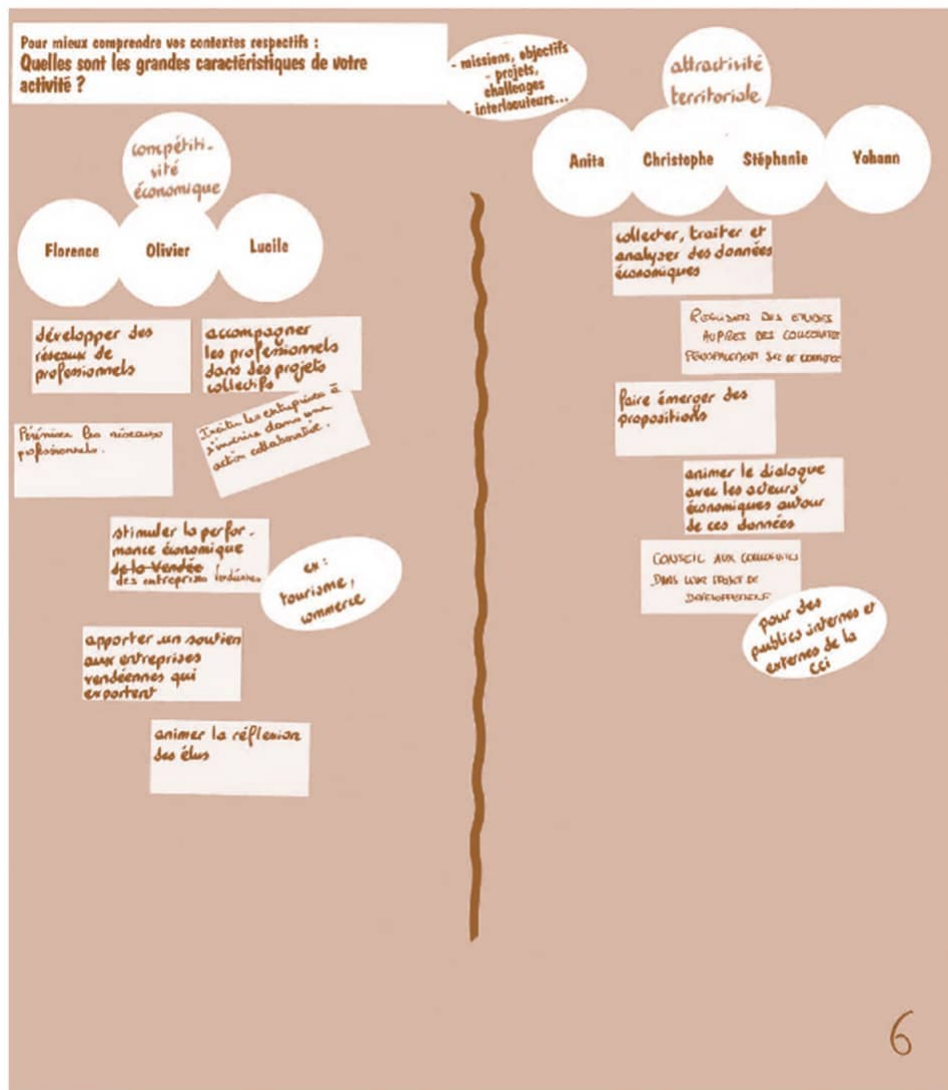
En quelques mots

L'autre nom de la méthode Métaplan® est Post-it® Meeting.

La méthode d'animation Metaplan permet d'animer de manière participative des sessions de production d'idées sur format de post-it®, sur une grande variété de sujets : formulation d'une vision, d'une stratégie, formalisation d'un plan d'actions, échanges sur les pratiques, clarification d'une situation, etc.

C'est un outil qui permet de traiter un sujet de façon collective. Les post-it® rédigés par le groupe sont regroupés par thème.

UNE MÉTHODE AUSSI APPELÉE POST-IT® MEETING



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cette méthode de partage des idées et des avis permet de construire une compréhension commune d'une situation, de formuler des recommandations et les plans d'action.

Cette méthode participative donne à chacun la possibilité de donner ses idées de manière rapide et ludique.

Métablan® permet de créer, rassembler, recueillir, structurer, stocker, visualiser des idées.

Contexte

Métaplan® est une marque déposée de Métaplan Thomas Schnelle GmbH.

Cet outil est à utiliser lorsqu'on veut réussir une concertation, faire en sorte qu'une décision vienne bien d'un consensus.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'outil Métaplan® complet peut comprendre les phases suivantes :

1. **La formulation du sujet** de manière claire, explicite, rédigée au paperboard.

On formule une question ouverte.

Par exemple, « quelles sont pour vous nos menaces externes ? ».

2. **La production individuelle** : chacun rédige son post-it® (une idée = un post-it avec des lettres capitales). Prévoir 5 à 8 minutes pour cette phase.

3. **Exploitation : les post-it® sont affichés sur le paperboard.**

Chacun lit son post-it® et argumente, clarifie si besoin sa formulation.

On peut, à ce stade, éliminer les doublons avec l'accord des auteurs des post-it® concernés.

Puis les post-it® sont regroupés par thème (regroupement par intuition des fiches qui vont dans le même sens).

Noter sur un post-it® de couleur différente l'idée associée au groupe et le mettre plus haut.

À la demande des participants, le modérateur signale par un éclair, noté sur le post-it® concerné, des zones de controverse, des objections auxquelles il faudra répondre.

Ces compléments sont notés sur des ovales et disposées au-dessous du post-it® concerné.

4. La dernière phase est celle de **la hiérarchisation** des sous-groupes.

Elle se fait par vote et par gommettes.

Le regroupement qui a pour le groupe le plus d'importance est celui qui a recueilli le plus de gommettes.

5. L'animateur réalise une **courte présentation** (une, deux minutes) au groupe du résultat obtenu au final, en formulant une réponse à la question initiale.

Méthodologie et conseils

Chaque post-it® est à utiliser pour écrire non pas des mots, mais une phrase la plus explicite possible pour éviter les interprétations.

Le regroupement est parfois un exercice difficile. Il ne s'agit pas de travailler sur des mots communs, mais sur une logique d'affinités d'idées.

Le travail final visuel permet le partage avec le groupe.

Le travail est possible avec des groupes de 6/7 personnes autour d'un tableau. Si le groupe est plus important, le scinder en sous-groupes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Préparer le matériel nécessaire (post-it®, feutres, paperboard...).
- ✓ Selon la taille du groupe, doubler ou tripler le matériel en fonction du nombre de sous-groupes.
- ✓ Vous aurez peut-être besoin d'aide pour animer les différents sous-groupes : au cours de la préparation, désignez éventuellement des co-animateurs.

OUTIL 33

Le jogging entre paperboards

“

Les performances individuelles, ce n'est pas le plus important. On gagne et on perd en équipe...

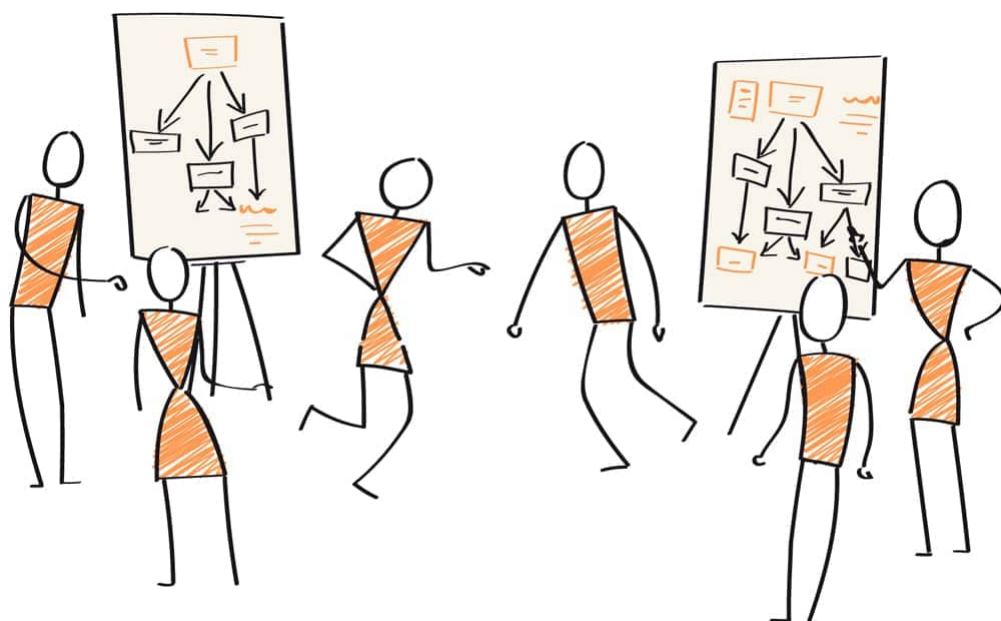
Zinedine Zidane

En quelques mots

Le paperboard, ou tableau de papier, est très utilisé en conduite de réunion parce que, plus qu'un tableau blanc qui permet de saisir aussi des informations et de les conserver, il est constitué de feuilles de papier de grand format détachables et permet de nombreuses utilisations.

Dans le cadre de l'utilisation de ces « tableaux de papier », il est possible de dynamiser vos réunions en faisant travailler les participants en sous-groupes qui se déplacent de paperboard en paperboard. C'est le **jogging entre les paperboards** qui renforce la production d'idées et permet de construire collectivement.

J'ÉCRIS DONC J'EXISTE...



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le jogging entre paperboards permet de produire des idées et de les enrichir.

Cela permet aussi de garder une trace de ce qui a été dit, échangé, décidé, même au-delà du temps de la réunion.

Contexte

Le tableau de papier (ou électronique) et les feutres sont deux outils de base de l'animation de réunion. Le jogging entre paperboard permet de faire travailler des sous-groupes sur un sujet donné.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **S'assurer que votre salle** est munie de paperboards, que ces tableaux de papier sont bien munis eux même de papier, et que vous disposez bien de feutres de différentes couleurs.

Nota bene : c'est de moins en moins vrai dans les salles de réunion où les outils sont digitaux. Les TNI, tableaux numériques interactifs, sont munis d'une option tableau blanc qui permet de gérer plusieurs tableaux et même de communiquer leurs contenus par e-mail.

2. **Constituer des sous-groupes** (3 à 4 selon la taille du groupe). Chaque sous-groupe a un paperboard.

3. **Confier à chaque sous-groupe** une mission en formulant à chacun une question précise autour d'un sujet commun.

Par exemple : « comment améliorer les réunions dans notre entreprise ? ». Fixer le temps alloué.

Le groupe 1 va travailler sur le thème « comment mieux préparer nos réunions ? », le groupe 2 travaillera sur le sujet « comment réduire le temps de nos réunions ? », et le sujet du groupe 3 sera « comment créer de la valeur avec nos réunions ? »

Chaque sous-groupe travaille sur son thème, puis au bout de 10 à 15 minutes, **il change de paperboard.**

Face au paperboard de leurs collègues, les participants :

- lisent la production du sous-groupe précédent ;
- indiquent avec un éclair une divergence et l'argumentent ;
- indiquent un soleil pour noter les idées qui lui semblent pertinentes et rajoutent si besoin des idées.

Après 10 minutes, les sous-groupes changent à nouveau de paperboard.

Chaque sous-groupe doit avoir travaillé sur tous les paperboards et donné leurs idées sur les sujets

abordés.

4. **Débriefing** : chaque sous-groupe lit pour le groupe toutes les idées listées et les divergences sur le paperboard sur lequel il a commencé.

Un débat peut être lancé si le temps le permet.

Méthodologie et conseils

Bien gérer le timing de chaque séquence.

En fin du travail, noter les questions et points à traiter plus tard dans la réunion.

Le travail final consistera à exploiter les idées et les transformer en plan d'action.

Il est possible de réaliser ce travail avec un mur virtuel en ligne (voir [outil 47](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien vérifier que vous avez des feutres épais permettant d'écrire gros ! En effet, les participants les plus éloignés doivent pouvoir lire ce qui est écrit sur le paperboard.
- ✓ Bien choisir vos couleurs (le bleu pour tel type d'information, le rouge pour souligner, le noir pour...). Ne pas écrire de phrase en rouge ou vert, c'est illisible de loin !

OUTIL 34

La question paradoxe

“

Je ne suis pas d'accord avec ce que vous dites, mais je me battrai jusqu'à la mort pour que vous ayez le droit de le dire.

François-Marie Arouet, dit Voltaire

En quelques mots

Il y a ce sujet un peu tabou que nous n'osons pas aborder en réunion de peur d'avoir à gérer des oppositions fortes.

Pourtant, nous avons conscience qu'il faudra bien le traiter un jour ou l'autre. Et que plus nous tardons, plus la situation sera tendue.

Dans ce contexte, la **question paradoxe** est un outil précieux. Elle aide à regarder un sujet à 360°.

UNE LOGIQUE D'ANTICIPATION DE CONFLIT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Parce que certains sujets sont difficiles à traiter et peuvent conduire à des conflits, il faut pouvoir les traiter en sortant des sentiers battus de l'animation de réunion.

Avec la question paradoxe, il est possible de mettre quand même tout le monde autour de la table.

Contexte

Imaginons que vous vouliez lancer un projet, et que certaines remarques entendues au détour de conversations informelles vous laissent penser que ce sujet est impopulaire. Vous appréhendez votre prochaine réunion, au cours de laquelle vous avez prévu d'annoncer le lancement dudit projet.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier la bonne question-paradoxe.

Pour trouver votre question paradoxe, allez dans le sens de l'opposition. Prenez le temps d'aller à la rencontre de quelques personnes pour comprendre ce qui peut provoquer le rejet du projet.

Puis, formalisez une question qui synthétise les obstacles entendus : « Qu'est-ce qui fait que ce

projet est voué à l'échec auprès de nos clients ? »
ou « Qu'est-ce qui fait que ce projet ne passera
jamais auprès des équipes ? ».

La formule doit être brève, facilement
compréhensible. Au besoin, ajustez votre question
paradoxe avec des personnes extérieures à la
réunion.

En annonçant la question paradoxe en début de
réunion, vous provoquez plus de surprise que de
résistance. De ce fait, les opposants se sentent pris
en compte.

2. Animer la séquence de la question paradoxe.

Introduisez le sujet de la réunion rapidement en
avouant d'emblée qu'il est délicat. Lancez ensuite
votre question-paradoxe et proposez aux
participants d'y répondre, sans jugement de valeur,
sans opinion, en apportant des éléments les plus
factuels possible.

Animez les échanges pour réunir une liste
d'obstacles bien identifiés ou une liste d'impacts
négatifs clairement formulés (les post-it® regroupés
par thématiques marchent très bien pour ce genre
de cas).

Utilisez le vote par gommettes (voir [outil 35](#)) pour
prioriser les éléments.

Concluez en formulant les éléments évalués les plus
importants.

3. Exploiter le résultat de la question paradoxe.

Reprenez les éléments produits par les participants.
Distribuez-leur les éléments pour faire trouver les
parades des obstacles, risques ou impacts identifiés
(en sous-groupes ou binômes).

Faites tourner les groupes pour croiser les points de
vue et enrichir les idées. Visualisez le résultat :
d'une impression globale négative, 6-7 obstacles
clés ont été formulés et associés à des parades. Ce
travail aide à dédramatiser un sujet.

Méthodologie et conseils

Vous pouvez favoriser la créativité des groupes en reformulant l'obstacle sous forme de défi créatif : « Comment faire pour annoncer le projet aux équipes tout en les sécurisant sur leur avenir ? ».

Le « comment faire pour... » associé au « tout en... » est un élément qui permet de se projeter positivement.

Ne cherchez pas à répondre aux objections en tant qu'animateur, laissez le groupe le faire collectivement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Soyez sûr d'avoir trouvé la question qui fait vraiment réagir les personnes de manière contrastée !
- ✓ Osez la question paradoxe !

OUTIL 35

Le vote gommettes

“

Si vous êtes en colère venez voter. Le principal c'est d'aller voter et de ne pas attendre le lendemain du vote pour protester.

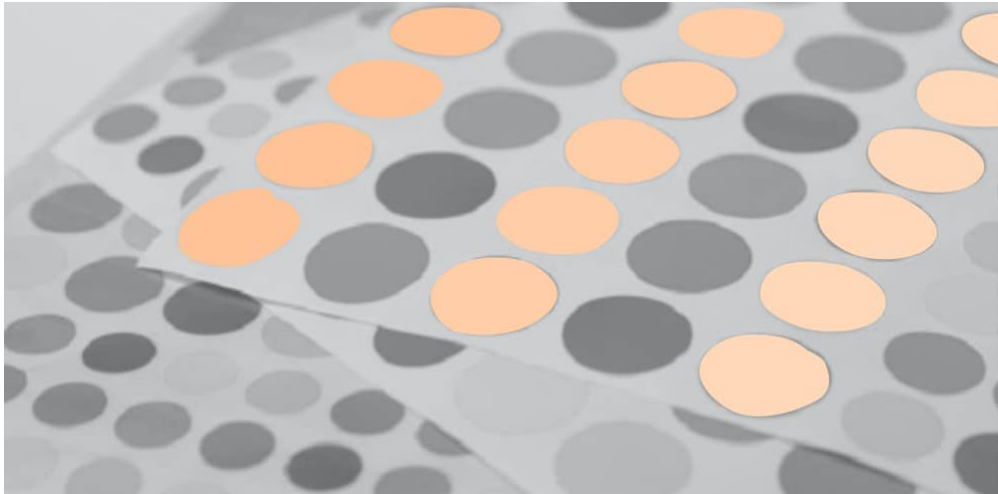
François Hollande

En quelques mots

Obtenir un **consensus** sur un sujet, sélectionner une **solution** parmi plusieurs, prendre une **décision consensuelle** est souvent difficile. Utiliser un système de vote met souvent tout le monde d'accord.

Les gommettes sont l'outil idéal pour permettre à un groupe d'exprimer un vote de manière simple et visuelle. Elles matérialisent le vote : visuellement, il est possible de voir les idées les plus plébiscitées.

**FAIRE VOTER LES PARTICIPANTS DE MANIÈRE VISUELLE
EN UTILISANT DES GOMMETTES**



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le vote est une activité qui légitime une décision prise à la « majorité » des suffrages.

Les gommettes permettent de sélectionner une idée ou une solution rapidement par les participants, invités à placer une ou plusieurs gommettes sur les idées qui séduisent le plus. Le vote est ainsi réalisé rapidement et collectivement.

Contexte

Les gommettes sont à utiliser lorsqu'il est important qu'un choix soit fait ou une décision soit prise de manière consensuelle et rapide.

De même, lorsque l'on souhaite qu'une décision ne soit pas prise juste sur des critères qualitatifs, on introduit une partie quantitative en utilisant les gommettes qui sont un moyen simple pour chacun de dire « de combien » il préfère un choix plutôt qu'un autre.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Écrire**, par exemple sur une feuille de paperboard, **les différents éléments**, solutions, choix, etc., objets du vote.
2. **Rappeler les critères de sélection** devant être utilisés (par exemple : efficacité, coût, respect de l'environnement, facilité de mise en œuvre, etc.) et expliquer la règle du jeu : la solution choisie sera celle qui aura récolté le plus de gommettes.
3. **Distribuer des gommettes**, en nombre égal par personne, par exemple 3, et demander à chacun de venir coller à côté de sa solution ou de son choix, le nombre de gommettes qu'il souhaite (on peut mettre les 3 gommettes sur la même solution).
4. **Faire compter les gommettes** par le groupe et noter le nombre de gommettes à côté de chaque solution ou de chaque choix.
5. **Conclure** en faisant remarquer que les avis ont tous été émis et que la majorité a donc choisi telle ou telle solution ou que la majorité a fait tel choix.

Méthodologie et conseils

Demander aux participants de se lever et de déposer leurs gommettes pour voter en même temps, afin de ne pas influencer le vote.

Principe du veto : il est possible de distribuer aussi une gommette VETO par personne, en général d'une couleur visiblement différente, qui peut être utilisée ou non pour être déposée sur une solution ou un choix que la personne ne veut vraiment pas voir sélectionné.

Dans ce cas, demander à ceux qui ont déposé un veto d'expliquer pourquoi ils l'utilisent.

Dans certains cas, on peut proposer de distribuer 6 gommettes et de voter avec 3 points pour l'idée préférée, 2 pour la deuxième et 1 pour la troisième.

Les gommettes de couleur peuvent aussi être utilisées pour évaluer les solutions, sur plusieurs critères et couleurs prédéfinis.

Par exemple les gommettes vertes pour la solution la plus pertinente, les gommettes orange pour la solution la plus rapide à mettre en œuvre, et les gommettes rouges pour la solution la plus risquée.

Avant de vous lancer...

- ✓ Soyez sûr de disposer de plusieurs plaques de gommettes (si vous voulez en avoir assez de la même couleur notamment).
- ✓ Réserver l'utilisation des gommettes à cette notion de vote pour un peu « officialiser » la méthode. Le décompte des gommettes légitime alors un choix ou une solution.

OUTIL
36

Les cartes mentales

“

Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours.

Napoléon Bonaparte

En quelques mots

Une **carte mentale** est une **représentation graphique** reliant des concepts/mots/phrases/objets dessinés par des liens selon le principe de l'arborescence, depuis le tronc jusqu'à la feuille.

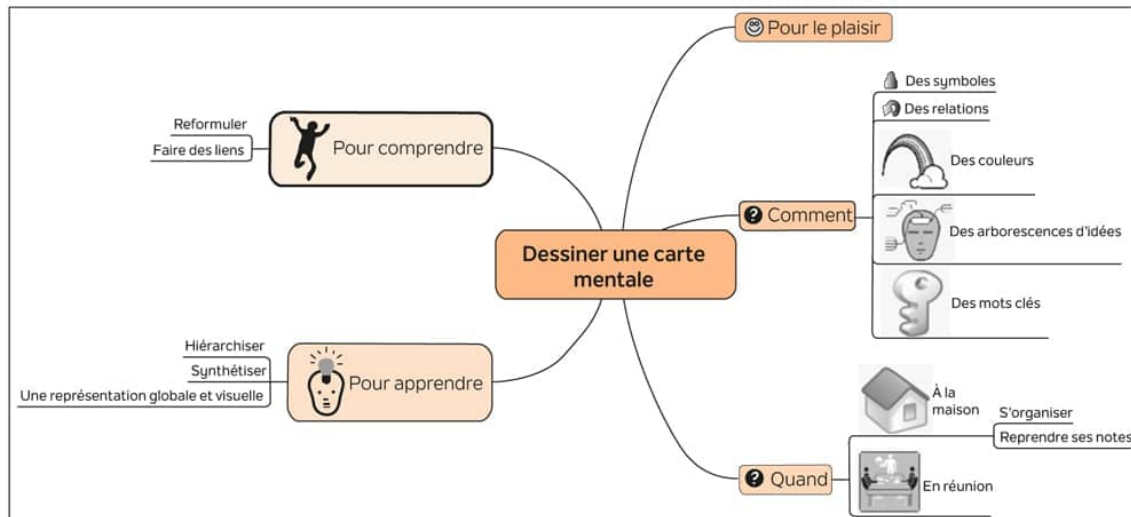
Inventée en 1971 par Tony Buzan, un psychologue anglais, cette représentation appelée aussi Mind Map est une forme permettant aux différentes capacités cérébrales de l'être humain de s'exprimer de manière complémentaire, celles du cerveau gauche de la logique, du classement et du langage, et celles du cerveau droit de la créativité, de la synthèse, des images...

Cette représentation peut être utilisée dans toutes les phases d'une réunion : préparation, déroulé, conclusion, compte rendu.

Note : ces notions d'hémisphères gauche et droit sont de plus en plus remises en cause

par les études neurologiques.

CARTE MENTALE SUR... LA CARTE MENTALE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La carte mentale est un moyen pratique et rapide de structurer de nombreuses informations sur une simple feuille. De plus, cette organisation facilite la compréhension et la mémorisation de l'information, car elle représente plus visuellement les idées et fait appel à toutes les capacités cérébrales.

Le groupe produit, structure ses idées à l'aide de cet outil. Il permet à chacun de participer, d'explicitier ses choix, de donner son avis, d'échanger.

Contexte

Une carte mentale peut être utilisée par l'animateur en préparation de la réunion (pour définir les objectifs, les participants, les outils, le matériel nécessaire...), mais également en animation. Dans ce dernier cas, ce sont les participants qui construisent la carte mentale.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Mettre les participants en sous-groupes** (si plus de 5 participants) autour d'un paperboard plutôt sous format paysage.
2. **Mettre le thème du sujet de réflexion** au centre du paperboard (faire éventuellement un dessin évocateur).

Demander aux participants de construire la carte mentale autour du thème pour exprimer et structurer leurs idées.

3. **Faire réaliser la carte mentale par les sous-groupes** : les participants dessinent des ramifications ou branches qui partent de ce centre et qui permettent de hiérarchiser les idées : ils partent de ce qui est le plus important vers les points de détail.

Les branches seront harmonieusement réparties de part et d'autre du sujet principal.

Ces ramifications peuvent être définies en amont par l'animateur ou laissées libres pour que les participants les choisissent.

Chaque branche doit être associée à une idée formulée par un mot-clé, écrit lisiblement et assez gros, ou un dessin.

Les cartes se lisent dans le sens horaire. La hiérarchisation des idées peut être mise en évidence par la taille des caractères et l'épaisseur des traits : du plus gros au plus petit, du centre vers la périphérie de la carte.

4. **Chaque groupe signe sa carte**, puis la commente.

Méthodologie et conseils

La plupart des personnes ont l'habitude de prendre des notes de manière linéaire, de gauche à droite et de haut en bas d'une

feuille...

Il faut un peu d'habitude pour lâcher l'aspect chronologique et utiliser la totalité de la surface d'une feuille A4 pour noter les points importants.

Vous pouvez utiliser un logiciel gratuit de tracé de carte mentale, type Framindmap, Freemind, Freeplane, Lucidchart, Pearltrees (note : il est tout à fait possible de créer des schémas de ce type dans PowerPoint et dans Excel, mais cela est moins aisé...).

Pour réaliser la carte mentale, utilisez de préférence des mots ou des expressions courtes lorsque vous n'utilisez pas des images ou des dessins. Cela aide à la compréhension rapide de la carte.

Faites en sorte que votre carte soit belle, colorée, claire, bien structurée.

Avant de vous lancer...

- ✓ Considérer la carte mentale à la fois comme un résultat et un processus.
- ✓ Expliquer et présenter des exemples pour faciliter la compréhension.

OUTIL 37

La matrice de décision

“

*Quand on a peur dans la vie, c'est
parce qu'on ne sait pas quelle décision
prendre.*

Bernard Werber

En quelques mots

Décider est la chose la plus difficile, car c'est une action qui consiste à se priver d'une partie des choses, celles que l'on aura éliminées par notre décision, d'autres solutions, d'autres choix, d'autres chemins.

La **matrice de décision** permet d'objectiver une prise de décision en comparant des solutions selon des critères définis. Elle facilite la décision à plusieurs.

La prise de décision en commun implique les acteurs : si j'ai « participé » à une décision, je suis plus enclin à l'assumer, voire à la défendre, que si elle m'est imposée.

DÉCIDER, C'EST TOUJOURS RENONCER

Idées	Idée 1	Idée 2	Idée 3	Idée 4
Impératifs				
• Mise en œuvre en moins de 3 mois	Oui	Non	Oui	Oui
• Impact sur le client	Non		Oui	Oui
• coût < 10 000 euros			Oui	Oui
Souhaits				
• Facilité de mise en œuvre			8	6
• Peu d'Impact sur le système d'info			7	3
Total notes des souhaits			15	9

↑
Solution
choisie

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Évaluer des critères de décision, voire voter à plusieurs, en utilisant une matrice de décision est une manière d'objectiver, de partager et d'assumer ensuite une décision.

Contexte

Cet outil est utilisable dans deux phases de résolution de problème : la phase sélection du problème et la phase recherche de solutions. Il est aussi utilisé pour sélectionner des idées, prendre une décision en comparant chacune des possibilités.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Écrire les différentes possibilités**, sur un paperboard, au vu de tout le groupe, précédées d'un numéro.
2. **Lister les critères** qui vont influencer le choix. Les formuler sous forme d'impératifs (on répondra par oui ou par non, par exemple la solution choisie

devra avoir un coût inférieur à 10 000 euros) ou de souhaits (par exemple, la facilité de mise en œuvre).

3. **Faire noter en plénière.** Il est également possible de faire noter individuellement chaque participant et de mettre en commun les résultats. Pour les impératifs, on répond par oui ou non. On ne sélectionne que les idées ayant répondu à tous les critères. Sur ces idées on effectue une cotation des souhaits.

4. **Sélectionner l'idée,** la solution ayant rempli tous les impératifs, ou celle qui a répondu aux impératifs et a eu le meilleur score aux souhaits.

Méthodologie et conseils

Entre le moment où vous décrivez précisément les différents choix et le moment du vote, laisser un temps de réflexion suffisant pour que chacun puisse bien réfléchir et ensuite justifier son vote.

Demander ensuite à chacun de venir voter et d'expliquer son choix. Bien sûr, il ne faut pas critiquer ou laisser critiquer les arguments pour ne pas influencer les autres participants.

Les différences de point de vue fortes sont exploitées et commentées.

Variante : on peut utiliser aussi une matrice à 9 cases à deux entrées (par exemple efficacité/coût, facilité de mise en œuvre/impact RH, etc.). Chacun écrit le numéro de la solution/idée sur un post-it® et vient le placer sur une des 9 cases de la matrice, dessinée par exemple au paperboard, et explique sommairement son raisonnement. En recommençant ainsi pour tous les numéros de solution, on se retrouve ainsi avec des numéros regroupés dans différentes cases de la matrice.

La place dans la matrice donne naturellement le classement des idées. Par exemple, pour la matrice à 9 cases ci-dessous, on a deux axes : l'axe de difficulté de mise en œuvre et l'axe de l'impact (enjeu). On voit qu'une solution avec un impact ou un enjeu fort et une mise en œuvre facile est donc une très bonne solution.

Mise en œuvre	Facile	1	2	5
	Moyen	3	4	7
	Difficile	6	8	9
		Fort	Moyen	Faible
		Impact ou enjeu		

Avant de vous lancer...

- ✓ Vérifier que les participants ont bien compris les enjeux de la décision pour l'entreprise.
- ✓ Au besoin, aller un peu plus loin sur les conséquences positives et éventuellement négatives de chaque solution, de manière à permettre à chacun de voter plus sereinement.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Les biais qui faussent notre perception du risque lors des votes

Basés sur des distorsions de la mémoire ou du raisonnement, les biais cognitifs nous invitent à accorder plus d'importance à certaines informations qu'à d'autres. En voici trois parmi les plus fréquemment observés :

- **Le biais de confirmation**, qui nous pousse à vérifier nos croyances. Dès lors, nous prêtons attention à toute information susceptible de les

valider – voire de les renforcer – et ignorons (ou discréditons) les informations qui les remettent en cause.

- **Le biais d'ancrage mental** : de manière naturelle, nous prenons pour référence la première information dont nous avons eu connaissance à propos d'un sujet.

Cela peut nous amener à négliger des informations ultérieures, surtout si elles viennent contredire cette première impression.

- **Le biais de disponibilité** se contente des informations immédiatement disponibles à notre esprit, qui les juge probables et fiables.

Ce biais se nourrit des précédents et nous empêche d'aller chercher d'autres informations.

Prendre une décision comporte toujours une part de risque. La peur de nous tromper peut bloquer notre processus de décision. À l'inverse, nous pouvons sous-estimer certains risques et pénaliser le déploiement d'une solution. Ainsi 3 autres biais existent :

- **Le biais de *statu quo*** nous incite à préférer la situation actuelle à toute autre option, même si celle-ci est inconfortable.

C'est la fameuse peur de l'inconnu, qui génère nos résistances au changement. Nous développons à cause de ce biais un esprit critique excessif envers tout nouvel élément qui pourrait remettre en cause notre équilibre familial.

Il se reconnaît aisément aux « oui, mais » que nous opposons à toute tentative de trouver une solution aux problèmes actuels.

- **Le biais de l'aversion à la perte** : la peur de perdre est plus forte que l'attrance de gagner. Ce biais nous empêche de nous défaire de ce qui ne fonctionne pas. Il explique notre entêtement à conserver une action boursière qui chute, une

voiture qui tombe régulièrement en panne, un contrat ou une collaboration peu fructueuse.

- **Le biais de faux consensus**, quant à lui, nous fait présupposer que les autres sont d'accord avec nous – sans que nous l'ayons vérifié. Nous pouvons ainsi prendre une décision qui impacte le collectif – mais ne sera jamais appliquée ! Ou alors, au prix d'un effort considérable pour faire adhérer au changement.

La prise de conscience des effets pervers des biais cognitifs est déjà un premier pas. Nous pouvons alors décider de prendre le temps d'examiner la situation avec plus d'objectivité. Voilà déjà un antidote au biais de disponibilité.



Pour aller plus loin

Matrice anti biais cognitifs

FAIRE FACE AUX BIAIS COGNITIFS DANS LA PRISE DE DÉCISION

Face à ces biais cognitifs, il est important, quand une solution, un choix nous semble évident, de penser à se questionner sur les raisons factuelles de nos perceptions.

On peut donc utiliser, avant de voter (avec des gommettes par exemple), de simples matrices « avantages et inconvénients » de chaque solution identifiée. Dans cette matrice, on compare les différentes possibilités en intégrant en plus la solution « ne rien changer », pour la comparer au même titre que les autres et selon les mêmes critères.

Il s'agit de s'efforcer, avant de voter, de lister objectivement les points positifs et négatifs des solutions et d'évaluer aussi les conséquences de ne rien faire.

EXEMPLE DE MATRICE ANTI BIAIS COGNITIFS DANS LE CADRE D'UNE PRISE DE DÉCISION CONCERNANT LE SYSTÈME D'INFORMATION

Trois solutions sont possibles, chacune est analysée objectivement. Il a été rajouté l'option « ne rien changer ».

	Avantages	Inconvénients
Solution 1 : changer notre système d'information	Impact positif pour les clients Perception positive du personnel	Demande un temps d'adaptation pour le personnel Coût élevé Délai de mise en œuvre sup. à 6 mois
Solution 2 : faire évoluer notre système d'information	Ok si le problème ne nécessite pas une refonte complète	Pas de remise en cause de l'organisation, quelle est la pérennité de cette solution
Solution 3 : sous-traiter notre activité	Possibilité d'acheter le système « clé en main »	Impacte l'organisation, les RH résistance
Solution 4 : ne rien changer	Aucun !	Maintien des problèmes (impacts clients et personnels)

Cette matrice oblige à analyser les solutions possibles proposées au vote. Nous déjouerons ainsi les pièges des biais cognitifs.

Dans les avantages, nous pouvons analyser la « facilité de déploiement » afin de ne pas oublier le biais de faux consensus.

Grâce à ces antidotes, la prise de décision est non seulement possible, mais bénéfique. Cet exercice nous aide plus globalement à acquérir les bons réflexes dans la prise de décision. Au bout d'un moment, en travaillant dans ce sens, cette logique peut devenir automatique. Les biais cognitifs sont ainsi évités.

OUTIL
38

L'avocat de l'ange, l'avocat du diable

“

*L'avenir se construit à la mesure des
questions qu'on lui pose.*

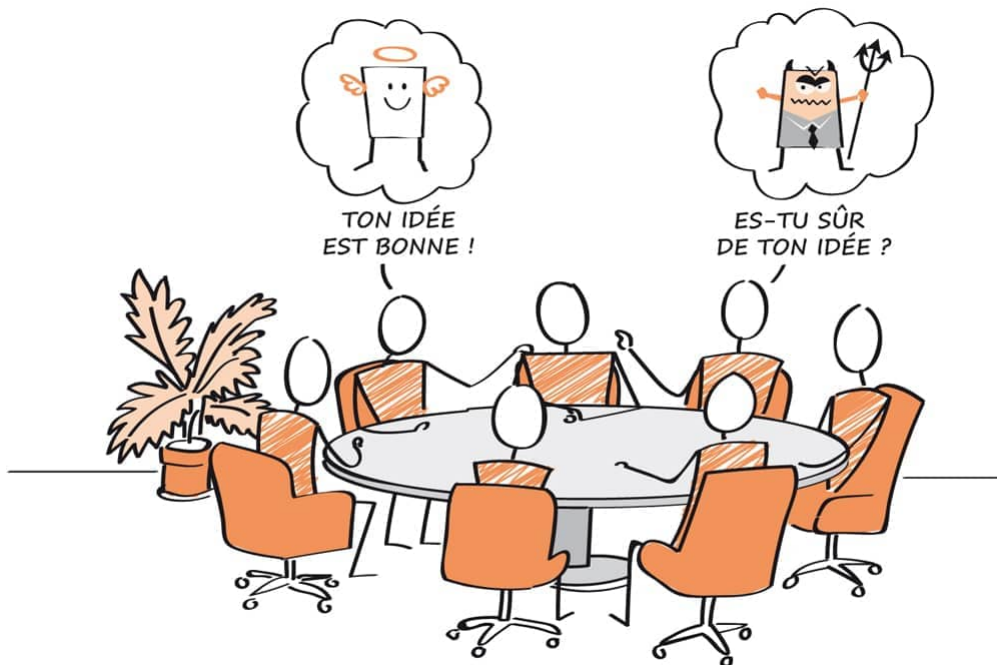
Nietzsche

En quelques mots

En réunion, une décision peut être prise, une idée peut être sélectionnée, sans en évaluer tous les impacts.

Le duo « **avocat de l'ange et avocat du diable** » est une technique de créativité qui aide les participants à valoriser l'idée mais aussi à la critiquer pour la challenger. L'avocat de l'ange aide à faire exprimer les bénéfices de l'idée, « ce que j'aime dans ton idée c'est... », et l'avocat du diable challenge l'auteur « es-tu sûr de pouvoir réussir ? Est-ce une idée réaliste ? ». La réflexion se fait à trois personnes : l'auteur de l'idée, l'avocat de l'ange et l'avocat du diable. L'auteur et l'avocat de l'ange répondent à l'avocat du diable.

RÉSERVER UN MOMENT DE LA RÉUNION POUR SE PROJETER DANS LA SUITE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La technique de l'avocat du diable et de l'avocat de l'ange est utilisée pour challenger les idées proposées.

L'avocat de l'ange et l'avocat du diable permettent de construire de manière robuste des solutions, de consolider des idées en intégrant le maximum d'idées et de points de vue différents.

Contexte

Après une phase de production d'idées, utiliser l'avocat de l'ange et l'avocat du diable pour conforter des idées, aller plus loin dans la réflexion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Une fois les décisions prises, les idées émises, **réserver quelques minutes pour les détailler** afin de s'assurer que chacun les a bien comprises.
2. **Construire des binômes et des trinômes** et **lancer la réflexion** et l'analyse à 360° de l'idée.
 - **En binôme** : un participant (le challengé) présente l'idée/la solution, le challenger joue à la fois l'ange et l'avocat du diable, et doit argumenter, consolider les concepts, pousser la réflexion. Le challenger pose des questions pour trouver « les failles » (côté diable) :
 - Réalisme, de l'idée, du concept ?
 - Freins et obstacles pour mettre en œuvre l'idée ?
 - Impacts négatifs possibles, risques associés ? Comment les anticiper ?Puis il se positionne en tant qu'avocat de l'ange pour positiver l'idée :
 - Bénéfices associés ? Originalité de l'idée ?
 - Quelle valeur ajoutée ? Pour qui ?
 - Comment rendre plus « solide » cette idée ?
 - **En trinôme** : une personne joue le challengé (le propriétaire de l'idée ou du concept étudié), une personne est l'avocat de l'ange et la troisième personne l'avocat du diable. L'avocat de l'ange commence, puis l'avocat du diable continue (les réponses à ces questions sont apportées par le challengé et l'avocat de l'ange).

Méthodologie et conseils

La répartition des rôles est importante, et chacun se doit de représenter parfaitement son rôle.

Le challengé est celui qui présente l'idée, le concept, la solution (qu'il en soit ou non l'auteur).

- L'ange encourage, n'émet aucune critique. Il propose éventuellement des compléments d'idées ou pose des questions pour aller plus loin.
- Le diable énonce les objections, décourage : « tu n'auras pas le temps, ce n'est pas réaliste, on ne va pas te laisser faire, tu n'auras pas les moyens... ». Il challenge pour anticiper les risques, limiter les impacts.

L'ange et le participant challengé répondent aux objections.

L'animateur s'efface, n'intervient pas a priori.

Une même idée peut faire l'objet de plusieurs binômes ou trinômes de réflexions.

À la fin de ce travail, chaque groupe fait la restitution des idées nouvelles apportées.

Le concept est ainsi consolidé.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien préciser les rôles de chacun, demander à l'avocat de rester dans un cadre bienveillant.
- ✓ Cela permet de voir la « profondeur » d'engagement des participants aux décisions ou à la continuation des travaux commencés en réunion.

OUTIL 39

Le diagramme en arbre

“

*Le second, de diviser chacune des
difficultés que j'examinerais, en autant de
parcelles qu'il se pourrait et qui serait
requis pour les mieux résoudre.*

« Les règles de la méthode », Descartes

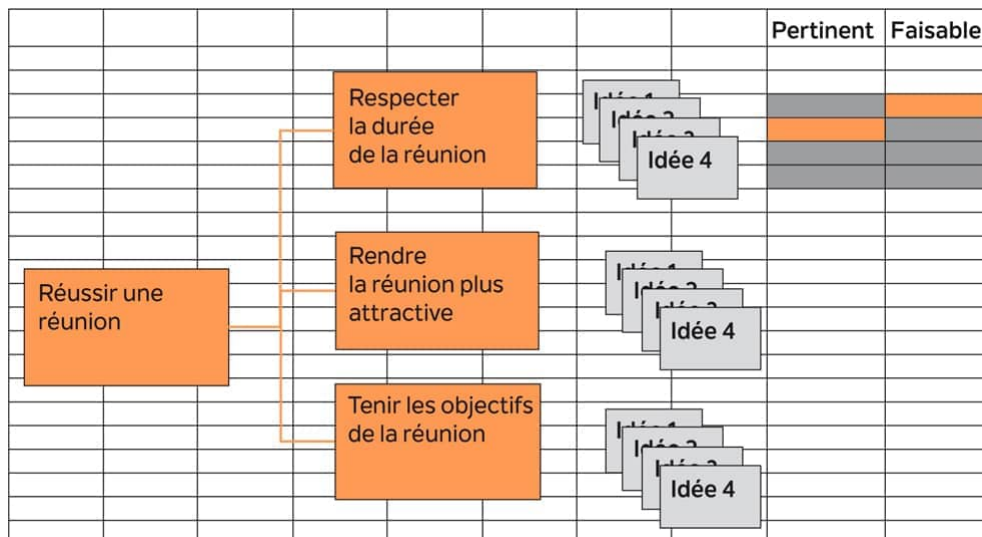
En quelques mots

Le **diagramme en arbre**, utilisé dans une réunion, va aider le groupe à rechercher la **manière d'améliorer une situation**, trouver des moyens d'atteindre des objectifs, et en sélectionner les plus pertinents.

Il permet donc d'atteindre un résultat donné en recherchant systématiquement tous les moyens les plus appropriés.

Il se construit de gauche à droite (des idées aux sous-objectifs, puis objectif final) et se lit de droite à gauche (de l'objectif visé aux idées évaluées).

**VISUALISER LES POSSIBILITÉS ET IMAGINER
LA PLANIFICATION**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Identifier, de manière systématique et hiérarchique, l'ensemble des moyens, des actions, nécessaires à l'atteinte d'un objectif précis.

Contexte

Le diagramme en arbre est utilisé pour produire des idées.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définition de l'objectif** : il est écrit à gauche sur une feuille de paperboard, sous la forme : « comment améliorer » ou « comment faire pour... ». Utiliser alors le QQOQCCP (voir [outil 43](#)) pour que le groupe échange sur la problématique et clarifie l'objectif à atteindre.

L'énoncé est repris pour être plus factuel.

Ainsi, on peut passer de « comment faire venir plus de spectateurs au match de tennis ? » à « comment

réussir à faire venir 1 000 spectateurs payants au match de tennis du 3 janvier prochain ? ».

2. **Émission d'idées** : à l'aide de post-it®, les participants proposent des solutions que l'animateur lit ensuite à haute voix, et les fait éventuellement préciser par l'auteur pour que tout le monde comprenne.

Les post-it® sont collés à droite du paperboard.

L'animateur regroupe les solutions par paquets de 4 maximum en fonction de leurs similitudes.

3. **Construction de l'arbre** : pour chaque regroupement d'idées, se poser la question « quel sous-objectif la réalisation de ces 3 ou 4 actions permet-elle d'atteindre ? ».

Le but est d'arriver à une structuration de l'ensemble des moyens possibles d'atteinte de l'objectif, avec 2 ou 3 niveaux de sous-objectifs entre les actions de base et l'objectif initial. Le travail se construit de droite à gauche.

4. **Validation** : l'arbre est relu de gauche à droite : depuis l'objectif global vers les propositions à droite, cela permet de trouver des moyens complémentaires, qui n'auraient pas encore été imaginés pour atteindre les sous-objectifs.

On se demande ainsi : « les moyens que nous avons déjà identifiés représentent-ils toutes les solutions possibles pour atteindre le sous-objectif identifié ? Que pourrions-nous imaginer d'autre ? ». On ajoute ainsi éventuellement des post-it®.

5. **Choix des solutions les plus pertinentes** : chacune des propositions est évaluée en termes de faisabilité (cotée de 1 à 5) et de pertinence (cotée de 1 à 5).

Faire le produit des deux notes et identifier les solutions/les moyens ayant le meilleur score.

Méthodologie et conseils

Le diagramme ainsi constitué pourra être conservé, en lui ajoutant, en plus de l'objectif clairement lisible, le nom de l'animateur et des participants.

Il est bien important de préciser les cotations de la faisabilité (par exemple la note 5 correspond à un moyen facile à mettre en œuvre car ne nous coûte que du temps), et de la pertinence (ce moyen est vraiment efficace pour atteindre le sous-objectif).

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien comprendre que l'arbre se construit de gauche à droite mais se lit de droite à gauche.
- ✓ Il est possible de définir d'autres critères de choix (au-delà de la pertinence et de la faisabilité), en fonction de votre contexte.

OUTIL 40

La résolution de problème : le CTTS

“

*Un problème bien posé est un
problème à moitié résolu.*

Henri Poincaré

En quelques mots

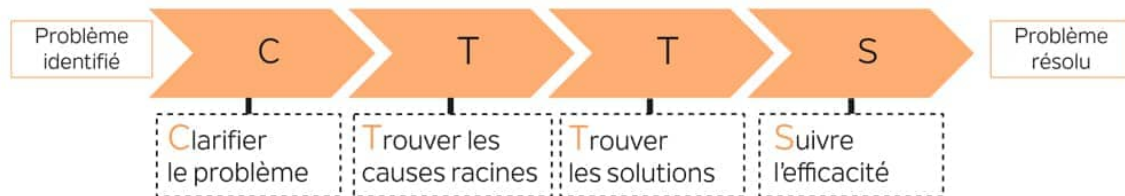
Un problème c'est un d'abord un écart entre ce qui arrive et ce qu'on prévoyait, entre ce qui est promis et ce qui est réalisé. C'est la grandeur de cet écart qui nous permettra de dire si c'est un grand ou un petit problème. Un problème, c'est un dysfonctionnement, qu'il faudra **Clarifier** pour comprendre vraiment ce qui dysfonctionne.

Enfin un problème est une conséquence, c'est-à-dire qu'il faudra en chercher les causes, sans s'arrêter à la première cause détectée, mais **Trouver** la/les causes racines pour ensuite **Trouver** les solutions.

Pour pouvoir « résoudre » un problème, le **CTTS** vous donne les étapes clés à parcourir : **C**larifier le problème, **T**rouver les causes racines, **T**rouver des solutions, puis

Suivre la mise en œuvre des solutions et en vérifier l'efficacité.

UN PROCESS EN 4 ÉTAPES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Si on souhaite qu'un problème soit complètement traité de manière économe, et avec une garantie qu'il ne se reproduise pas, l'outil CTTS est utile.

Il s'agit d'utiliser une méthode systématique, simple et complète.

Contexte

Résoudre des problèmes est le travail de la plupart des personnes qui travaillent en entreprise mais aussi de chacune et chacun dans la vie de tous les jours.

Intuitivement, nous utilisons un peu toujours la même approche, mais souvent on remarque les mêmes défauts à nos actions et l'on constate que l'on n'a pas éradiqué le problème par manque de méthode.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Clarifier le problème** avec l'outil QQOQCCP (outil 43).

Il s'agit de décrire avec précision le problème pour vérifier que chacun en partage la même perception.

Cela impose de travailler sur des données chiffrées et concrètes.

2. Trouver les Causes racines : le groupe utilise la créativité pour trouver toutes les causes probables (diagramme des 5M, voir [outil 41](#)), sélectionne les causes possibles et les valide sur le terrain.

L'outil 5 Pourquoi (voir [outil 42](#)) permet de passer des causes validées aux causes racines.

3. Trouver les solutions possibles, avec l'outil brainstorming (voir [outil 29](#)), le diagramme en arbre (voir [outil 39](#)).

Les meilleures solutions sont testées et sélectionnées avec une matrice de décision (voir [outil 37](#)).

4. Suivre l'efficacité des solutions mises en œuvre, avec des indicateurs mesurables.

Méthodologie et conseils

La méthode est simple mais exigeante.

Elle impose de passer par toutes les étapes, même rapidement, en fonction de l'importance du problème.

Il est fondamental de se fixer un objectif à atteindre dès le début, en utilisant le P du « pour quoi » du QQOQCCP (voir [outil 43](#)).

Le choix du problème à traiter peut-être réalisé après un travail de recensement collectif des problèmes à résoudre.

Il est possible de lister les problèmes constatés et de s'aider ensuite d'un vote à gommettes (voir [outil 35](#)), d'une matrice de décision (voir [outil 37](#)), pour choisir le problème à traiter. Le diagramme de Pareto permet aussi de trouver le problème prioritaire à traiter.

Si le travail rationnel, factuel est fondamental dans la phase de description (QQOQCCP), la créativité est importante dans les phases recherches de causes : il s'agit de ne pas s'arrêter aux causes évidentes, mais de travailler sur toutes les causes possibles.

Il en va de même pour les solutions.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour que ça marche, il faut s'assurer que les participants connaissent les étapes de base de la résolution de problème, et partagent l'idée qu'un problème doit être « éradiqué » définitivement.
- ✓ Le choix du problème à traiter peut être réalisé en utilisant une matrice de décision prenant en compte comme impératif le délai de résolution.

OUTIL 41

Le diagramme causes-effet

“

Les petites causes produisent les grands effets.

Proverbe français.

En quelques mots

En 1962, Kaoru Ishikawa développe pour la gestion de la qualité le diagramme qui porte son nom, encore appelé **diagramme causes-effet**, et encore nommé **5M**, mnémotechnique de :

- **Matière** : les matières et matériaux utilisés.
- **Matériel** : l'équipement, les machines, les logiciels et les technologies.
- **Méthode** : le mode opératoire, la logique du processus.
- **Main-d'œuvre** : les interventions humaines.
- **Milieu** : l'environnement, le contexte.

Cet outil est parfait pour permettre la réflexion à plusieurs sur les causes potentielles d'un problème.

LE DIAGRAMME CAUSES-EFFET OU DIAGRAMME EN ARÊTE DE POISSON



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le diagramme causes-effet ou diagramme des 5M ou encore diagramme en arête de poisson, permet de représenter graphiquement les causes possibles d'un problème (effet), en les regroupant par famille standard (les 5M).

Contexte

Si l'on souhaite réfléchir en groupe sur l'ensemble des causes qui peuvent provoquer un certain problème, on mettra autour de la table tous les acteurs concernés, mais aussi tous ceux qui connaissent les moyens, la matière, la main-d'œuvre, le milieu, la méthode.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Utiliser un paperboard à l'italienne** pour y dessiner le diagramme en arête de poisson, avec les 5 branches Matière, Moyens, Main-d'œuvre, Milieu et Méthode.
2. **Écrire lisiblement sur un post-it® le problème** (l'effet) sur lequel le groupe doit travailler et le déposer au bout à droite de la flèche du diagramme. Le problème a été reformulé après l'utilisation du QQQQCCP (voir [outil 43](#)).
3. **Distribuer des post-it® aux participants**, puis leur demander d'écrire lisiblement une cause possible par post-it®, et de venir près du paperboard pour le déposer dans la branche correspondante. On peut aussi réaliser le travail en plénière.
4. **Encourager les participants à poursuivre leur réflexion**, notamment sur les branches sans ou avec peu de post-it®.
5. **Relire éventuellement certains post-it®** (causes), pour les préciser, mais aussi pour permettre à chacun de « rebondir » sur les idées des autres. Créer éventuellement des sous-familles sur les 5 branches.
6. Il est ensuite possible de **voter** (avec des gommettes, voir outil 36) pour les 3 causes les plus probables parmi toutes celles qui ont été déposées sur le diagramme.

Méthodologie et conseils

Les 5 familles sont « classiques » et marchent bien dans la plupart des cas, mais on peut tout à fait les remplacer par des familles plus « spécifiques », qui parleront plus aux participants. On peut éviter les post-it® et écrire directement sur les branches.

Il est possible d'utiliser l'outil brainstorming (outil 29), qui favorise la créativité, pour trouver toutes les causes probables et « sortir du cadre » des causes « évidentes ».

Si une branche ne contient que peu d'éléments (causes possibles), relancer la production d'idées sur cette famille

particulière.

Les causes possibles sélectionnées sont testées sur le terrain.

Il s'agit de vérifier que la suppression de cette cause supprime bien le problème, et que remettre en œuvre la cause fait bien réapparaître le problème.

Il est également possible d'enchaîner avec une recherche 5 pourquoi sur chacune des causes réelles validées, pour rechercher la/les cause(s) racine(s) (voir [outil 42](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien clarifier avant de démarrer le classement ce que l'on va mettre dans chacun des branches.
- ✓ S'assurer que toutes les branches des 5 M sont bien remplies par des causes probables.
- ✓ Sinon, relancer la recherche de causes dans ce sens.

OUTIL 42

Les 5 pourquoi

“

Il est beaucoup plus facile pour un philosophe d'expliquer un nouveau concept à un autre philosophe qu'à un enfant. Pourquoi ? Parce que l'enfant pose les vraies questions.

Jean-Paul Sartre

En quelques mots

Trouver les causes réelles premières, ou autrement appelées causes racines, est précieux lorsqu'on veut résoudre des problèmes, améliorer une situation ou chasser les gaspillages, car elles sont peu nombreuses dans une entreprise et leur suppression assurera l'éradication du problème. Le problème justement, c'est que ces causes racines sont « cachées ». C'est le propos de l'outil « **5 pourquoi** » de les débusquer, comme dans l'exemple ci-dessous : remettre de l'huile ou changer la pompe à huile serait coûteux et inefficace à long terme, car la cause racine est un manque de nettoyage de la machine.

5 POURQUOI : RECHERCHER LA/LES CAUSES RACINES

5 pourquoi						
Symptôme	1° POURQUOI ?	2° POURQUOI ?	3° POURQUOI ?	4° POURQUOI ?	5° POURQUOI ?	ACTION N°
La machine s'est arrêtée						
	Déclenchement du relais de surcharge	Huile insuffisante sur l'arbre	Pompe à huile inefficace	Arbre de transmission de la pompe usé	Filtre à huile bouché par des saletés	Créer un standard de nettoyage de la machine

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le fait de poser 5 fois la question « pourquoi ? » (5 Why ?) amène à trouver la ou les causes racines dont la suppression entraîne la suppression définitive du problème.

Contexte

Lorsque l'on remarque une récurrence des problèmes, bien que des équipes aient tenté de les résoudre, il est urgent d'utiliser les 5 pourquoi, l'outil de recherche de causes(s) racine(s).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Énoncer clairement le problème**, la fréquence d'apparition et le risque pour l'organisation, et l'objectif à atteindre, à savoir éliminer le problème.

2. **Poser la première question « pourquoi ? »**, qui amène à la première cause, celle identifiée par le diagramme causes-effet (voir [outil 41](#)).

3. Ensuite, **continuer à considérer la cause découverte** elle-même comme un effet et en rechercher la ou les cause(s).

Se demander : « pourquoi cette cause apparaît-elle ? », puis renouveler 4 fois si besoin cette question.

4. Une fois les 5 pourquoi posés, **on arrive à la cause racine**, celle qu'il faut supprimer pour voir le problème disparaître définitivement.

5. **Rechercher ensuite les solutions** pour éradiquer cette cause racine.

Évaluer si nécessaire ces solutions avec par exemple un critère d'efficacité de la solution et un critère de difficulté de mise en œuvre de la solution.

Méthodologie et conseils

Lorsque plusieurs causes sont possibles à un niveau, ne garder que celles qui sont probables.

Si besoin, aller sur le terrain pour valider la cause en question.

Le danger le plus important dans la résolution de problème reste de décider en salle les causes, puis les solutions, sans vérifier sur le terrain l'hypothèse des causes et l'efficacité de la solution proposée.

Les 5 pourquoi demandent un peu d'entraînement, commencez avec votre groupe par des cas simples, par exemple le cas où la cause racine est « interne » au groupe que vous animez.

On peut choisir de s'arrêter à la deuxième ou troisième cause si cela semble suffisant (parfois remonter aux 5 P remet en cause toute l'organisation !).

Attention, il ne suffit pas de trouver la cause racine, il faut également trouver la solution qui empêchera la cause racine de se produire, ce qui permettra d'éradiquer complètement et définitivement le problème.

L'investissement à consentir sur cette solution peut donc être conséquent car on raisonne plus globalement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Préparer un exemple simple de 5 pourquoi à montrer aux participants de la réunion, pour qu'ils en comprennent plus facilement l'intérêt et les principes.
- ✓ Pour que ça marche, constituer le groupe avec des compétences variées, les 5 pourquoi peuvent emmener sur des domaines éloignés de là où se produisent les effets.
- ✓ Au-delà de la recherche des causes, raisonner sur les solutions à mettre en œuvre.

OUTIL
43

Le QQQQCCP

“

*Celui-là m'enrichit qui me fait voir tout
autrement ce que je vois tous les jours.*

Paul Valéry

En quelques mots

Pour réfléchir efficacement, et surtout en groupe dans le cadre d'une réunion, il est fondamental de partir de faits et non d'opinions. En effet, les opinions ne sont pas vérifiées, leur contraire pourrait être vrai, et elles risquent d'amener le groupe à des erreurs de raisonnement ou de déduction.

Les questions **Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien** sont des questions qui appellent à des réponses factuelles, avérées.

On y associe la dernière question « **Pour quoi** » (en 2 mots) pour définir l'objectif visé.

AVEC QQQQCCP, JE ME TROUVE DEVANT DES FAITS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le QQQQCCP appelle des réponses factuelles et permet des raisonnements et du travail en groupe fructueux pour remettre en cause les processus et les habitudes, ou clarifier une situation, un problème, ou encore définir un plan d'action.

Contexte

Le QQQQCCP peut être utilisé à différents stades de la réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Déterminer, rappeler le sujet.

2. Tout d'abord **répondre aux questions** Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien et Pour quoi :

- Qui sont les acteurs concernés ?
- Quel est précisément le problème ? Le sujet ?
- Où cela se passe-t-il ?
- Quand cela se passe-t-il, depuis quand... ?
- Comment se déroule aujourd'hui l'opération/le processus concerné ? Quelles sont les procédures associées ?
- Combien, quelle est la volumétrie du problème ? Combien cela peut-il coûter ?
- Pour quoi ? Compte tenu de la situation constatée, quel objectif se fixe-t-on ?

3. **S'efforcer de formuler des faits** vérifiables et vérifiés.

4. **Reformuler ensuite le problème** ou le sujet avec tous les éléments recueillis.

Méthodologie et conseils

Pour chacune des questions clés QQOQCCP, il est intéressant d'appliquer la question autant que nécessaire, par exemple à tout le spectre possible : dans le cas du traitement d'une réclamation, la question Qui ? peut induire une recherche sur Qui réclame, Qui livre, Qui fabrique, Qui contrôle ? etc.

Parfois, la première réunion consiste à lister précisément les questions auxquelles il faudrait une réponse.

On constate souvent qu'à ce stade, le groupe ne dispose pas de réponses immédiates vérifiées.

Le groupe décide donc que chaque membre devra revenir avec les éléments factuels le concernant (chacun prend une partie du QQOQCCP : on appelle cela « l'effet marguerite »).

Il est très facile d'émettre des opinions si l'on n'y prend pas garde ; l'équipe aura besoin d'un peu d'habitude pour rester factuelle tout au long d'une réunion.

Une démarche complémentaire du QQOQCCP dans le cadre de la résolution de problème est le EST/N'EST PAS. Cette

méthode consiste à repasser le QQQQCCP en se posant à chaque élément la question négative, par exemple :

- Qui est concerné par les réclamations ?, puis, Qui n'est pas concerné par cette réclamation ? (pour le Qui).
- Quel est le sujet précis des réclamations ? puis, Qu'est-ce qui n'occasionne pas de réclamation (pour le Quoi) ?
- Depuis quand avons-nous ce problème ? puis, Quelle est la période où nous n'avons pas eu de réclamation ? (le Quand).

La différence entre les rubriques Est et N'Est pas est souvent propice à l'identification de causes probables.

Pour définir un plan d'action, le QQQQCCP est aussi pertinent : qui fera quoi, dans quel délai, comment et combien cela coûtera-t-il et pour quel objectif ?

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour que ça marche, n'hésitez pas à répéter la définition d'un fait, et à mettre en avant l'intérêt d'être factuel pour avancer ensemble dans une réunion.

OUTIL 44

Le CEDAC

“

Le chemin se construit en marchant.

Antonio Machado

En quelques mots

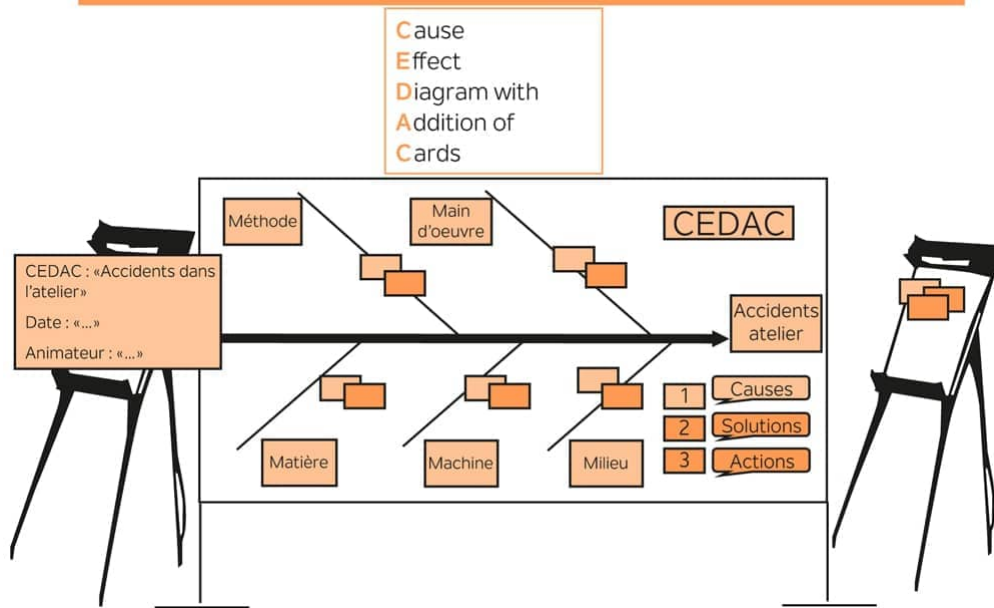
Le CEDAC, « **Cause Effect Diagram with Addition of Cards** » est une réunion au long cours, où les participants sont sollicités sur un mois environ, pour traiter le « problème du mois » justement. Ils participent en passant, en marchant dans un atelier.

Il nécessite une réunion plénière de lancement, deux étapes asynchrones de 15 jours chacune, et une réunion plénière de débriefing et de décision.

Il permet à chacun d'exprimer son avis sur les causes d'un problème, sur les solutions à apporter à ces causes et de construire un plan d'action en responsabilisant chacun. Il utilise le principe du diagramme causes-effet et des post-it® de 3 couleurs différentes.

**AVEC CEDAC, JE RÉSOUS UN PROBLÈME EN GROUPE
SANS BLOQUER LES GENS EN RÉUNION**

CEDAC : le problème du mois , exemple : accidents dans l'atelier



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le CEDAC permet de résoudre des problèmes en groupe, tout en passant le moins de temps possible en réunion.

Contexte

Cet outil permet de souder une équipe autour de la résolution de problème en s'impliquant dans la réflexion ET dans l'action.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Réunir d'abord tous les participants** en plénière en salle ou sur le terrain : l'animateur explique que la résolution se fera de manière asynchrone et durera un mois.
2. On utilise 2 paperboards mis de chaque côté d'un tableau central (type véléda). Un **diagramme causes-effet** est dessiné sur le tableau central, et

on dépose le post-it® expliquant le problème au bout à droite du diagramme (avec le rappel du QQQQCCP, outil 43).

3. **Période Top causes** : pendant une période de 15 jours, chacun apporte ses idées de causes possibles du problème de manière libre, sous forme de **post-it® jaunes** déposés sur le diagramme causes-effet.

Dans cette période, le dialogue entre l'animateur et les participants se fait si besoin par l'intermédiaire du tableau de gauche (demande éventuelle de précision sur un post-it®).

4. **Période Top solutions** : pendant une nouvelle période de 15 jours, chacun apporte ses idées de solutions possibles à chaque cause (même si on n'est pas l'auteur du post-it jaune « cause »), de manière asynchrone, sous forme de **post-it® verts** déposés sur le diagramme causes-effet.

Durant cette période, le dialogue entre l'animateur et les participants se fait aussi par l'intermédiaire du tableau de gauche.

5. Une fois ces deux périodes de 15 jours passées, réunir tous les participants en plénière, pour débriefer et **décider des actions à mettre en œuvre.**

Utiliser alors le paperboard de droite comme tableau de décisions du DECLIC en le divisant en 3 colonnes, libellées en colonne 1 « solutions retenues », en colonne 2 « solutions en cours d'étude », et en colonne 3 « solutions non retenues pour le moment ».

Cette plénière de décision se fait avec les services concernés. Pour les couples cause-solutions retenus (jaune/vert), l'animateur demande un responsable et le note sur un 3^e post-it® mauve, avec la date à laquelle l'action sera menée à son terme.

Pour les couples jaune-vert «... en cours d'étude », noter qui fait l'étude et pour quand.

Pour les couples non retenus, expliquer succinctement pourquoi.

Méthodologie et conseils

Les premières utilisations de cet outil peuvent faire ressortir des « remarques » ou des « revendications » qui n'ont rien à voir avec le sujet : mettez-les de côté et expliquez que sur le paperboard de gauche, le tableau de pilotage du DECLIC, on ne se concentre que sur le « problème du mois » et sur rien d'autre.

La qualité des énoncés des causes et des solutions va s'améliorer avec l'habitude d'utiliser cet outil

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour que ça marche, constituer un lieu de rencontres asynchrones des idées avec à disposition 2 paperboards, 1 tableau central, des post-it® de 3 couleurs, des feutres, etc.
- ✓ Assurer la mise en œuvre rapide des solutions pour montrer l'efficacité de la méthode.

OUTIL
45

Le photo-langage

“

*En photographie, ce n'est pas le
photographe qui est important.*

Yann Arthus Bertrand

En quelques mots

Le **photo-langage** permet de faire s'exprimer l'ensemble des membres d'un groupe de manière libre.

Il est utilisé pour récupérer des points de vue plus personnels, parce que l'image va compléter la question de départ et donner le choix à chacun, à partir de la même question, de partager sa vision et peut être certains de ses ressentis.

**AVEC LE PHOTO LANGAGE, JE DIS CE QUE JE PENSE
À PARTIR D'UNE PHOTO QUI ME « PARLE »**



🔍 POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le photo-langage permet à chaque participant d'une réunion de répondre à une question à travers le choix d'une image qui lui parle, et de ce fait de donner une réponse plus personnelle et engagée. Le fait d'utiliser une image permet à chacun de se concentrer sur son ressenti « ici et maintenant ».

Contexte

Le photo-langage est utilisé lorsque l'on souhaite avoir un avis plus approfondi sur un thème très impliquant, ou tout simplement lorsqu'on veut donner un ton de véritable engagement à une réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Constituer un ensemble** suffisant de photos, par exemple 30 photos ou plus pour un groupe de 10 personnes, facilement compréhensibles par tous, pas non plus choquantes par rapport au quotidien des participants, pour rester concentré sur le thème.

Exposer les photos de manière visible pour tous les participants.

2. **Expliquer clairement votre intention** : recueillir des réponses plus personnelles ou avoir un avis argumenté. Poser ensuite la question de manière simple et claire : par exemple, « je voudrais que vous choisissiez une/deux/trois photos qui illustrent pour vous le fonctionnement du service depuis la réorganisation ».
3. **Chaque membre du groupe va choisir** individuellement une photo, celle qui lui « parle » le plus. Ce choix se fait dans le silence, par le regard et sans limite de temps.
4. Demander ensuite à chacun, à tour de rôle et dans l'ordre du volontariat, de **commenter son choix** et noter sans jugement ni interprétation ce qui est dit.
5. Faire ensuite une synthèse, en sélectionnant ou en faisant voter sur les 3 photos qui **illustreraient la synthèse de l'ensemble du groupe**, ou alors noter en deux colonnes les accords et les désaccords du groupe.

Méthodologie et conseils

Constituer le jeu de photos à partir de photos libres de droits sur Internet, prendre soi-même des photos sur le lieu de travail, ou utiliser pendant la réunion des photos de revues, magazines, que l'on pourra découper.

Éviter les images trop caricaturales ou commerciales.

Vous pouvez également demander aux participants de prendre des photos eux-mêmes et de les apporter le jour de la réunion.

Dans ce cas, préciser clairement l'objectif de la séquence, à quoi doivent se rattacher les photos et le format de photos attendu.

Il peut être intéressant d'utiliser le même jeu de photos à plusieurs moments différents de la réunion, par exemple au début et à la fin, pour que chacun puisse mesurer ce que les échanges pendant la réunion ont pu changer dans les points de vue et les ressentis de chacun.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour que ça marche, il faut que les photos soient dans un format commun, pour que le fond l'emporte sur la forme au moment du choix.
- ✓ Il est souhaitable que les images représentent assez complètement une situation, des côtés positifs et négatifs pour permettre un meilleur choix.

OUTIL 46

L'arbre à problème

“

*Bien des choses qui paraissaient de
grands problèmes n'en sont plus quand
on a le nez dessus.*

Henry de Montherlant

En quelques mots

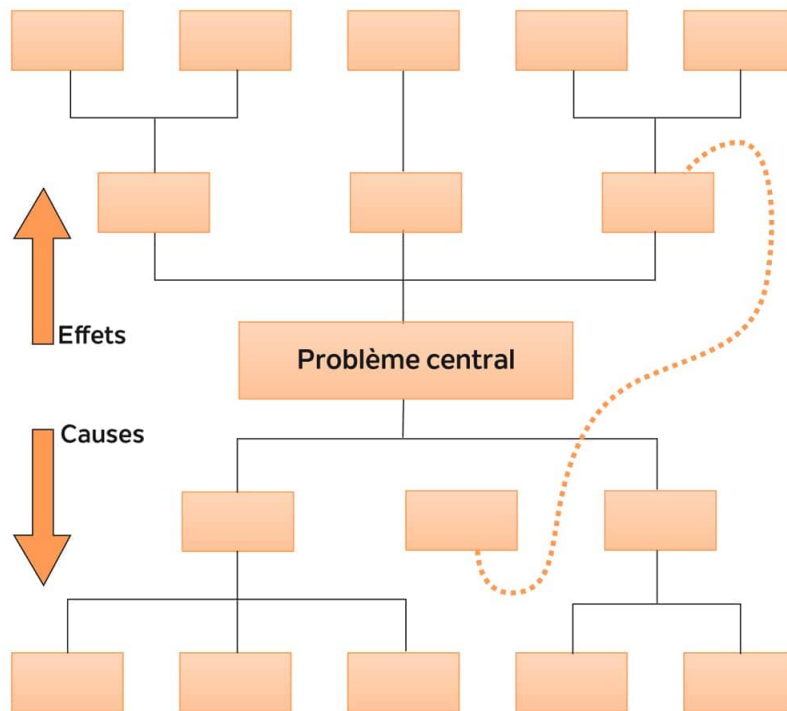
Cet outil représente graphiquement, sous la forme d'**un arbre**, les **causes et conséquences** liées à un problème.

À un problème correspond un arbre, le problème est noté de manière centrale comme sur le tronc d'un arbre, avec au-dessus ses branches qui représentent les conséquences et en dessous ses racines qui représentent ses causes.

L'idée de cet outil est d'analyser un problème afin de clarifier ses tenants et aboutissants de manière schématique.

L'arbre à problème permet également de visualiser des relations de cause à effet et de clarifier les sources d'un problème pour pouvoir agir au bon endroit et au bon moment.

AVEC L'ARBRE À PROBLÈME, JE LISTE LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES D'UN PROBLÈME



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'arbre à problèmes permet de visualiser l'ensemble des causes et des conséquences d'un problème central ou de plusieurs problèmes identifiés.

Le fait de relier les causes ET les effets d'un problème permet de soigner en priorité les causes qui génèrent le plus de risque pour l'entreprise et donc de dimensionner l'effort (argent, énergie) pour remédier au problème.

Contexte

De même que les 5 Pourquoi (voir [outil 42](#)) permettent de trouver la cause racine, cette méthode permet de trouver la cascade des causes jusqu'aux causes racines, mais aussi celles des conséquences, des effets de ces conséquences et des effets de ces effets.

Par exemple, on pourra travailler sur les conséquences immédiates et celles à plus long terme.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Écrire au centre du paperboard le problème à traiter**, il peut être sélectionné dans une liste de problèmes.
2. **À partir de la question : *pourquoi ce problème ?***, commencer à noter les causes au-dessous du problème, puis repartir de chaque cause pour remonter aux causes racines.
3. **À partir de la question : *qu'est-ce que cela fait ?***, commencer à noter les conséquences au-dessus du problème, puis les effets de ces conséquences, puis les effets des effets (par exemple, penser aux effets à plus long terme si le problème perdure, etc.).
4. **Inviter les participants à trouver des liens de cause à effet**, pour mieux se rendre compte de l'importance de certaines causes par rapport aux conséquences et à leurs effets.
5. **À partir de ce travail, travailler avec le groupe pour affiner les priorités d'action**, par exemple en faisant voter (avec les gommettes, outil 35, ou la matrice de décision, outil 37) sur les 3 causes prioritaires à traiter.

Méthodologie et conseils

Pour que ça marche, il est important d'ajouter la dimension temps, à la fois sur les causes (l'historique), mais aussi les conséquences et leurs effets (futur à plus ou moins long terme, ce qui est le plus difficile).

Il faut rester concret et prendre garde à ne pas tomber dans les détails.

Attention également à ne pas énoncer des généralités, des opinions...

C'est un outil très complémentaire avec d'autres outils comme les « mots jetés » (voir [outil 48](#)), outil qui permet d'avoir une définition commune d'un terme, un sujet, un problème justement.

Dans la mesure où il peut se connecter à d'autres outils, mots jetés, matrice de décision, gommettes, c'est un très bon « déclencheur » pour acculturer les participants aux outils de résolution de problème.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour l'utilisation d'un outil comme l'arbre à problème, il est important de se documenter sur l'historique du problème que l'on veut traiter.
- ✓ Faire également un peu de prospective ou d'étude de risques pour pouvoir aider le groupe.
- ✓ Préciser clairement que cet outil permet à la fois de traiter des causes dont les conséquences sont immédiates, mais aussi dont les conséquences auront des effets à plus long terme.

OUTIL
47

Le plan d'action par le dessin

“

*Vous devez y croire. Il n'y a aucune
raison d'avoir un Plan B, car il vous
détournera du Plan A.*

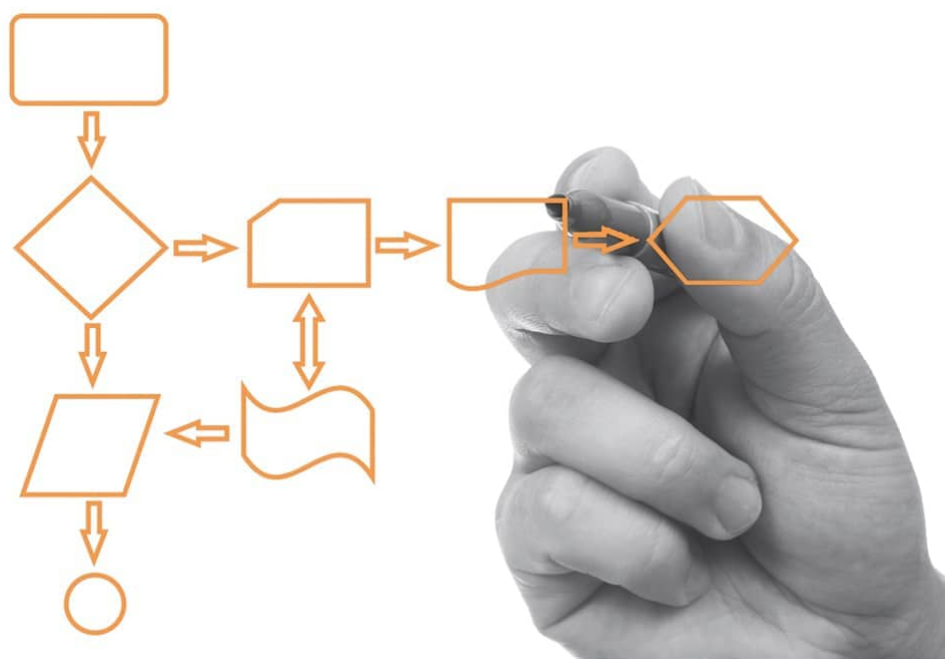
Will Smith

En quelques mots

La réalisation d'un **plan d'action par le dessin** permet de stimuler la créativité et l'imagination des participants qui travaillent en sous-groupes.

Il s'agit de clarifier l'objectif à atteindre et de demander aux participants de représenter les étapes pour y arriver mais aussi les obstacles possibles. Un exercice en amont de la formalisation du plan d'action classique qui déterminera qui fait quoi et dans quel délai.

**SAVOIR IMAGINER LE CHEMIN À PARCOURIR POUR
ATTEINDRE UN OBJECTIF**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif de l'outil est de permettre aux participants du groupe de travail d'imaginer de manière libre et créative les étapes et/ou les actions à engager pour atteindre un objectif défini.

Contexte

Cet outil s'utilise plutôt dans les réunions chantiers (voir [outil 8](#)), les réunions de résolution de problème et/ou d'amélioration continue (voir [outil 5](#)).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. L'animateur **dessine, sur une grande feuille de paperboard**, l'objectif à atteindre de manière explicite. Il ajoute un chemin pour y arriver. On peut compléter cette étape de la formulation d'un

QQOQCCP (voir [outil 43](#)) pour garantir la compréhension collective de l'objectif.

2. Demander aux participants par petits groupes d'indiquer dans le chemin **les grandes étapes** à parcourir pour atteindre la cible visée.
3. Dans un troisième temps, leur demander **d'ajouter les obstacles** à surmonter, puis les parades à mettre en œuvre pour lever ces obstacles...
4. Il est ensuite possible de compléter **par des délais et les acteurs** impliqués dans les différentes étapes.
5. Quand le dessin est terminé, un membre du sous-groupe **commente le dessin réalisé**, les autres sous-groupes peuvent identifier les similitudes et différences avec leur propre représentation.
6. Il est alors possible de créer un **dessin collectif**.

Méthodologie et conseils

Il faut insister auprès des participants sur le fait que l'outil est un outil visuel. L'animateur demande donc de mettre des dessins (type doodling, voir outil 74) : des personnages pour illustrer les actions ou étapes. Le résultat ne sera pas évalué sur la qualité des dessins, mais sur la capacité du groupe à enrichir le chemin des étapes à parcourir pour réussir le challenge défini. Prévoir une grande feuille de papier si les étapes sont nombreuses (on peut envisager de couvrir la longueur ou la largeur d'un mur).

Prévoyez aussi des stylos de couleur.

Faites bien travailler par séquences : d'abord les étapes clés, puis les obstacles (et leurs parades), puis les acteurs et les délais, etc.

Pour être exhaustif, on peut s'appuyer sur des outils complémentaires :

- la logique des 5M, qui donnent les paramètres sur lesquels il faut agir pour atteindre un objectif nécessaire pour atteindre ;
- les métiers ou processus de l'entreprise. On se pose alors la question d'à quel moment dans le chemin il serait opportun de faire intervenir les métiers de l'entreprise (les citer un à un pour voir où chacun intervient).

Une fois le dessin finalisé, un plan d'action formel peut être réalisé, qui reprend des éléments classiques : qui doit faire quoi dans quel délai avec quelles ressources.

Qui	Fait quoi	Pour quand	Avec quelles ressources

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien clarifier la cible à atteindre et le délai associé.
- ✓ Montrer peut-être un exemple pour faciliter la compréhension de l'exercice par les participants.

DOSSIER 5

LES OUTILS DIGITAUX

“

L'ère du numérique a créé un nouveau monde qui bouleverse l'ensemble de l'industrie médiatique, son économie comme ses usages.

Serge JULY



Le digital est entré dans nos entreprises, les smartphones, les tablettes et ordinateurs sont devenus des outils quotidiens indispensables aux participants des réunions. Beaucoup de sociétés n'envisagent plus de réunions classiques : un animateur, des slides et des participants un peu assoupis derrière leur table (c'est bien sûr un peu caricatural).

Les outils digitaux : avant tout une chance pour l'animation !

Les outils digitaux nous donnent aujourd'hui une opportunité extraordinaire pour transformer une réunion ennuyeuse en un instant de convivialité et d'échanges.

Ils nous permettent de faire participer l'ensemble des personnes présentes, de recueillir l'avis de ceux qui n'oseraient peut-être pas prendre la parole devant le groupe, de faire intervenir une personne à distance, de continuer à produire après la formation, d'animer une séquence de manière ludique, etc. Le panorama est sans limite !

Pensons aussi aux tableaux digitaux qui nous permettent des comptes rendus express ou l'envoi des travaux en direct sur les boîtes mails des participants.

Un fonctionnement à clarifier

Si le digital facilite les interactions, il peut aussi, et c'est un vrai danger, éloigner les participants de l'objectif de la réunion. Une dérive à contrôler en responsabilisant les participants et en en faisant une règle d'usage à partager dans toute l'entreprise.

Le digital oui, mais à bon escient ! Une alerte aussi pour l'animateur, qui ne doit pas tomber dans l'excès. Une réunion sert aussi à rencontrer des collègues, leur parler en face-à-face, les regarder, s'intéresser réellement à eux.

Mais aussi savoir sortir de sa zone de confort...

Parfois, s'engager dans le digital demande un effort à l'animateur peu habitué à ce style d'exercice. Pas d'inquiétude, nous ne vous proposons ici que des outils simples d'utilisation, des outils qui ont fait leurs preuves. Et même si sans digital, vous réussissez bien vos réunions, pensez que quelques touches de modernité peuvent créer l'effet waouh !

Les outils

[48 Le nuage de mots ou mots jetés](#)

[49 Padlet ou mur virtuel](#)

[50 Kahoot](#)

[51 Google Form](#)

[52 Sentimy.](#)

[53 Le document partagé en ligne](#)

[54 Quik](#)

[55 Les outils de Skype \(réunions virtuelles\)](#)

OUTIL 48

Le nuage de mots ou mots jetés

“

Avant de discuter, définissez les mots.

Proverbe français

En quelques mots

Le **nuage de mots**, ou **mots jetés**, permet à partir d'un thème de faire émerger les mots associés et d'en créer une représentation unique en tenant compte de l'occurrence des mots-clés émis. Il est également utilisé pour clarifier un concept, un sujet.

À partir du sujet abordé, l'expression initiale de chacun permettra de rechercher des éléments communs de définition, tout en en faisant ressortir les visions différentes des participants.

Cet outil permet aussi à l'animateur et aux participants eux-mêmes de situer leurs connaissances initiales.

**AVEC LE NUAGE DE MOTS, JE FAIS RESSORTIR
LES MOTS-CLÉS D'UN CONTENU, À PARTIR DU RETOUR
DES PARTICIPANTS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Certains termes utilisés en entreprise ont apparemment un sens que tout le monde partage. Mais si on creuse un peu, en posant la question à plusieurs personnes, par exemple : qu'est-ce que la performance pour toi ?, on peut être surpris de la diversité des réponses.

Les mots jetés, ou le nuage de mots, permettent de se mettre d'accord sur un terme mal compris ou interprété de manière différente par de nombreuses personnes.

Contexte

À travers les mots, on recherche une définition commune d'un terme, d'un concept, d'un sujet, souvent utilisé mais dont on sait que chacun en a sa propre interprétation.

Ceci arrive souvent lorsqu'un terme nouveau arrive dans l'entreprise, par exemple le mot « agilité ». Il devient très important de partager les compréhensions/interprétations de chacun, et surtout de dégager un consensus sur ce que voudrait dire, par exemple fonctionner de manière plus « agile » dans notre entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Avant la réunion, **bien préparer la consigne** : le sujet abordé doit être ciblé par la phrase pour éviter les « hors-sujet ». Par exemple, la performance, c'est quoi ?
2. Pendant la réunion, **présenter le défi** : par exemple « Nous allons tenter de définir ensemble le mot performance ».
3. **Inscrire de façon visible pour tous** le mot principal sur le paperboard.

- **Version papier :**

- Inviter les participants à énoncer des mots que leur évoque le sujet, à travers un tour de table ou quand chacun le souhaite.
- Inscrire tous les mots au tableau, ou sur des post-it® que vous affichez, visibles de tous.
- Une fois que chacun a terminé, **regrouper les mots** et les mettre bout à bout pour établir une définition commune.

- **Version informatisée :**

- Faire exprimer chaque participant en direct ou demander de noter les mots sur post-it®.
- Récupérer les mots, les noter dans un fichier Word. Si les mots se répètent, les doubler (ou les tripler !) dans Word.
- Une fois tous les post-it® saisis, utiliser une application comme nuagedemots.co pour transformer le texte ainsi constitué en vrai nuage de mots, pour voir « ce qui ressort ».

4. **Rechercher alors une définition commune** facilitée par cette vision « nuage ».

Méthodologie et conseils

Pour que cela soit efficace, il est important, comme à chaque fois que l'on fait appel à l'avis ou à la réflexion des participants, de ne pas juger de la qualité d'une idée ou interpréter l'expression de cette idée (ou laisser juger ou interpréter).

Il faut simplement reformuler si besoin pour clarifier ou retrouver un lien avec ce qui a été dit par ailleurs.

Laissez à chacun un temps de réflexion individuelle pour éviter que les personnes soient influencées par les interventions des autres participants.

Il est possible, dans les applications, de choisir une forme au nuage de mots (cohérente avec le thème), et des couleurs spécifiques.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il est conseillé de commencer par un sujet peu polémique, pour acculturer les personnes à l'utilisation de cet outil.

OUTIL 49

Padlet ou mur virtuel

“

Le digital est un formidable accélérateur de personnalisation. Mais la personnalisation, c'est avant tout de l'humain, de l'attention et elle n'est jamais acquise.

Maud Bailly, Chief Digital Officer d'Accor Hotels

En quelques mots

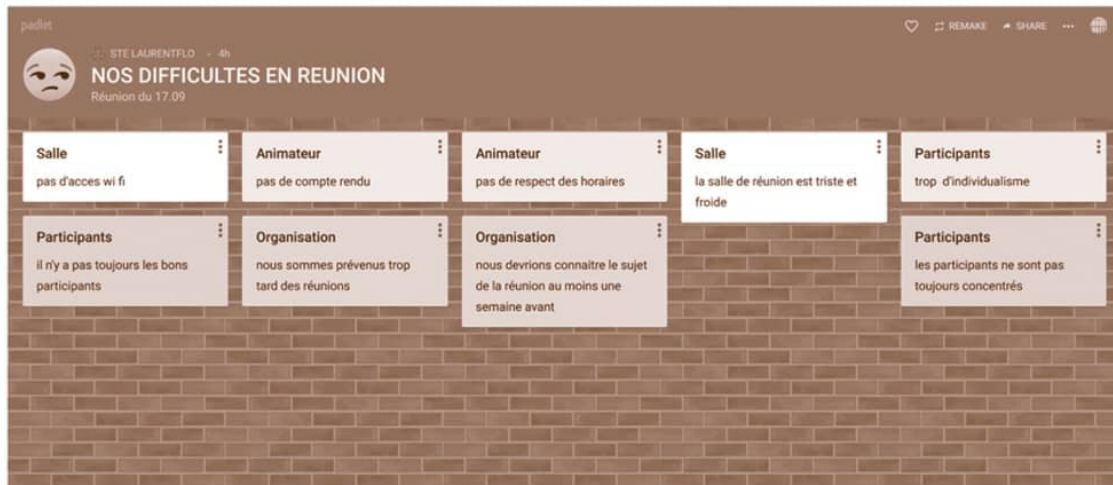
Le **mur virtuel** (par exemple l'application padlet) est un outil collaboratif en ligne qui offre la possibilité de créer un « mur » customisé avec une URL unique, et sur lequel un participant peut déposer des notes écrites (les post-it® deviennent virtuels).

Le principe repose sur la création du mur par un animateur du compte. Après s'être connectés à l'URL associée, les participants sont invités à déposer sur le mur leurs posts, qui peuvent être enrichis de médias (liens, images, sons, vidéos, fichiers Word ou Excel, PDF, etc.).

Les murs peuvent être rendus privés ou publics et peuvent être téléchargés sur un site

Web. Cela permet aux participants de participer en synchrone ou en asynchrone.

PARTAGER DU TEXTE, DES IMAGES, DES VIDÉOS ET COMMUNIQUER APRÈS LA RÉUNION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le mur collaboratif peut être utilisé en mode synchrone ou asynchrone, pour recueillir les idées des participants, échanger des documents, garder dans le temps la trace des discussions. L'ensemble des posts peut être organisé sous différents formats : libre, en colonne, ou en flux... Le mur est personnalisable (fond, nom de l'URL). Les posts sont modifiables par un ou tous les participants selon les règles prédéfinies.

Contexte

Chaque animateur a un compte et peut créer gratuitement quelques murs virtuels. Pour créer autant de murs que souhaité, il faut souvent passer à la version payante. Le mur virtuel est utilisé pour faire produire des idées par les participants. L'utilisation de cet outil est un pas vers la

digitalisation des réunions.



COMMENT L'UTILISER ?

1. **Créer un compte** sur le site en question, padlet, lino ou autre.
2. **Créer et personnaliser son mur**, y associer sa propre image ou une image proposée ; donner un nom web au mur, le rendre public ou privé. Choisir le format de dépôt des post-it (en colonne, en flux ou libre).
3. **Sélectionner un mode d'accès** pour les participants dont l'e-mail et/ou le QR code.
4. En réunion (ou en amont) **adresser l'adresse URL aux participants**. Chaque participant se connecte.

L'animateur formule une question et demande à chaque participant de créer des posts sur le mur virtuel, comme il alimenterait en post-it® un paperboard. Les participants peuvent « liker » les posts, voter. Ces posts peuvent être regroupés par thèmes en colonne.

5. Chacun peut **publier des images, des documents, des vidéos**, de la musique et des fichiers de Photoshop, Illustrator, et **intégrer du contenu pris sur le Web**, comme YouTube, Instagram, Twitter.

Méthodologie et conseils

Depuis tout support (ordinateur, tablette, smartphone) et une fois connectés sur le mur, les participants envoient leurs posts écrits (avec ou sans médias complémentaires), qui apparaissent automatiquement sur le mur.

Chaque post peut contenir un titre et un corps de texte.

Un participant peut modifier son post par la suite, qui pourra être remplacé par l'animateur-administrateur sur le mur.

Le mur virtuel peut être utilisé avant la réunion pour la préparer, au démarrage de la réunion pour présenter les avatars (voir [outil 23](#)), en cours de réunion pour produire et évaluer des

idées, et en fin de réunion pour noter les conclusions, les décisions.

Les livrables éventuellement demandés entre deux réunions sur le même sujet peuvent être déposés sur le mur pendant l'intervalle entre les réunions.

On peut aussi adresser le mur à une personne qui n'a pas participé à la réunion et qui pourra découvrir le travail fait en réunion et éventuellement le compléter.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour l'utilisation d'un outil comme Padlet, créez-le avant la réunion et assurez-vous que les connections seront utilisables pendant la réunion.
- ✓ Définissez aussi une URL raccourcie et transmettez-la aux participants avant la réunion.

OUTIL
50

Kahoot

“

*Je ne cherche pas à connaître les
réponses, je cherche à comprendre les
questions.*

Confucius

En quelques mots

L'application **Kahoot** permet de créer des **quiz multi-choix** avec une quantité illimitée de questions. Kahoot permet ensuite de partager ces quiz sur la plateforme entre Kahooters (utilisateurs de Kahoot). Au cours d'une réunion, cet outil va permettre d'utiliser des quiz sous forme de challenges pour les participants qui répondent sur leur portable ou ordinateur de manière individuelle ou en sous-groupes.

AVEC KAHOOT, JE DYNAMISE MA RÉUNION AVEC UN QUIZ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Il est possible d'utiliser un Kahoot pour valider des connaissances sur un sujet à traiter en réunion ou faire découvrir un sujet. C'est aussi l'occasion de s'amuser en challengeant des sous-groupes en réunion.

Contexte

Pour que chaque membre du groupe puisse participer, il suffit de disposer d'un terminal (ordinateur, smartphone, tablette).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Initier la création d'un questionnaire**, sur le site create. Kahoot.it après avoir créé votre compte.
 - Cliquer sur « Create a New Kahoot », puis « Quiz », ou en haut à gauche sur « new

Kahoot », puis donner un nom au quiz et éventuellement une image.

- Saisir le texte de la question en haut dans l'espace de saisi en 95 caractères maximum.
- Saisir de 1 à 4 réponses possibles sur 60 caractères et sélectionner une ou plusieurs bonnes réponses (statut correct/incorrect). Sélectionner le temps possible pour répondre à chaque question, entre 5 et 120 secondes, à défaut 30 secondes.
- Passer à la question suivante (sélectionner « Add question »).
- Finaliser le questionnaire.
- Saisir l'audience souhaitée : choisir l'option « privé » pour conserver la propriété de ses Kahoots. Dans ce mode privé, il sera possible de partager ses questionnaires avec les personnes de son choix. Saisir le descriptif de son Kahoot, ce qui permettra aux réceptionnaires de se repérer, puis cliquer sur « Done » en bas à droite lorsque vous avez terminé.

2. **La plateforme propose ensuite de pouvoir diffuser (« play now »)** ou de voir ce que les participants verront (« preview ») ou de rééditer son questionnaire pour le modifier.

3. **Pour « Jouer » un questionnaire**, appuyer sur « Play ». Indiquer aux participants de se connecter depuis n'importe quel appareil sur kahoot.it, puis de saisir le code pin que vous avez généré en lançant la partie (un code pin est généré à chaque partie d'un jeu Kahoot ; il s'affiche automatiquement). Au fur et à mesure que les participants se connectent, leur nom s'affiche sur l'écran de l'administrateur.

Méthodologie et conseils

Les questions se déroulent selon le temps paramétré lors de la création du questionnaire et, au fur et à mesure, les scores des

participants s'affichent (scoring, qui tient compte du temps de réponse : donner aux participants la consigne du jeu au préalable).

Les scores sont affichés entre chaque question et à la fin du questionnaire.

Pour réaliser l'export des résultats par questionnaire, il y a, sous l'onglet de son compte, un accès vers les résultats où il est possible de retrouver sous format Excel les résultats des participants par partie Kahoot (vue générale et par question).

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour l'utilisation d'un outil comme Kahoot, créez le Quiz avant la réunion, et assurez-vous que les connexions seront utilisables pendant la réunion.
- ✓ Une autre possibilité est de créer un quiz amusant avec les participants, par exemple dans le but de faire une synthèse originale de la réunion à envoyer à des collègues absents.

OUTIL 51

Google Form

“

Les sondages, c'est pour que les gens sachent ce qu'ils pensent.

Coluche

En quelques mots

Google Forms permet de créer des **enquêtes en ligne**, des **questionnaires**, et de les envoyer à d'autres personnes. En amont d'une réunion, cela permet de recueillir des données, des témoignages des participants, voire d'autres personnes et de les partager en début de réunion.

Google Forms peut aussi être utilisé en cours de réunion pour recueillir en direct l'avis des participants sur un sujet donné et pour évaluer la qualité perçue par les participants en fin de réunion.

Google Forms et l'outil suivant, Sentimy, sont tous deux des outils de création de questionnaires et de sondages.

AVEC GOOGLE FORM, JE DYNAMISE MA RÉUNION AVEC UN QUESTIONNAIRE

VOTRE AVIS SUR LA PROCEDURE
TRAITEMENT DES RECLAMATIONS
CLIENTS

Enquete interne

La procédure "réclamations clients" est

- ☐ facile à mettre en oeuvre
- ☐ pas facile pour l'instant mais vous êtes confiant
- ☐ difficile à mettre en oeuvre

Le déroulé est pour vous

- ☐ logique
- ☐ un peu compliqué
- ☐ trop compliqué
- ☐ inexploitable

Envoyer

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. [Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Règles de confidentialité](#)

Google Forms

[Demande d'accès en écriture](#)

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil digital permet de valider des connaissances sur un sujet à traiter en réunion. Il peut aussi aider les participants à se préparer en leur envoyant un questionnaire en amont de la réunion. Enfin, cela peut aussi être un outil pour faire réagir les collaborateurs en direct et recueillir la qualité perçue de la réunion par les participants.

Contexte

En envoyant un questionnaire en amont de la formation, l'animateur évalue le niveau de maîtrise du sujet par les participants et peut alors leur conseiller la meilleure manière de « préparer » la réunion (lectures, vidéos, etc.).

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Configurer un nouveau formulaire (form) :

- Accéder à Google Forms en passant par votre compte Google.
- Cliquer sur « Nouveau » et choisir Google Forms dans le menu.
- Un nouveau formulaire s'ouvre. Indiquer le titre de votre formulaire.

2. **Créer et mettre en forme un formulaire** ou un questionnaire.

- Rédiger le texte des questions. Vous pouvez y ajouter des images et des vidéos. Les questions peuvent être associées à différents types de réponses : réponse courte, texte, choix multiple, liste déroulante, échelle de valeur, choix parmi des images, etc.
- On peut aussi associer une vidéo et demander aux participants de la visionner avant de répondre à une question.
- On peut également rendre une question obligatoire.
- On passe ensuite à l'édition de la question suivante en appuyant sur le « + » à droite.
- Il est possible de dupliquer une question ou de la supprimer.

3. **Adresser le formulaire** (le publier), pour permettre aux participants de le remplir avant, pendant ou après la réunion. Lorsque vous êtes prêt, vous pouvez envoyer par e-mail votre formulaire aux personnes concernées en indiquant les adresses e-mails (il est possible d'inclure la totalité du formulaire dans l'e-mail, ou d'en donner seulement le lien).

4. **Exploiter les résultats.** Récupérer les réponses dans l'onglet associé « réponses ». Des graphiques permettent une visualisation rapide et globale. On peut prendre connaissance des réponses individuelles.

Méthodologie et conseils

Vous pouvez demander d'associer à la réponse un fichier que l'interlocuteur devra télécharger.

Le questionnaire peut être organisé par rubrique. Il est également possible d'orienter vers des questions spécifiques en fonction des réponses données (arbre de questions).

Une palette de couleur est proposée ainsi que des illustrations possibles.

Un fichier Excel est aussi mis à disposition pour récupérer toutes les réponses (avec les dates et les e-mails de réponses).

Avant de vous lancer...

- ✓ Si l'enquête est adressée en amont de la réunion, prévoyez une synthèse présentée au cours de la réunion. Si c'est une enquête en aval, adressez ensuite aux participants les résultats et vos commentaires (pistes de progrès). Si l'enquête se fait en direct, pendant la réunion, charge à l'animateur de réaliser une analyse de manière instantanée.

Sentimy

“

*Les sondages ne votent pas, ce sont
les gens qui votent.*

Hillary Clinton

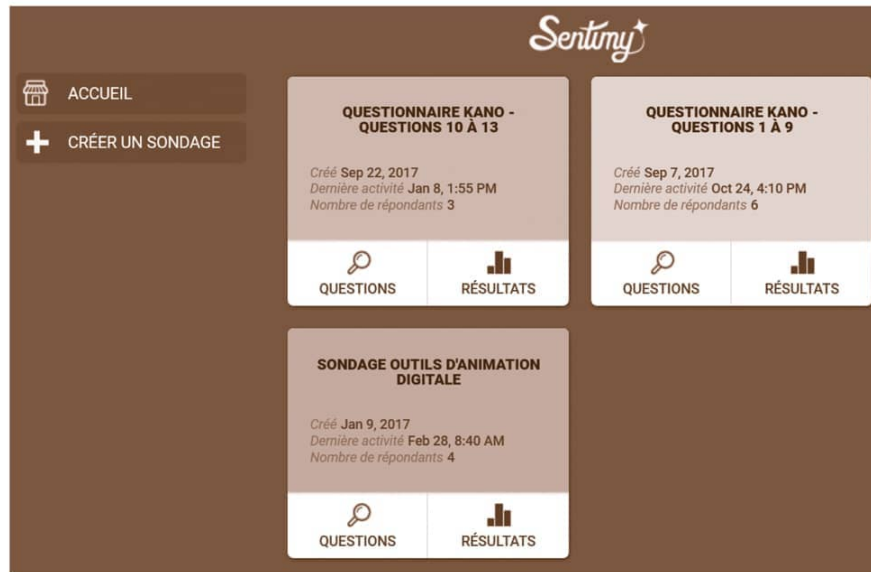
En quelques mots

Avec **Sentimy**, il est possible de réaliser des **sondages** en un clin d'œil, en mode synchrone ou en asynchrone, à tout moment et sur tous types de terminaux (PC, smartphones, tablette, système IOS ou Android).

Son usage est très facile. Chacun peut répondre facilement. Chaque participant voit les résultats de chaque sondage. Le groupe peut partager rapidement dès que tout le monde a fini.

Sentimy et l'outil précédent, Google Form, sont tous deux des outils de création de questionnaires et de sondages.

**AVEC SENTIMY, JE RECUEILLE FACILEMENT LES AVIS
DES PARTICIPANTS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Sentimy est facile d'utilisation, c'est une solution prête à l'emploi. Cet outil incite à participer et permet de faire voter les participants. Le répondant est doublement acteur : il soumet ses avis et voit les résultats du sondage. Sentimy est gratuit et hébergé sur Google Cloud. Il est possible de rajouter des questions, même après plusieurs utilisations.

Contexte

Sentimy permet par exemple de connaître l'humeur/la satisfaction des participants en un clin d'œil, et/ou de faire un sondage express, même avec un nombre important de personnes, par exemple pour faire réfléchir les participants :

- Q1 : à votre avis combien de temps perdons-nous chaque jour à cause du ralentissement du réseau : 15 mn ; 30 mn ; 1 heure ?
- Q2 : à votre avis combien d'e-mails échangeons-nous en interne au niveau du siège : 500 ; 5 000 ; 10 000 ?

- Q3 : quelle est votre utilisation de la messagerie instantanée : de temps en temps ; régulièrement ; systématiquement ?

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **S'inscrire sur le site** : l'application Sentimy permet de gérer un compte avec un tableau de bord des sondages qu'on a créés.
2. **Démarrer la création** de son sondage : choisir le type de questions : fermées, choix multiples, ouvertes, échelle de valeur, formulation de mots.
3. Quand vous avez fini, **valider** le questionnaire.
4. Il suffit d'un lien URL pour **partager avec les participants** l'enquête à remplir.
5. Il est possible **d'identifier ou non** les répondants : les réponses peuvent être anonymes.
6. **Exploiter les résultats** : après le déroulement du sondage, on dispose d'une compilation des résultats, qui est accessible à tous.

Méthodologie et conseils

Penser à la ligne éditoriale du questionnaire et le ton donné aux questions.

Varier les formats de questions (questions à choix multiples, questions ouvertes, notation sur une échelle de valeur, formulation de mots, etc.).

Il est très facile de récupérer les réponses aux questions par couper/coller dans un fichier Excel, pour les utiliser pour en faire soi-même une représentation graphique.

Il est également possible de récupérer les réponses dans un fichier Excel, mais ceci n'est pas automatique. Il faut récupérer les réponses (et non les questions) en faisant un copier-coller dans Excel.

Avant de vous lancer...

- ✓ Penser à toutes les utilisations possibles de Sentimy : la météo de chacun, leur avis sur un projet, leur notation de la réunion de 0 à 10, leur point de vue sur un plan d'action à engager, décider entre plusieurs alternatives...
- ✓ Bien choisir le type de réponse attendue, quantitative ou qualitative, notamment pour choisir le bon type de formulaire.
- ✓ Comme pour toute question à poser à un groupe de personne, prendre un soin particulier à donner des libellés clairs et non ambigus et à les tester avant.
- ✓ Penser à faire voter des personnes éventuellement non présentes à la réunion, si cela peut être pertinent.

OUTIL 53

Le document partagé en ligne

“

*Le monde du partage devra remplacer
le partage du monde.*

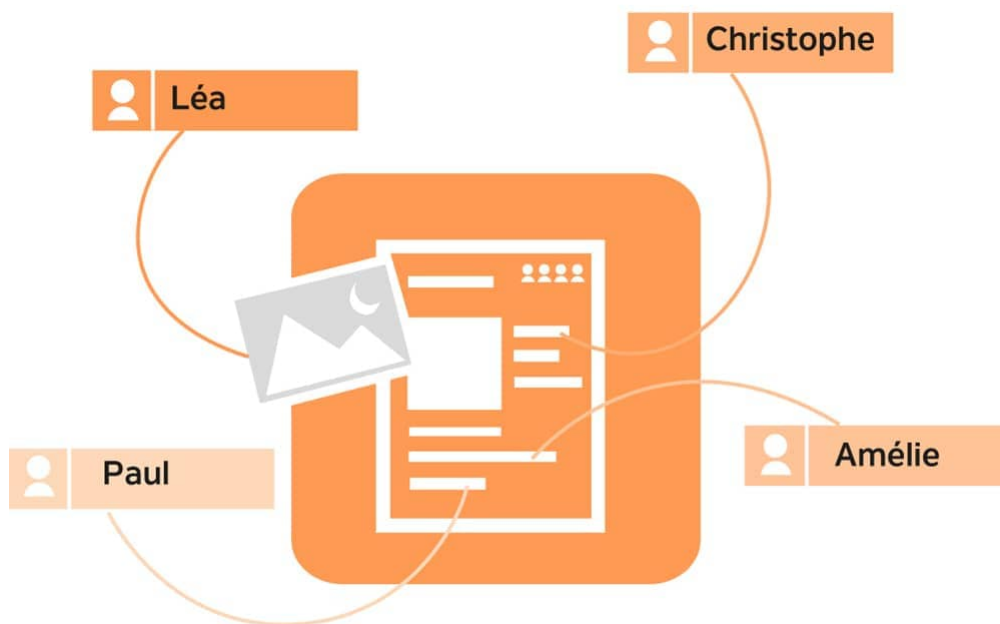
Claude Lelouch

En quelques mots

Il peut être judicieux et intéressant de **partager un fichier**, un dossier en aval ou en amont de la réunion. Google Drive par exemple vous permet cette fonctionnalité. Les participants peuvent compléter, annoter un fichier individuellement ou en sous-groupe.

Lorsque vous partagez un fichier à partir de Google Drive (ou autre système comme Dropbox), vous pouvez déterminer si les utilisateurs sont autorisés à le modifier, à le commenter ou uniquement à le consulter.

**POUR QUE CHACUN TRAVAILLE À DISTANCE
SUR UN MÊME DOCUMENT**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La création d'un document et son partage en réunion sur Google Drive (ou autre système comme Dropbox) permettent de faire collaborer de façon simple et efficace de nombreux participants. Le document qui résulte du partage est enrichi de l'ensemble du travail des participants.

C'est aussi un pas vers la dématérialisation des réunions : au lieu de préparer des photocopies, chacun récupère sur son ordinateur les documents à étudier.

Contexte

L'utilisation d'un fichier partagé impose de disposer d'un réseau Internet suffisant.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Créer ou importer le fichier** à partager sur Google Drive (ou autre).

2. Sur Google Drive, **cliquer sur « Partager »**.

- Choisir avec qui partager le fichier et définir l'utilisation que ces personnes peuvent en faire.
- Saisir l'adresse e-mail de la personne concernée par le partage ; cette adresse doit correspondre à un compte Google pour que les participants puissent travailler sur le document.
- Vous pouvez définir les règles de consultation, de partage (simple lecture, commentaires seuls ou modifications du document).

3. **Adresser une notification aux participants** pour qu'ils puissent accéder facilement au document.

Pour permettre à des personnes d'accéder à un fichier ou à un dossier, vous pouvez aussi leur envoyer le lien URL.

4. Une fois votre document partagé, les participants en réunion peuvent **travailler dessus simultanément** avec d'autres personnes.

Une autre propriété de ces systèmes de partage (Google Drive, Dropbox...) est que vos documents sont **synchronisés entre votre ordinateur et le Cloud**.

Cette propriété de shadowing (copie miroir) permet non seulement le partage, comme il vient d'être dit, mais aussi la sauvegarde instantanée de tout document créé sous un répertoire synchronisé par Google Drive ou autre DropBox.

5. Une dernière propriété de ces outils de partage est la **gestion des versions** de modifications de vos documents.

Ils conservent en général toutes les versions de vos documents et vous permettent de remplacer la version courante par la version précédente de votre choix.

Méthodologie et conseils

Si vous souhaitez vous assurer que les documents, à l'issue de la réunion, rentrent à nouveau dans une sphère plus confidentielle, il est possible de supprimer le partage ou de restreindre les droits.

S'il s'agit d'un document Excel, n'oubliez pas de protéger les cellules afin d'éviter la perte de données.

Dropbox propose lui aussi sa solution de rédaction collaborative.

Avant de démarrer un travail sur un document partagé, l'animateur explique avec précisions le livrable attendu.

La fonctionnalité de partage de document peut aussi être utilisée pour créer un compte rendu collectif où chacun peut indiquer le travail qu'il va engager à l'issue de la réunion.

Avant de vous lancer...

- ✓ S'assurer de la disponibilité des documents sur votre compte Google ou autre.
- ✓ Formuler clairement les consignes de travail sur le document partagé.

OUTIL 54

Quik

“

*Il y a une différence capitale entre
« être » et « en être ». Appartenir à l'un
ou à l'autre groupe n'a aucune
importance pourvu qu'on s'amuse.*

Woody Allen

En quelques mots

Quik permet de **garder la mémoire émotionnelle** d'une réunion importante.

L'application Quik aide à monter rapidement une vidéo à partir de photos ou de courtes vidéos prises en réunion et stockées dans la bibliothèque d'un smartphone. Il est même possible d'ajouter des incrustations de titre et de choisir très simplement la mise en forme et la musique.

Dès lors, l'animateur peut pratiquement monter et diffuser la vidéo en fin de réunion (dans la phase de déclusion par exemple) et apporter un final tout en émotion.

PARTAGER LES MOMENTS FORTS DE LA RÉUNION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Quik by GO Pro est un éditeur de vidéo qui permet, à partir de photos prises depuis un portable pendant la réunion, de réaliser un montage et de créer une vidéo à envoyer aux participants ou à montrer en fin de réunion.

La vidéo permet de faire revivre aux participants le travail réalisé en groupe, il récrée l'ambiance, l'expérience vécue.

C'est aussi un outil précieux pour mettre en valeur les réalisations, les productions de la réunion.

Contexte

Quik est disponible sur l'App Store (iPhone et iPad) et Google Play (Android). Il existe bien sur d'autres logiciels sur le marché. Nous vous proposons Quik, que nous avons testé.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Télécharger** l'application gratuite Quik sur votre smartphone.

2. **Prendre des photos** pendant la réunion, 20 à 30 par exemple.

Assurez-vous que vous avez saisi tous les moments clés de la réunion, du démarrage à la fin.

Mixer les moments « sérieux » et ceux plus humoristiques.

3. **Stocker** les photos dans votre smartphone (créer si besoin un dossier).

4. **Se connecter** à Quik : <https://quik.gopro.com/fr/>

5. **Envoyer** les photos dans l'application.

6. **Choisir le style de votre vidéo**, ajouter des légendes aux photos, utiliser l'option sur les transitions. Ajouter éventuellement des émoticônes.

7. **Choisir** dans l'application **une ambiance musicale**.

8. Un système de **prévisualisation** en temps réel permet d'obtenir un aperçu immédiat. Vous pouvez modifier les éléments de la vidéo.

9. **Enregistrer et partager !** L'option « partage sur les réseaux sociaux » affiche les applications installées sur votre smartphone. Un lien vers votre vidéo pourra être publié vers une des applications de la liste : Instagram, WhatsApp, Facebook, Messenger, Snapchat, Twitter.

Méthodologie et conseils

Il vous faudra moins de 10 minutes pour réaliser ce montage vidéo ; effet waouh garanti sur vos participants.

Selon les participants, il faudra ou non prévenir que vous prenez des photos, certains participants pouvant refuser d'être pris en photos.

Quik accepte jusqu'à cinquante photos et clips vidéo. Vous pouvez sauvegarder vos créations en différents formats et qualité.

Visualiser la vidéo en fin de réunion permet de partager les moments forts et de valoriser le travail réalisé.

Si vous organisez plusieurs réunions avec le même groupe, il peut être intéressant de faire une vidéo sur tout le chemin parcouru. Vous pouvez aussi inclure des témoignages très courts des participants sur leur vécu (un mot, une impression). La vidéo peut aussi être visualisée par les managers et/ou la direction selon le sujet de la réunion, pour mettre en avant la success story du groupe.

Il est aussi possible de montrer une vidéo pour introduire un sujet, recueillir des témoignages style « micro-trottoir » pour récolter des formulations d'acteurs sur un sujet donné.

Avant de vous lancer...

- ✓ Quik est une application qui fonctionne sur iOS et sur Android.
- ✓ S'entraîner avant pour être sûr de réussir votre vidéo en direct de votre réunion.

OUTIL
55

Les outils de Skype (réunions virtuelles)

“

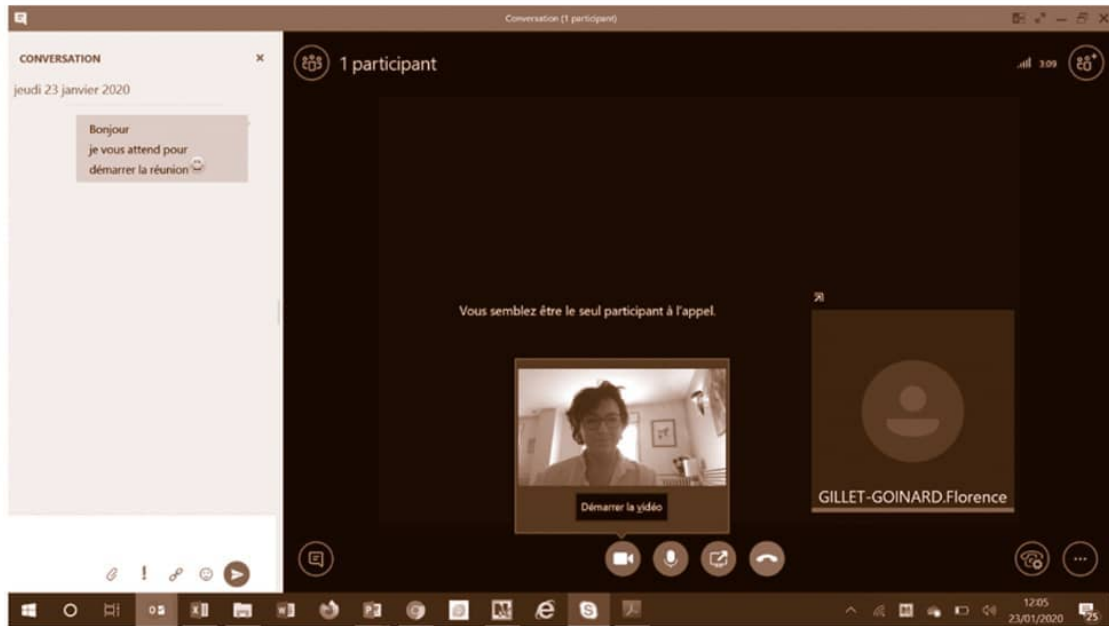
*Bien que je ne puisse pas bouger et
que je doive parler à travers un
ordinateur, je suis libre dans mon esprit.*

Stephen Hawking

En quelques mots

De très nombreuses personnes utilisent Skype à titre personnel, et de nombreuses entreprises en ont fait leur outil interne de **communication et de réunion virtuelle**. Skype est très facile à utiliser dans sa configuration simple image + voix. Mais il existe de nombreuses autres fonctionnalités, moins connues, mais tout aussi efficaces pour animer une réunion à distance.

**AVEC SKYPE, JE VOIS MES INTERLOCUTEURS,
JE PARTAGE MON ÉCRAN AVEC EUX, J'UTILISE
DES ÉMOTICONES ANIMEES**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif premier de Skype est de permettre des appels audio et vidéo (HD) à deux ou à plusieurs. Cela permet d'organiser des réunions à distance, où tous les participants s'entendent et se voient.

Contexte

Nous allons aborder les outils d'animation disponibles sur Skype.

Ils existent bien sur d'autres moyens d'organiser des réunions virtuelles (par exemple Google Hangouts).

On retrouve souvent toutefois les mêmes fonctionnalités classiques.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Découvrir les fonctionnalités de bases

- Appel vidéo et audio, ou simplement audio (l'audio seul est conseillé si la bande passante est faible, car la vidéo est très « gourmande » en bande passante).
- En plus des conversations en face-à-face, Skype vous permet de communiquer avec un groupe jusqu'à 50 personnes (49 personnes plus vous), sur tous les types d'appareil possibles (ordinateurs, tablettes, smartphones), dès lors que ces appareils peuvent accéder au réseau.
- Un bloc de discussion permet d'échanger par écrit avec les utilisateurs présents à la visioconférence.

Des discussions en privé sont possibles.

On peut aussi y intégrer des photos, des documents.

2. Découvrir des fonctionnalités moins connues

- Dans la partie « discussion », on peut utiliser des « émoticônes » animées : il suffit de cliquer sur l'icône à côté de la zone d'entrée de message.

Dès qu'ils sont sélectionnés, on voit l'icône s'afficher et s'animer.

- Il est possible de partager son écran, ses présentations avec les autres participants.
- On peut aussi enregistrer les appels Skype pour garder les séquences importantes, noter les décisions importantes.

Il existe également une fonctionnalité pour utiliser les sous-titres en direct pour afficher les mots prononcés.

Méthodologie et conseils

En tant qu'animateur, soyez le premier à vous connecter.

Une fois chaque personne connectée, vérifier que tout le monde entend bien et voit bien.

Une fois que tout le monde s'est salué, ne garder que l'audio si le nombre de personnes est au-dessus de 10.

Une bonne réunion à distance demande beaucoup d'énergie à l'animateur pour proposer des activités aux participants afin que ceux-ci ne soient pas tentés par d'autres activités sur leurs appareils (e-mails, etc.).

Il vaut donc mieux réduire la durée d'une réunion à distance à moins d'une heure, et avoir préparé des séquences impliquantes, par exemple que chacun présente quelque chose à tour de rôle en partageant son écran.

Avant de vous lancer...

- ✓ Demander aux participants de tester leur accès à Skype avant la réunion, pour éviter les minutes perdues à découvrir les fonctionnalités et à régler les problèmes techniques (ne serait-ce que le chargement de l'application, qui est rapide mais pas instantané).
- ✓ Bien sûr, une partie des participants peuvent être physiquement ensemble dans plusieurs salles de réunion. Dans ce cas, assurez-vous que l'interface audio et vidéo permet de voir et d'entendre tout le monde.

DOSSIER 6

GÉRER LE GROUPE

“

Il y a plus d'idées dans deux têtes que dans une.

Jacques Chirac



Une réunion a beau avoir été très bien préparée, une fois qu'elle démarre, beaucoup de choses peuvent intervenir entre les participants et entre les participants et l'animateur. Animer une réunion en collaboratif est difficile, c'est tout un art. Ainsi

l'animateur endosse tour à tour des rôles bien différents qui vont lui permettent d'atteindre l'objectif fixé : organisateur, chef d'orchestre, homme de communication.

- **La dimension organisateur** est en amont du démarrage de la réunion : l'animateur a clarifié son objectif, préparé le déroulé, invité les participants, identifié et vérifié le matériel nécessaire, etc.
- **Le chef d'orchestre** se révèle dans l'animation face au groupe. Après avoir officiellement lancé la réunion, il rythme son cadencement pour atteindre le résultat visé. C'est lui qui donne le cadre et ne se laisse pas déborder. Sans relâche, il vérifie le timing, s'assure que le groupe est bien dans la participation et recadre si besoin. Il donne la parole à chacun et protège les opinions minoritaires.
- **L'entraîneur d'équipe** est là pour mobiliser l'énergie de l'équipe, observer les relations internes et les gérer, proposer des modalités pour tirer le meilleur de chacun et du groupe. Le bon entraîneur, celui qui mène son équipe à la réussite, sait motiver, donner envie, créer des liens entre lui et les participants mais aussi entre les participants. On lui fait confiance quand il ose proposer des méthodes ou des outils inconnus. Il sait aider un groupe à se constituer.
- C'est aussi un « **homme de communication, homme de scène** » qui ne joue pas seul mais en toute complicité avec son « public ». Quand il parle, on l'écoute naturellement, il met à l'aise chaque participant, ses propos sont toujours précis. Les questions sont courtes et comprises. Pour faciliter les échanges, sa voix est rythmée. Et surtout, il n'est pas centré sur lui mais sur les autres. Ce qui l'intéresse c'est l'interaction qu'il crée avec le groupe car l'avis des autres, leur expérience, l'intéressent vraiment. Il fait donc tout pour mettre à l'aise le groupe, observe et décode le non verbal. Il est sincère et impliqué, présent.

L'animateur accepte les objections, adopte une « oui attitude » constructive, s'adapte aux différentes personnalités toujours

avec bienveillance.

En homme de scène, l'animateur sait que les premières minutes sont décisives, elles permettent de capter l'attention, de mettre en énergie.

Découvrons dans ce dossier les outils de l'animateur qui l'aide à gérer le groupe.

Les outils

[56 Les 3 postures de l'animateur en réunion](#)

[57 La « Oui attitude »](#)

[58 Le « oui » au téléphone](#)

[59 L'ODPS : en cas de dérive](#)

[60 La gestion positive des objections](#)

[61 La matrice d'identification en ProcessCom®](#)

[62 La grille des participants difficiles](#)

[63 Le style d'animation : TEST](#)

[64 VRGP : 4 clés de l'animation réussie](#)

[65 Le coût d'une réunion](#)

[66 La dynamique du groupe](#)

[67 L'animation à distance](#)

OUTIL 56

Les 3 postures de l'animateur en réunion

“

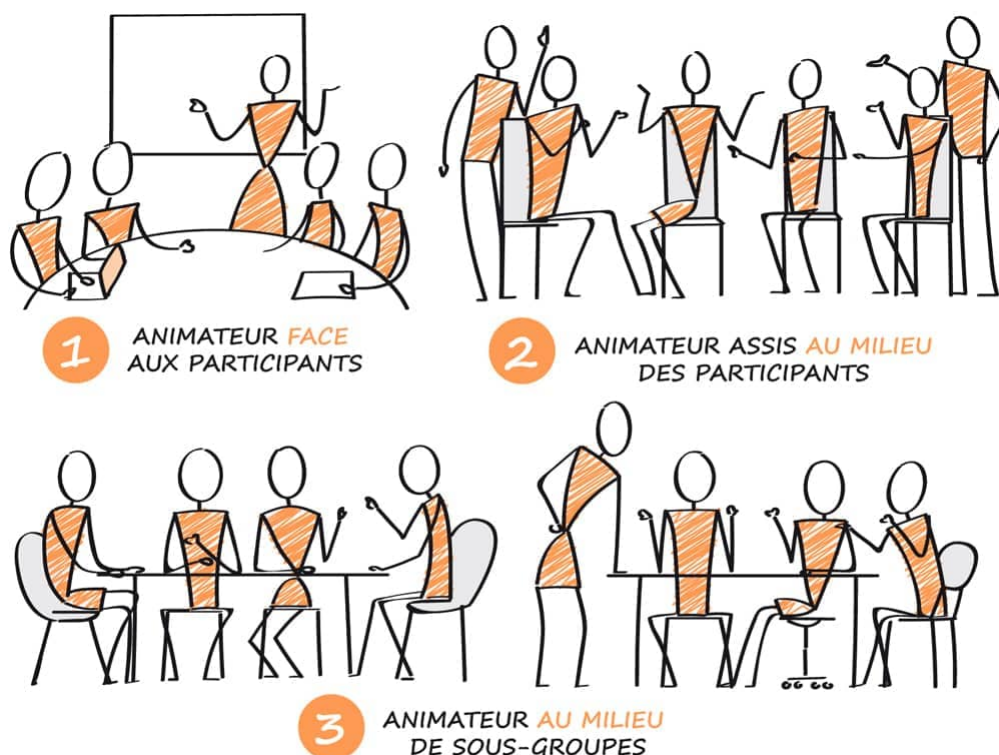
*Soyez vous-même, tous les autres
sont déjà pris.*

Oscar Wilde

En quelques mots

Lorsque nous animons une réunion, nous avons tendance à nous placer face au reste du groupe. Cette posture « centrale » est utile, bien sûr, mais ce n'est pas la seule possible – ni la plus efficace pour atteindre l'objectif de la réunion et exploiter la richesse du groupe. Il existe en effet **trois postures possibles de l'animateur** : la posture « centrale » déjà citée, mais aussi la posture « à côté » et la posture « avec ».

3 POSSIBILITÉS POUR UN ANIMATEUR



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les trois postures de l'animateur (centrale, à côté et avec) lui permettent de varier son positionnement vis-à-vis du groupe et d'exploiter toute la richesse de la réunion et de donner de l'autonomie aux participants.

C'est un réflexe à acquérir progressivement.

Contexte

En fonction des phases d'une réunion, choisir la posture la plus appropriée à prendre.

Une réunion d'information ou une table ronde descendante implique naturellement une posture centrale ; une réunion de résolution de problème qui va mettre en activité les participants induit une posture « à côté » ou « avec ».

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **La posture « centrale »**. Elle est à consommer avec modération.

Elle se traduit par une position souvent debout dans la salle ou au centre de la table de réunion.

Cette posture est utile pour « prendre en main » la réunion, en présenter le déroulé et les objectifs.

Elle s'adopte aussi au lancement ou au débriefing d'un exercice, lors d'un apport avec slides et à la clôture.

Attention à ne pas trop abuser de cette attitude qui peut faire « décrocher les participants » qui se trouvent plus spectateurs qu'acteurs.

2. **La posture « à côté »**. Elle permet de prendre du recul sur le processus.

Cette posture donne la priorité à la participation du groupe que l'animateur laisse produire, en observant le processus de production.

L'animateur met donc les participants dans l'action et se met en retrait. Il ne s'agit toutefois pas de se retirer complètement mais de rester en observateur pour vérifier notamment que les consignes de travail sont respectées et comment se déroule les échanges, le travail.

Ces observations font l'objet d'un feedback aux participants – en posture « centrale ».

3. **La posture « avec »**. Parfois l'envie de donner son avis sur le fond du travail en groupe est très forte. Dans ce cas, et avec l'accord du groupe, l'animateur peut choisir la posture « avec ».

Ainsi, sa voix compte autant que celle des autres, ni plus, ni moins.

L'animateur s'assied physiquement avec le groupe et participe à la discussion et son avis est pris en compte comme un participant « normal ».

Méthodologie et conseils

Dans le cas où l'animateur choisit la posture « avec », il peut judicieusement déléguer temporairement son rôle d'animateur à un autre participant (voir la réunion déléguée, [outil 18](#)).

Sa position dans la salle de réunion donne le « ton » : assis avec le groupe en position « avec », il se lève face au groupe en position « centrale » pour reprendre le déroulé de la réunion, il se déplace parmi les participants dans sa posture « à côté ».

Avant de vous lancer...

- ✓ Lors de la préparation de la réunion, penser, pour chaque séquence, laquelle des 3 postures serait la plus appropriée.
- ✓ Penser à s'autoévaluer pour repérer sa posture prédominante.

OUTIL
57

La « Oui attitude »

“

Yes we can !

Barack Obama

En quelques mots

Accepter les idées de l'autre pour construire ensemble, l'écouter et prendre réellement en compte sa proposition ; lui donner le sentiment d'être compris, lâcher prise sur ses certitudes pour mieux écouter et rebondir. Telles sont les valeurs de la « **oui attitude** » à appliquer sans modération au monde de l'entreprise. L'animateur adopte cette attitude pour créer un climat de confiance des participants et favoriser leur implication.

UNE ATTITUDE RÉSOLUMENT POSITIVE

TU VOUDRAIS METTRE
EN PLACE LE PLAN TOUT DE
SUITE, OUI JE COMPRENDS
QUE TU SOIS IMPATIENTE ET
NOUS ALLONS EN DISCUTER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dans une réunion, chacun peut apporter sa pierre à l'édifice, en apprenant à dire oui pour faire avancer les sujets sans se nier. On se nourrit ainsi de la richesse de l'autre. En le mettant en valeur, on aboutit à une collaboration sereine. Et faire confiance aux autres, c'est aussi se faire confiance.

Contexte

Le « oui » développe la force de l'écoute, l'agilité, la mise en valeur de l'autre et l'attention aux idées.

Il donne tous les moyens pour atteindre un objectif commun.

Au-delà du Oui, il y a le « oui et en plus... » qui permet d'aller toujours plus loin. Même si certaines propositions auront été

abandonnées en cours de route, personne ne se sentira lésé car on aura finalement construit avec les idées de chacun.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

La oui attitude se traduit **en 3 phases** :

1. **Écouter sans biais, ni interprétation.**

La force du « oui » s'acquiert en pratiquant le « oui » dans chaque phase de la réunion : ainsi, à chaque proposition d'un participant, s'efforcer de répondre par oui, noter éventuellement ce qui est dit, reformuler pour préciser l'idée, mais rechercher tout de suite le côté positif, l'intérêt de l'idée.

2. **Reformuler pour vérifier que l'on a bien compris.**

Et même si l'idée, la proposition n'est pas forcément pour l'animateur une « bonne » idée, il est fondamental de ne pas répondre du tac au tac « NON » ou « PAS POSSIBLE ».

Décider de reformuler, c'est faire « l'effort » de s'approprier l'idée de la comprendre avant de la rejeter.

3. **Continuer le dialogue par un « OUI... ET »,** signe de bienveillance et surtout pas un « OUI MAIS » signe d'objection.

Accueillir une idée de manière bienveillante est une règle fondamentale d'animation positive.

Méthodologie et conseils

Bien sûr, l'animateur a grandement intérêt à pratiquer le « oui » dans la réunion qu'il anime, et il ne doit pas hésiter à encourager chaque participant à faire de même.

C'est une règle de vie à partager : ne pas critiquer les autres, accepter les différences.

Par exemple, lorsqu'un travail est demandé à plusieurs groupes, par exemple sur post-it® ou sur paperboard, il s'agit

de demander à chaque groupe d'afficher son travail, puis de demander à chaque groupe d'évaluer le travail des autres en commençant par dire d'abord ce qui plaît, ce qui est positif AVANT de rentrer dans une deuxième phase de critique, pour ensuite proposer, non pas une critique mais une « action d'amélioration », réalisable sans ambiguïté par les auteurs du travail.

Avant de vous lancer...

- ✓ Accepter que le Oui ait plus de force que le Non. Il permettra de se faire entendre par l'autre qui se sentira considéré, écouté.
- ✓ S'imposer par le Non est frustrant. Collaborer par le Oui est constructeur.
- ✓ Penser à s'autoévaluer à chaque fin de réunion pour vérifier que vous avez bien su adopter la « oui attitude ».

OUTIL 58

Le « oui » au téléphone

“

Pour dire oui, il faut pouvoir dire non.

François Mitterrand

En quelques mots

Les smartphones, ordinateurs portables et autres tablettes ne quittent plus la salle de réunion. Il est inutile de vouloir contrôler ou réguler l'inéluctable. Ce serait à la fois contre-productif et compliqué, source potentielle de conflits parmi les participants.

C'est une attitude finalement peu productive. L'animateur peut adopter vis-à-vis des téléphones et/ou ordinateurs une « oui attitude » et les transformer en outils de performance. C'est l'enjeu du « **oui téléphone** ».

**LES PARTICIPANTS CONNECTÉS : OPPORTUNITÉ
OU CAUCHEMAR ?**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Il s'agit d'inverser l'avis naturellement « contre » des animateurs vis-à-vis des téléphones portables en réunion et considérer qu'ils deviennent un atout clé !

Contexte

Un réflexe à acquérir progressivement même si on peut parfois, selon le type et l'objectif de la réunion, poser la règle de vie de mettre de côté collectivement les appareils connectés !

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **D'abord, se poser objectivement la question : en quoi la connectomanie est-elle gênante ?**

Objectivement, parfois, c'est l'ego de l'animateur qui est affecté, il n'est plus le centre de l'attention face aux participants connectés.

Mais en fait, la « connectomanie » n'est gênante que si elle devient un obstacle à l'atteinte de l'objectif de la réunion.

Il faut aussi accepter que, pendant une réunion, certains participants « poly tâches » réussissent à réaliser deux tâches à la fois : répondre à un e-mail et écouter l'animateur.

S'ils sont disponibles pour participer activement, pas de problème.

Citons aussi les participants qui en réunion recherchent sur Internet un complément d'informations ou découvrent des idées d'actions individuelles et les transforment immédiatement en action (envoi d'un e-mail, prise de contact, etc.).

Enfin n'oublions pas que les appareils connectés servent aussi à la prise de notes.

2. **Décider d'exploiter la « connectomanie ».**

Face à des participants ultra-connectés, usez, abusez des outils digitaux (voir [dossier 5](#)).

Vous pouvez inclure dans votre séquence l'utilisation d'Internet : on peut par exemple demander aux participants d'aller chercher des informations, proposer de réaliser un padlet (voir [outil 47](#)) à la place de l'utilisation des post-it®, mettre en ligne un document partagé pour que chacun y travaille, etc.

3. **Choisir aussi de remettre en cause...**

Et si on relevait le défi en tant qu'animateur d'intéresser suffisamment les participants pour les faire décrocher ?

Une réunion trop lente, trop longue, qui dérive, qui ne fait pas participer le groupe, qui ne concerne pas les participants, incitera forcément à allumer son téléphone portable.

Méthodologie et conseils

L'usage des appareils connectés au cours d'une réunion peut prendre du temps, il faut l'intégrer dans le déroulé.

Parfois, on peut décider d'être dans l'instant présent, de se concentrer sur le présentiel et les échanges entre participants ; cela peut induire que chacun « dépose » son téléphone pour un laps de temps défini.

Attention dans ce cas à montrer l'exemple en tant qu'animateur et laisser de côté son téléphone le temps de la réunion.

Avant de vous lancer...

- ✓ Doser l'utilisation des téléphones et ordinateurs en fonction de l'objectif de la réunion, de sa durée.
- ✓ Comme pour chaque outil ou élément digital à utiliser dans une réunion, s'assurer que la salle permet d'utiliser les applications choisies (présence du wifi) et que les participants auront un accès facile à l'application utilisée.

OUTIL
59

L'ODPS : en cas de dérive

“

Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours.

Napoléon Bonaparte

En quelques mots

Les échanges en réunion peuvent parfois virer au cauchemar. Des participants négatifs, des interventions interrompues, des propos hors sujets, des commentaires agressifs sont autant de risques qui mettent en péril l'atteinte de l'objectif. **L'outil ODPS** permet de retrouver rapidement la sérénité en tant qu'animateur : il s'agit de savoir **Observer**, prendre de la **Distance**, **Partager** les constats avec le groupe et **Suggérer** des solutions.

CONSTATER ET SURTOUT... RÉAGIR VITE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les 4 étapes de l'outil ODPS permettent de recentrer une réunion qui dérape dans des débats stériles et/ou houleux. Un outil indispensable pour garantir l'atteinte de l'objectif et rester crédible en tant qu'animateur.

Contexte

L'animateur doit apprendre à reconnaître rapidement une situation de dérive en réunion pour réagir vite.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Savoir Observer.

L'animateur doit être attentif en permanence au déroulement de la réunion et à la qualité des échanges et de la participation du groupe.

Il doit savoir détecter tout dysfonctionnement répétitif de participants qui met en péril l'atteinte de

l'objectif : il peut s'agir de parole coupée, de critiques systématiques, de jugements de valeur sur les propos ou les personnes, d'échanges hors sujets, etc.

2. Prendre de la Distance.

Pour éviter de se laisser submerger par l'émotion, il faut être capable de rester calme, prendre de la distance par rapport au ressenti, bien respirer et rester stable sur ses pieds (pour bien s'ancrer).

Une étape indispensable pour ne pas paniquer et perdre ses moyens.

3. Partager les observations.

Il s'agit de partager les constats avec le groupe de manière bienveillante le plus tôt possible.

Le simple fait de les partager factuellement peut permettre de rétablir une communication constructive.

Chacun prend alors conscience de l'impasse dans laquelle le groupe se trouve s'il ne change pas sa manière de fonctionner.

4. Suggérer des Solutions.

Bien que l'on ait rappelé les règles de vie validées en début de réunion de manière positive, cela ne suffit souvent pas.

En cas de grande difficulté, il est aussi parfois nécessaire de proposer une pause dans la réunion (mais la reprise peut être difficile) ou même proposer au groupe un arrêt de la réunion.

De manière constructive, il est judicieux de rappeler les objectifs de la réunion, le timing et les risques encourus en cas d'échecs de la réunion.

Ponctuellement, lorsqu'on observe des participants couper la parole, il faut reprendre la main : « Je propose que l'on écoute Gaspar jusqu'au bout » ; si les dérives continuent, proposer de déléguer à un participant le rôle d'alerte.

Méthodologie et conseils

La phase de partage peut sembler difficile, mais il faut « oser la transparence ».

Lors du partage de constat, utilisez le « nous » plutôt que le « vous » trop accusateur.

Vous pouvez également exprimer et partager votre ressenti : « nous débattons depuis 5 minutes sur un sujet qui nous éloigne de notre objectif, je suis inquiète car il ne nous reste plus que 5 minutes pour prendre une décision ».

Parfois l'humour aide à dédramatiser la situation, mais à utiliser avec précaution.

Avant de vous lancer...

- ✓ Anticiper les sujets et les moments où la discussion peut dérapier, où le sujet est polémique, pour bien rappeler les règles de vie.
- ✓ Réagir vite en s'appuyant éventuellement sur des participants « alliés ».

OUTIL 60

La gestion positive des objections

“

Ne jamais réprimer ni te taire à toi-même une objection que l'on peut faire à ta pensée ! Fais-en le vœu ! Cela fait partie de la loyauté première de la pensée. Tu dois chaque jour mener aussi campagne contre toi-même.

Friedrich Nietzsche

En quelques mots

Lorsque l'animateur expose un projet, des informations ou propose une méthode de travail, le groupe peut émettre des objections. Plutôt que de démarrer au quart de tour et chercher à se justifier ou imposer sans discussion son point de vue, il est souhaitable d'accepter et d'exploiter l'objection. Ainsi la **gestion positive des objections** nous permet en tant qu'animateur de transformer ce qui pourrait être vécu comme une critique négative en dialogue constructif.

L'OBJECTION : UNE OPPORTUNITÉ AVANT TOUT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La gestion positive des objections nous permet de transformer le ressenti de frustrations en une opportunité d'échange constructif.

De ce fait, l'émetteur de l'objectif devient non plus un détracteur mais un allié.

Contexte

Une réunion est par définition un lieu d'échanges mais aussi de confrontation d'idées, chacun a le droit d'exprimer une objection pour « alimenter le débat ».

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Revoir sa vision de l'objection.

Tout débat engendre des objections, c'est naturel et utile.

Les objections sont logiques parce qu'un décalage entre l'animateur qui expose une idée et un contenu maîtrisé, et les participants qui le découvrent, peut induire des questions et/ou des objections.

De manière positive, l'objection apporte la preuve que l'interlocuteur s'est approprié les informations données.

L'objection justifiée est aussi une opportunité : en la formulant, l'interlocuteur joue le rôle de « l'avocat du diable » (voir [outil 38](#)) et nous challenge.

Enfin, elle nous donne l'occasion de démontrer notre capacité d'écoute, d'analyse et renforce la confiance des participants.

2. Recevoir une objection.

Le défi est bien sûr de recevoir l'objection de manière positive, de l'accepter comme une chance de revisiter son propre point de vue.

Il ne s'agit pas d'être agressif ou de se soumettre à un avis contraire ou encore à chercher à se justifier.

En réunion, face à une objection, l'animateur reste calme, reformule, adopte une « oui attitude » (voir [outil 55](#)) et accueille un avis contraire.

3. Exploiter une objection. Accepter l'échange après avoir éventuellement demandé des précisions pour engager votre interlocuteur à argumenter.

Votre défi est d'enrichir votre point de vue.

Méthodologie et conseils

Bannissez donc les « Non », « Pas d'accord », « Pas du tout », « C'est faux ». Autant de réactions qui débouchent sur des affrontements.

Au contraire, soyez ouvert et compréhensif, cette démarche rassurera votre interlocuteur quant à votre professionnalisme.

Votre attitude constructive peut servir d'exemple et aider les participants à s'engager dans une démarche de confrontation constructive, les idées sont émises plus librement et les objections bienvenues.

Vous pouvez proposer de reporter la discussion à la prochaine réunion : « j'ai bien compris votre point de vue et je dois réfléchir avant de répondre à votre remarque, qui est pertinente. Je ne voudrais pas dire n'importe quoi ». Ou choisir de traiter en privé une objection qui ne concerne qu'une personne.

Avant de vous lancer...

- ✓ Se préparer aux objections, éventuellement en faire une liste avec des réponses potentielles.
- ✓ Dans tous les cas, être prêt à les accueillir, voire à les solliciter, préparer un « temps pour les objections » dans le timing de la réunion.

OUTIL
61

La matrice d'identification en ProcessCom®

“

*Lorsque deux forces sont jointes, leur
efficacité est double.*

Isaac Newton

En quelques mots

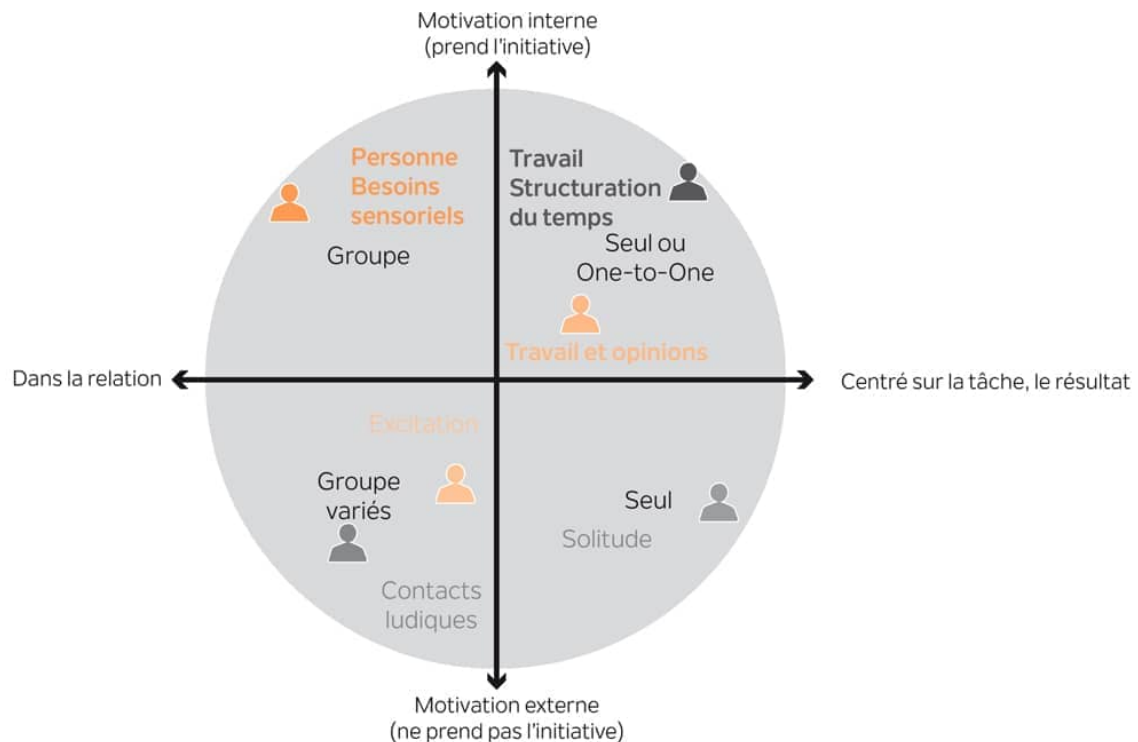
Le psychologue américain Taibi Kahler a mis en évidence dans son modèle **ProcessCom¹** **la matrice d'identification** qui couple les 8 besoins psychologiques avec les préférences d'une personne en interaction avec d'autres.

Répondre aux besoins psychologiques et aux préférences de groupe qui dominent au sein de son groupe permet à l'animateur de réunion d'agir positivement sur leur motivation.

LA MATRICE D'IDENTIFICATION EN PROCESSCOM®



<http://dunod.link/3yg0dcr>



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Agir en utilisant la matrice d'identification pour répondre aux besoins psychologiques de ses interlocuteurs, et adapter les modalités de la réunion pour leur donner envie de s'impliquer.

Contexte

Cette matrice s'utilise lors de toute relation collective entre participants à une réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Identifier les besoins psychologiques** dominants chez ses interlocuteurs.
2. **Identifier les préférences de groupe** chez ses interlocuteurs.
3. **Répondre durant la réunion** aux besoins psychologiques et aux préférences de groupe.

Méthodologie et conseils

Identifier les 8 besoins psychologiques en ProcessCom®.

- **Être reconnu en tant que personne** : c'est le besoin de se sentir important pour les autres et d'être accepté inconditionnellement.
- **Besoins sensoriels** : c'est le besoin d'un environnement agréable, harmonieux et chaleureux que l'on peut personnaliser.
- **Être reconnu pour la qualité de son travail** : c'est le besoin d'être reconnu pour ses capacités de réflexion, ses réalisations, son implication, sa fiabilité, et d'avoir conscience de son rôle et de sa mission.
- **Besoin de structuration du temps** : c'est le besoin de planifier son travail, de définir son emploi du temps et des délais. Les personnes qui ont ce besoin veulent gagner du temps ou éviter d'en perdre.
- **Être reconnu pour ses opinions** : c'est le besoin d'être respecté et d'être pris en considération pour ses opinions et ses convictions.
- **Besoin de solitude** : c'est le besoin de pouvoir s'isoler sans être sollicité par les autres, de faire les choses à son rythme. Les personnes qui ont ce besoin aiment les directives claires et pouvoir aller au fond des choses. Elles ont aussi le besoin de réfléchir et d'imaginer seules.
- **Besoin de contacts ludiques** : c'est le besoin d'échanger avec les autres, de faire des choses

variées pour ne pas s'ennuyer. Les personnes qui ont ce besoin aiment les environnements stimulants et exprimer leur créativité.

- **Besoin d'excitation** : c'est le besoin de sensations fortes et de relever des défis et des challenges. Les personnes qui ont ce besoin aiment le prestige de la réussite.

Identifier ensuite les préférences de groupe chez ses interlocuteurs. En fonction de sa base, chacun des interlocuteurs a des préférences de travail en groupe.

- **En groupe**, correspond au besoin d'être reconnu en tant que personne ainsi que les besoins sensoriels.
- **Seul ou one-to-one**, correspond aux besoins dominants d'être reconnu pour son travail, le besoin de structuration du temps et d'être reconnu pour ses opinions.
- **Seul**, correspond au besoin de solitude.
- **Groupes variés**, correspond à la recherche d'opportunités, au besoin d'excitation, ou à la recherche de contacts ludiques.

Avant de vous lancer...

- ✓ Agir sur la motivation des participants de manière individualisée et personnalisée.
- ✓ Chercher à répondre aux besoins de votre interlocuteur plutôt qu'aux vôtres.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Quelques pistes pour répondre aux 8 besoins psychologiques en animation de réunion

Sont listées ici les meilleures pratiques de l'animateur pour faciliter l'implication des participants, en fonction de leurs besoins psychologiques.

1° Besoin d'être reconnu en tant que personne

- Établir une relation chaleureuse et bienveillante.
- S'intéresser sincèrement aux personnes avant d'aborder le sujet de fond.

2° Besoins sensoriels

- Être attentif au confort de la personne (installation, pause-café).

3° Besoin d'être reconnu pour la qualité de son travail

- Lui laisser animer une partie de la réunion.
- Reconnaître la pertinence et la clarté de ses analyses.
- Faire appel à sa logique, sa rigueur, son goût de la méthode.
- Lui donner des informations précises.

4° Besoin de structuration du temps

- Commencer et terminer la réunion à l'heure.
- Lui donner des repères temporels (ordre du jour, horaires...).
- Aller droit au but pour lui faire gagner du temps.

5° Besoin d'être reconnu pour ses opinions

- L'écouter, reformuler son point de vue pour qu'il se sente compris et respecté.
- Donner des informations précises et des références (sources).
- Valoriser son implication.
- Solliciter son avis et en tenir compte.

6° Besoin de solitude

- Faire appel à son imagination.
- Lui donner du temps et de l'espace pour lui.
- Accepter qu'il travaille seul.
- Respecter son rythme de travail.
- Privilégier les échanges brefs et sans effusion.
- Lui donner des directives claires.

7° Besoin d'excitation

- Lui demander de relever des challenges.
- Aller droit au but, être bref et direct.
- Fixer des objectifs de réunion clairs et ambitieux.
- Accepter son goût très limité pour l'organisation rigoureuse.
- Éviter les réunions longues et les travaux qui exigent trop de rigueur, de logique et de détails.

8° Besoin de contacts ludiques

- Lui proposer de travailler avec des gens « sympas » et si possible « drôles ».
- Plaisanter avec lui, rire ou sourire de ses plaisanteries.
- Lui donner l'occasion d'exprimer ses talents devant un auditoire.
- Favoriser l'expression d'idées nouvelles : solliciter sa créativité.
- Accepter son goût peu développé pour les conventions et les convenances.
- Privilégier les schémas et les synthèses.



Pour aller plus loin

Matrice besoins psychologique vs préférences de groupe



COMMENT RELIER LES BESOINS ET LES PRÉFÉRENCES PERSONNELLES ?

La matrice ci-dessous permet de relier les besoins psychologiques avec les préférences personnelles des participants à une réunion : travailler en groupe, travailler seul ou en one-to-one, travailler vraiment seul, ou préférer travailler avec des groupes variés.

En fonction de cette matrice et des conseils de la page précédente, l'animateur adapte à la fois le déroulé de la réunion (travaux en sous-groupe, réflexion individuelle), mais aussi son discours et son attitude vis-à-vis des participants.

Afin d'être plus pertinent dans la satisfaction des besoins psychologiques et des préférences de groupe des participants, l'animateur pourra identifier ses propres modes de fonctionnement et s'assurer qu'il n'impose pas des déroulés et qu'il n'utilise pas des attitudes trop proches de ses propres besoins.

4 Préférences de groupe	Groupe	Seul ou one-to-one	Seul	Groupes variés
8 Besoins psychologiques				
Besoin d'être reconnu en tant que personne	X			
Besoins sensoriels	X			
Besoin d'être reconnu pour la qualité de son travail		X		
Besoin de structuration du temps		X		
Besoin d'être reconnu pour ses opinions		X		
Besoin de solitude			X	
Besoin d'excitation				X
Besoin de contacts ludiques				X

OUTIL 62

La grille des participants difficiles

“

Dans un groupe qui se constitue, il faut inventer des codes, des références communes, des expressions, des surnoms, des anecdotes à partager, afin que le groupe se soude et qu'une complicité se crée entre les membres.

Michel Bussi

En quelques mots

Le groupe est une **somme de personnalités variées et complémentaires**. Il n'est pas toujours facile d'animer une réunion quand les personnalités se réveillent. La **grille des participants** vous donne des « profils types » des participants difficiles en réunion et vous propose des parades pour savoir réagir efficacement. Attention, il n'y a toutefois pas de recette magique.

**FACE AUX PARTICIPANTS DIFFICILES...
DES PROPOSITIONS DE PARADES**

Type de participants	Parades
Le bavard qui mobilise la parole	Utiliser le léger temps de respiration pour placer une reformulation de ce qu'il vient de dire : « tu nous parles de ceci..., je souhaiterais que nous revenions à l'objectif de cette réunion... ».
L'agressif qui cherche le conflit	Lui demander d'argumenter ses critiques (voir aussi l'outil 60) Faire la différence entre l'agressivité qui gêne le groupe de celle ressentie uniquement par l'animateur. Au pire, utiliser un temps de pause pour un entretien one-to-one pour désamorcer.
Le tatillon qui « chipote » sur tout	Lui rappeler ce qui est important, qu'il faut atteindre l'objectif ensemble, dans un temps limité, lui demander de noter ses remarques pour lui et de les transmettre après la réunion.
Le « je sais tout »	Le mettre en valeur, lui proposer d'animer une partie de la réunion, si ça permet d'avancer vers l'objectif. Sinon le recadrer.
Le muet qui reste en retrait	Challenger le groupe : 5 idées sur post-it® en 2 minutes. Le muet peut être un très bon écrivain... lui donner la parole avec précaution.
Le « blagueur »	Il fait rire tout le monde, mais attention qu'il ne déconcentre pas. Rire aussi, mais reprendre la main très vite, revenir à l'objectif...
Le « toujours en retard »	S'il est coutumier du fait, ne pas l'attendre, ne jamais résumer le début de la réunion, utiliser l'humour (le faire applaudir par le groupe à son entrée).
Celui qui « murmure à l'oreille de son voisin »	Lui demander de faire profiter au groupe de ce qu'il vient de dire, si cela est répétitif.
Le participant qui « dort »	Plaisanter sur la nuit agitée ou bien le repas gastronomique qui empêche de participer à une décision importante...

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La grille des participants nous permet de trouver des attitudes à adopter face aux comportements difficiles de certains participants (mais attention, il faut aussi s'adapter au contexte, au groupe).

Contexte

Un comportement difficile doit être géré s'il met en péril l'objectif de la réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Repérer le comportement nocif.** Attention à ne pas réagir trop vite ! Un comportement de participant nocif pour une réunion est un comportement qui

peut remettre en cause le résultat visé par la réunion.

Deux participants qui parlent à voix basse 15 secondes ponctuellement ne représentent pas un danger, une personne qui regarde son téléphone rapidement non plus. Intervenir trop vite est maladroit, vous pourriez paraître trop autoritaire, trop rigide.

Un comportement nocif est un comportement individuel répétitif, gênant pour l'efficacité du groupe.

2. Intervenir auprès du ou des participants.

Calmement, prenez du recul et adressez-vous au participant concerné sans agressivité ni timidité. Expliquez-lui de manière bienveillante en quoi son comportement est gênant pour vous et le groupe.

Parfois les participants ne comprennent pas que leur comportement est perturbant et le simple fait de leur dire permet de résoudre le problème.

Méthodologie et conseils

La qualité d'observation et d'analyse de l'animateur est importante : cela l'oblige à être centré sur le groupe plutôt que sur son discours.

Il faut aussi distinguer le participant qui interpelle l'animateur, facile à repérer, et celui qui gêne les autres participants plus en retrait.

Votre intervention auprès du participant difficile peut aussi se faire de manière discrète, pas forcément en incluant les autres participants comme spectateur (à une pause ou en aparté).

Mieux vaut réagir à froid calmement, en prenant le temps de préparer votre intervention.

Parfois, il peut être judicieux, si vous connaissez bien un participant difficile, d'aller le voir en amont de la réunion pour discuter en face-à-face. Cela permettra peut-être d'anticiper les difficultés en réunion.

L'humour peut aussi désamorcer des situations difficiles mais cela reste à risque.

Penser, si votre intervention a été positive, à remercier les participants concernés de leur participation.

Parfois, c'est le groupe qui se régule de lui-même, ce qui est un atout pour l'animateur, mais attention, il peut y perdre sa crédibilité. Les autres participants peuvent en vouloir à l'animateur d'avoir dû réguler eux-mêmes les interventions d'un participant.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien distinguer le comportement ponctuel acceptable et le comportement répétitif qui met en péril l'objectif de la réunion.
- ✓ Éviter l'agressivité. Être ferme sans élever la voix.
- ✓ Réagir le plus vite possible car un participant perturbant pour l'animateur l'est aussi pour le groupe...



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Et si au contraire l'animateur s'appuyait sur les « meilleurs » participants ?

Plutôt que de focaliser sur les participants difficiles, il est judicieux que l'animateur s'appuie sur les participants positifs, qui sont des vrais alliés !

Ci-dessous, une liste des meilleurs participants à une réunion sur lesquels l'animateur peut s'appuyer sans hésiter.

Il pourra déléguer auprès d'eux de nombreuses tâches : débriefer, générer des idées, énergiser, respecter le timing, synthétiser, faire converger le groupe vers l'objectif (voir [outil 18](#)).

1° Le bâtisseur

Il aime réfléchir et partager, si bien que tous aiment travailler avec lui. Il sera d'un atout précieux dans les travaux en sous-

groupes, ajoutant de la valeur au débriefing du groupe.

2° Le drôle

L'humour est un « facilitateur », il peut dynamiser la réunion, permettre de travailler sérieusement sans se prendre au sérieux. Là aussi, il est un atout précieux lorsque le groupe manque d'énergie. Attention à ce que ce participant n'envahisse pas trop la réunion...

3° Le décidé

Il est toujours d'accord pour prendre en charge une décision, entamer un travail. Il donne l'exemple par la capacité à s'impliquer au sein d'un groupe. Lors de la distribution des tâches post-réunion, il est d'un atout précieux, il donne l'exemple. N'hésitez pas à faire appel à lui lors des travaux en sous-groupes.

4° Le judicieux

Il a souvent la bonne idée, parce qu'il y a réfléchi avant, il est inspirant pour le groupe et d'un atout précieux pour « relancer » le groupe qui manque d'idées. En cas de panne d'inspiration, lancez-lui « le bâton de parole ».

5° Le synthétique

Il est champion de la synthèse et a en général un bon « coup de crayon ». On peut lui déléguer tout ou partie du compte rendu ainsi que des résumés partiels de la réunion. C'est un atout précieux pour « aller plus loin ».

6° Le contrôleur

Il a assez de recul pour savoir si le groupe se rapproche de l'objectif. Il sait observer le bon fonctionnement du groupe. Il est un atout précieux pour faire progresser vers l'objectif.

7° Le sympathique toujours prêt à aider

Il est là pour vous aider à bouger un paperboard, distribuer des documents. Faites-le participer à ces tâches... il adore cela !

Il existe bien sûr d'autres profils de participants positifs, et en particulier un huitième fondamental et très fréquent, « le bosseur ». Il s'agit du participant qui vient en réunion pour travailler au bon sens du terme, échanger, rencontrer d'autres personnes. Il donne son avis de manière bienveillante et apporte ses compétences au service du travail collectif... Heureusement que ce profil existe et ne demande qu'à s'épanouir sous la direction d'un animateur aidant, efficace.



Pour aller plus loin

Faire correspondre les caractères difficiles avec les caractères facilitant

RELIER LES CARACTÈRES DIFFICILES AVEC LES CARACTÈRES FACILITANTS

Pour chaque caractère difficile, il y a un caractère facilitant correspondant.

Derrière un de ces caractères difficiles ...	... peut se cacher un caractère facilitant
Le bavard qui mobilise la parole	peut être le <i>judicieux</i> ou bien même le <i>décidé</i>
Le jamais d'accord	peut être aussi en fait le <i>décidé</i>
L'agressif qui cherche le conflit	peut être aussi le <i>contrôleur</i>
Le tatillon qui « chipote » sur tout	est parfois aussi le <i>sympathique</i>
Le « je sais tout »	est souvent aussi le <i>synthétique</i>
Le muet qui reste en retrait	peut être le <i>contrôleur</i>
Le participant qui tourne le dos	est aussi souvent le <i>bosseur</i>
Le « blagueur »	est donc le <i>drôle</i>
Le « toujours en retard » ?	n'est-il pas <i>sympathique</i> ?
Celui qui « murmure à l'oreille de son voisin » ?	ne peut il être aussi le <i>batisseur</i> ?
Le participant qui « dort » ?	peut être <i>judicieux</i> lorsqu'il est réveillé

L'idée derrière ce tableau est que, face à chaque caractère difficile ou déviant, on peut avoir deux attitudes : soit rendre ce caractère inopérant pour qu'il ne nuise pas à l'atteinte de l'objectif de la réunion ou au contraire trouver le caractère facilitant qui est souvent « caché derrière ». Par exemple, derrière « l'agressif » qui cherche le conflit, n'y aurait-il pas le « contrôleur » qui a assez de recul et d'expérience pour savoir si le groupe se rapproche de l'objectif...

Ainsi l'animateur ne perd pas d'énergie à dévier et/ou mettre un terme à la mauvaise influence de certains (ce qui par ailleurs prive le groupe de leur participation). De plus, en utilisant le bon côté que peuvent avoir ces caractères difficiles, il démontre sa capacité à bien faire travailler « tout le groupe » ensemble et montre également sa bienveillance.

OUTIL
63

Le style d'animation : TEST

“

*Le style n'est rien, mais rien n'est sans
le style.*

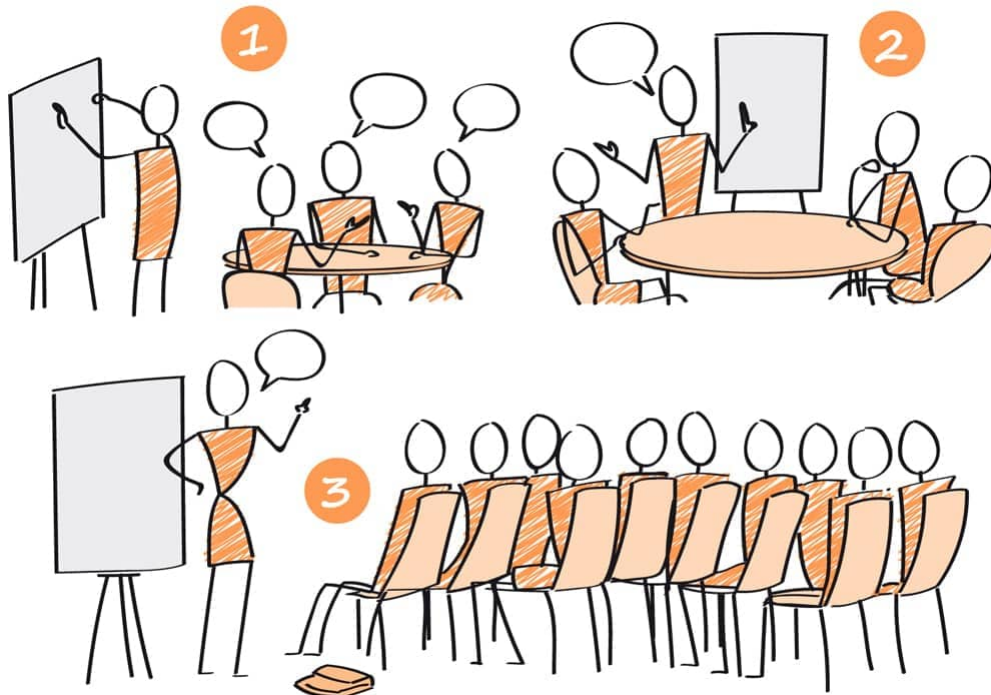
Antoine de Rivarol

En quelques mots

Directif, Explicatif, Adaptatif, Organisateur, Associatif : voici les 5 styles d'animation qui peuvent être utiles en réunion. Le **style d'animation** va en effet dépendre du sujet abordé, des participants présents, du temps alloué.

Pour l'animateur, il est important de connaître son style « naturel » et de savoir faire l'effort de changer de style selon les besoins.

**SAVOIR ALTERNER LE STYLE D'ANIMATION EST UN GAGE
DE RÉUSSITE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Connaître son style d'animation en utilisant un test permet de prendre conscience de son mode d'animation. Au-delà de ce constat, il doit permettre d'évoluer, de s'adapter en fonction de la situation.

Contexte

Nous vous conseillons de faire le test maintenant et de le refaire dans un ou deux ans pour visualiser votre évolution.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Faites le bilan de votre style.** Nous vous proposons de télécharger un test sous format Excel¹. Le mode d'emploi vous est donné dans le premier onglet.

2. **Analysez vos résultats**, identifiez votre style dominant : est-il Directif, Explicatif, Adaptatif, Organisateur, Associatif ? Découvrez page suivante à quoi correspondent ces dénominations.
3. **Analysez tranquillement vos résultats**. Êtes-vous surpris ? si oui, pourquoi ? comment expliquez-vous ces résultats ?
4. **Faites-vous conforter les résultats** avec un collègue qui vous a souvent vu animer une réunion.
5. **Identifiez-vous des pistes de progrès**. Établissez votre plan d'action personnel.
6. **Vérifiez vos progrès** en bilan de votre prochaine réunion.

Méthodologie et conseils

Le style dominant peut dépendre de plusieurs paramètres : votre personnalité, le style des réunions de votre entreprise, vos expériences vécues en tant que participant.

En tant qu'animateur, il ne s'agit pas de vouloir être dans un seul style mais d'accepter que l'on puisse évoluer dans les différentes attitudes selon le moment de la réunion, le type de réunion et son objectif.

Le type de participants peut aussi influencer dans son choix de style d'animation (on peut choisir d'être plus directif avec un groupe de participants peu à l'écoute et peu concentré).

Il n'existe donc pas de style adapté à toutes les réunions. Chaque style présente des inconvénients s'il est exclusif. Il influe sur le comportement des participants.

Il est important de les repérer, de les connaître, pour adapter son style d'animation au mieux des objectifs de la réunion et des participants.

On peut moduler les styles en cours de réunion : choisir d'être plus directif au départ pour donner un cadre, associatif pour faire exprimer les participants, explicatif pour donner des consignes ou confier des missions clés (voir [outil 18](#)), etc.

Dans les situations difficiles d'animation, face à un groupe qui ne produit plus, qui s'éparpille ou qui conteste le déroulé de la réunion, posez-vous la question de votre style d'animation : est-

il adapté ? Comment adopter un autre style plus en adéquation avec ce qui se passe dans la salle ?

Avant de vous lancer...

- ✓ Être honnête dans vos réponses en faisant le test.
- ✓ Analyser les résultats de manière constructive.
- ✓ Faire le choix d'utiliser les résultats pour progresser dans votre animation : acceptez-le, établissez un plan de progrès et testez-le !



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Comprendre les styles d'animation

Voici les 5 styles d'animation que vous propose le test en ligne : Directif, Explicatif, Adaptatif, Organisateur, Associatif.

À ces 5 styles sont associés leurs extrêmes : Directif ⇒ Autocratique ; Explicatif ⇒ Utopiste ; Adaptatif ⇒ Opportuniste ; Organisateur ⇒ Laisser-faire ; Associatif ⇒ Paternaliste.

Découvrez les caractéristiques de chacun de ces styles, ainsi que les caractéristiques de leurs tendances extrêmes

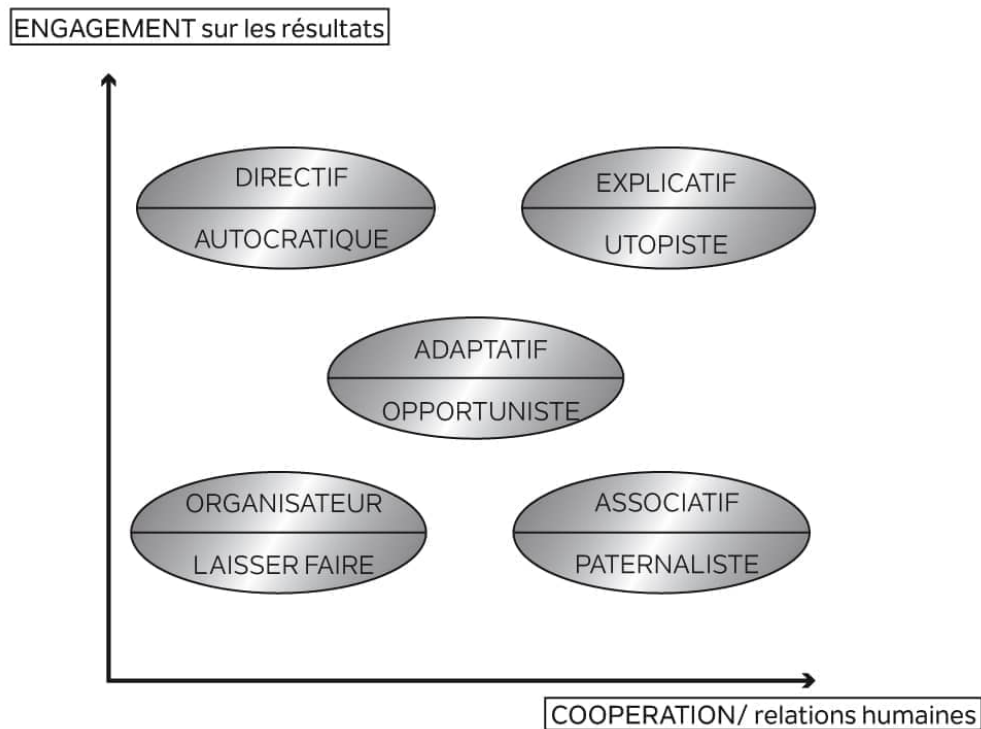
Style directif	• S'engage personnellement. • Donne les instructions. • Structure l'activité. • Fixe des objectifs précis. • Donne l'exemple. • Définit des critères précis d'évaluation. • Assume seul les décisions. • Privilégie l'information descendante.	Style autocratique	• Cherche à tout contrôler. • Ne délègue pas. • N'accepte pas l'influence des participants. • Fait exécuter des tâches. • Construit son autorité sur la technique. • Ne donne pas le droit à l'erreur. • Tranche en permanence. • N'écoute pas.
Style explicatif	• Engagé avec de la coopération. • Explique les projets, les valeurs. • Se mobilise pour mobiliser les participants. • Stimule, encourage. • Consulte pour des avis, des suggestions. • Garde la maîtrise des décisions. • Accepte les aménagements de méthodes. • Valorise l'initiative et l'autonomie.	Style utopiste	• Anime en fonction de principes. • Confond explication et adhésion. • Met les participants sous pression. • N'accepte pas les différences. • Valorise le changement pour le changement. • Fixe des objectifs trop ambitieux. • Ne tient pas assez compte de la réalité. • Confond innovation et créativité.
Style associatif	• Favorise le travail de groupe. • Propose des travaux collectifs. • Écoute les remontées d'information. • Favorise l'expression. • Prend en compte les besoins individuels. • Valorise et développe les compétences. • Associe les participants aux décisions. • Privilégie la qualité du climat.	Style paternaliste	• Donne trop souvent satisfaction pour éviter les désaccords. • Occulte les résultats au profit de l'ambiance. • Manque de précision sur le non négociable/négociable. • Cherche le consensus en toutes circonstances. • Assiste les participants au lieu de les aider. • Étouffe les conflits pour ne pas heurter les gens. • Reporte les décisions impopulaires.
Style organisateur	• Définit les responsabilités. • Établit des règles du jeu. • Planifie et organise le déroulé. • Met en place un système de suivi. • Délègue les responsabilités. • Laisse de l'autonomie. • Intervient en cas de nécessité uniquement. • Établit des communications correctes : respect mutuel	Style laisser-faire	• Manque d'implication dans la transmission des décisions. • Ne contrôle pas les délégations mises en place. • Confond activité et résultat. • Communique essentiellement par écrit. • Définit des rôles trop rigides. • Ne remet pas en cause l'organisation.
Style adaptatif	• S'adapte aux situations. • Procède par « essai-erreur ». • Formalise le strict nécessaire. • Négocie les objectifs et les méthodes. • Joue sur la complémentarité des compétences. • Reste proche des participants. • Saisit les opportunités. • Cherche des solutions gagnant/gagnant	Style opportuniste	• Cherche un compromis quand il convient de trancher. • Cultive l'imprécision. • Improvise ses comportements en permanence. • Pratique « la consultation-bidon ». • Formalise insuffisamment les pratiques. • Privilégie le discours aux actes. • Ne prend pas d'engagements précis. • Se suradapte aux situations.

Source : Cegos



Pour aller plus loin

Savoir utiliser les styles



On peut positionner ces 5 x 2 styles d'animation par rapport à deux axes.

AXE N°1 : L'ENGAGEMENT

Cet axe rend compte du souci des objectifs, des résultats, des délais, de la qualité, des coûts, des contrôles. Avec cet axe, on s'intéresse en priorité à l'entreprise.

AXE N°2 : LA COOPÉRATION

Cet axe rend compte du souci des relations humaines, de la communication, de la participation, des motivations, des conditions de travail. Avec cet axe, on s'intéresse en priorité aux individus.

STYLES À PRIVILÉGIER SELON LE BESOIN

- 1° lorsqu'il faut de l'engagement : attitudes directives (attention à l'autocratie) et explicative (attention à l'utopie).
- 2° lorsqu'il faut de la coopération : attitudes explicative et associative (attention au paternalisme).
- 3° lorsqu'il faut les 2 (coopération ET engagement) : uniquement explicative (attention à l'utopie).
- 4° lorsqu'on est dans une phase non définie : plutôt attitude adaptative (attention à l'opportunisme).
- 5° en phase ludique, préchauffage avant le démarrage de la réunion : attitude organisatrice (attention au laisser-faire).

OUTIL 64

VRGP : 4 clés de l'animation réussie

“

*Les grands artistes ont du hasard dans
leur talent et du talent dans leur hasard.*

Victor Hugo

En quelques mots

L'animateur, tel un homme de scène, se doit de « faire le show » au bon sens du terme. Il ne s'agit pas d'en rajouter, de centrer l'animation sur soi mais au contraire de mettre **sa voix, son regard, ses gestes, sa position dans la salle**, au service du groupe. Il regarde le groupe, détecte ce qui pourrait optimiser ou minimiser la réunion, il parle avec assurance pour être écouté, ces gestes montrent l'ouverture. Des facteurs simples à mettre en œuvre pour un maximum d'efficacité.

**LE REGARD, LA VOIX, LES GESTES, LA POSITION DANS
LA SALLE : POUR RÉUSSIR SON ANIMATION**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

VRGP est un moyen mnémotechnique pour se rappeler que 4 facteurs influent les qualités de l'animateur : sa voix, son regard, ses gestes et sa position dans la salle.

Contexte

Des facteurs clés indispensables à mettre en œuvre en début, en cours et en fin de réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. **La voix** : l'animateur se doit de rassurer les participants sur sa capacité à mener à bien la réunion. Il parle donc d'une voix claire entendue de tous.
Il s'efforce d'articuler, de parler sans hâte mais avec assurance.
2. **Le regard** : l'animateur doit regarder chacun des participants et ne pas se focaliser sur un ou deux membres du groupe (difficiles ou alliés). Il repère les

participants qui décrochent, ceux qui veulent intervenir mais n'y arrive pas, ceux qui sont en retrait, etc. Le regard de l'animateur est aussi important lors de l'intervention d'un participant qui doit se sentir soutenu.

3. Les gestes, la posture : tout dans le comportement de l'animateur doit inspirer confiance aux participants. Les gestes au démarrage sont des gestes d'accueil (il va dire bonjour aux participants en leur serrant la main), il utilise parfois les mains pour illustrer un propos. Il est à l'aise (mais pas trop) et cela se voit. Il sourit et montre sa bienveillance.

4. Enfin la position dans la salle est importante.

Le bon animateur ne reste pas derrière la table. Ainsi, s'il veut garder l'attention des participants, il se déplace dans la salle de réunion pour donner du poids à son discours ou intervenir dans le groupe (il peut s'installer par exemple quelques instants debout entre deux personnes qui parlent entre elles) (voir [outil 56](#)).

Méthodologie et conseils

La tenue fait aussi partie des éléments de cette « panoplie » de facteurs clés qui font un bon animateur. Celui-ci sait donc adapter sa tenue au public de la réunion et aux usages de la société.

La voix se module en réunion : en cas de dérive ou de brouhaha, vous avez le choix d'élever votre voix, mais ce n'est pas sûr que cela marche, ou de baisser le son de votre voix pour alerter les participants (technique qui a fait ses preuves).

Les points clés sur lesquels vous voulez insister prennent en compte les 4 facteurs clés : il s'agit de regarder avec insistance le groupe ou plutôt tous les participants de manière circulaire, monter votre voix, appuyer votre discours de gestes d'affirmation en vous levant vers le groupe ou en allant commenter un slide.

Pensez aussi que le silence est un outil de communication, il appuie un discours, favorise la réflexion des participants.

Avant de vous lancer...

- ✓ Demander à un collègue de vous autoévaluer sur ces 4 paramètres de manière objective et positive.
- ✓ Prendre le temps en réunion de vérifier que vous agissez bien sur ces 4 clés : la Voix, le Regard, les Gestes et enfin la Position.
- ✓ Ne pas en faire trop ! Utiliser le juste nécessaire pour gagner l'attention.

OUTIL 65

Le coût d'une réunion

“

*Une chose n'a pas une valeur parce
qu'elle coûte, comme on le suppose,
mais elle coûte parce qu'elle a
une valeur.*

Étienne de Condillac

En quelques mots

Les critiques sont nombreuses autour des réunions : trop de réunions, trop longues, inutiles, etc. Et encore peu d'entreprises évaluent le coût de leurs réunions. L'outil **« coût de réunion »** vous propose de mettre en équilibre les résultats au coût de votre réunion. Le principe de cet outil de calcul est simple : il prend en compte le nombre de participants, leur salaire mensuel moyen et la durée réelle de la réunion auquel on ajoute le temps de préparation et les éventuels frais exceptionnels.

SAVOIR JUSTIFIER DE SA RÉUNION

RÉUNION : ÉLABORATION DU GUIDE DE CONCEPTION ANNUEL				
Rubrique	Nb heures	Nb de participants	Coût horaire moyen chargé	Somme
Coût de la préparation	3H	1 seul : animateur	40 €	Soit 120 €
Coût de la réunion				
Participants	3 x 3 heures	8	40 €	$9 \times 8 \times 40 = 2\,880 \text{ €}$
Frais				Photocopie : 50 euros
				Petits-déjeuners : 110 euros
Total				$= 120 + 2\,880 + 50 + 110$ $= 3\,160 \text{ €}$

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Connaître le prix de votre réunion vous permet de rentrer dans l'équilibre financier de l'entreprise. Il est souhaitable de vérifier que le coût de la réunion est justifié par rapport à l'objectif de la réunion.

Contexte

Nous vous conseillons de faire le calcul de coût estimé et de comparer ensuite au coût réel.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Estimer le coût de votre préparation de réunion** : tenir compte du temps que vous allez passer (nombre d'heures que vous multipliez par votre coût horaire) et le temps des personnes qui vous aideront éventuellement.
- 2. Estimer le coût de votre réunion.**
 - Prendre en compte le nombre de participants que vous multipliez par le temps passé en réunion (par exemple 10 participants pendant 3 heures représenteront 30 heures de réunion au total).

- Calculer le coût total en tenant compte du taux horaire moyen de votre entreprise.
 - Ajouter les coûts annexes : café ou repas, photocopies, coût de la salle (si cela est externalisé), coût de l'animateur externe le cas échéant, coûts des transports et de l'hébergement des participants le cas échéant, etc.
 - Faire la somme du tout en incluant le coût de préparation. Vous avez un montant en euros.
3. **Valider éventuellement ce budget** avec le chef de projet ou votre manager.
 4. Après la réunion, calculer le coût réel pour **vérifier que vous n'avez pas dépassé le budget** prévu. Exploiter les écarts : pourquoi ? Que faire pour éviter les dépassements à la prochaine réunion ?

Méthodologie et conseils

Le calcul du coût de la réunion peut sensibiliser les participants à l'enjeu de celle-ci.

Évidemment, on ne connaît pas forcément le salaire de tous les participants. Il est judicieux de prendre en compte le coût salaire horaire moyen de votre entreprise par catégories socioprofessionnelles, ou le coût horaire moyen toutes catégories confondues.

Le calcul du coût de la réunion peut vous amener à chercher à le réduire : si cela ne passe pas, modifiez en priorité la durée de la réunion et/ou le nombre de participants. Le choix de faire participer en Skype ou en simple téléphone un participant qui doit se déplacer de loin peut aussi être une piste de travail.

Certains sites Internet et/ou applications vous propose des calculs rapides mais la manipulation n'est pas si compliquée que cela, et un simple fichier Excel peut vous permettre une évaluation rapide.

Penser également qu'une réunion qui ne commence pas à l'heure dépasse son budget prévu.

Penser aussi qu'une réunion où on perd du temps par manque de maîtrise des moyens techniques ou absence de matériels

diminue sa productivité, donc la valeur produite est moindre pour un coût identique.

Et de plus, une réunion qui ne finit pas à l'heure fait peut être prendre des risques logistiques à certains et peut générer des surcoûts.

Avant de vous lancer...

- ✓ Chercher une évaluation du coût sans rentrer dans des détails complexes.
- ✓ Se faire aider par les contrôleurs de gestion pour obtenir des données chiffrées sur les taux horaires.

OUTIL 66

La dynamique du groupe

“

*Le fardeau supporté en groupe est une
plume.*

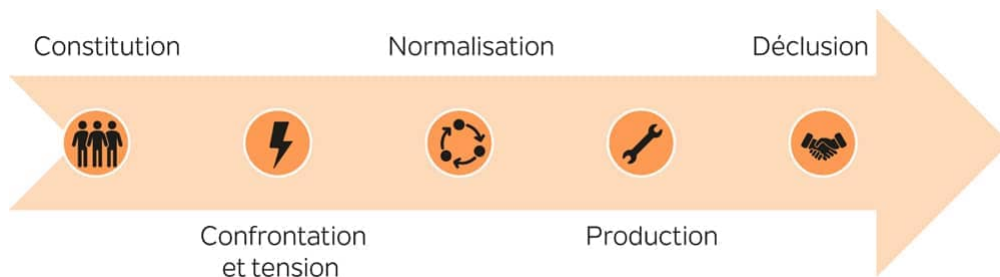
Proverbe maure

En quelques mots

L'animateur doit **gérer un groupe**. Cela implique de connaître la théorie de la **dynamique d'un groupe**. Le modèle de vie de groupe le plus communément commenté est celui de Bruce Tuckman qui a identifié cinq stades de développement de l'équipe : formation, lancement/turbulence, normalisation, production, déclusion (forming, storming, norming, performing, adjourning).

Chaque étape induit des comportements qu'il faut comprendre et accepter. Cela permet de gagner en efficacité.

UNE DYNAMIQUE EN 5 ÉTAPES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le modèle de Tuckman explique pourquoi certaines équipes atteignent leur pic de productivité et d'autres non.

Il propose 4 phases de vie d'une équipe, qui sont autant d'étapes par lesquelles un groupe passe au cours de son existence : la constitution de l'équipe ou du groupe, les tensions et les turbulences, la normalisation, puis l'efficacité d'exécution. Connaître la dynamique des équipes aide à mieux gérer son groupe de travail. Appliquée à l'animation de réunion, cette théorie aide à mieux gérer le groupe.

Contexte

Le Docteur Bruce Tuckman, professeur en psychologie, a analysé le travail en équipe et proposé une modélisation des étapes de la constitution d'une équipe dans une étude de 1965.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Constitution** : c'est la création de l'équipe du groupe : les participants se rencontrent, apprennent à se connaître, se positionnent les uns par rapport aux autres et découvrent la légitimité de chacun.

Le groupe fonctionne comme une somme d'individus

2. **Confrontation et tension** : les divergences d'opinions apparaissent, les tensions se font sentir,

chacun cherche à se faire entendre, souvent au détriment des autres.

3. **Normalisation** : chacun s'habitue à l'autre, on développe la confiance.

Les règles implicites et explicites se déploient. On met en place les règles de fonctionnement qui permettent de cadrer le travail du groupe.

À ce stade, si le caractère « norming » devient trop fort, le groupe peut perdre une partie de son potentiel créatif.

4. **Production** : les membres du groupe font passer leurs intérêts personnels après ceux de l'équipe. C'est la phase qui correspond au travail effectif du groupe. L'équipe est désormais efficace, elle coopère pour atteindre les objectifs communs.

5. On peut ajouter une dernière étape, la **déclusion** : quand l'objectif est atteint, le groupe peut appréhender la séparation. Il faut gérer cette étape de fin de réunion.

Méthodologie et conseils

- Pendant la première phase, l'animateur laisse aux collaborateurs le temps de se connaître, s'apprécier et se respecter.

Il peut aider les membres du groupe à se découvrir et rappelle l'objectif commun.

- En phase de turbulence, l'animateur se doit de réguler les échanges, favoriser l'écoute, rappeler les règles de vie et permettre à chacun de s'exprimer.
- En troisième étape, l'animateur met le groupe en action, en production. Il insiste sur le séquençement choisi pour atteindre l'objectif. Il encourage son groupe de travail, prend du recul et laisse le groupe plus autonome.
- En phase 4, l'animateur se contente de déléguer. Il surveille et sait valoriser les premiers résultats obtenus. Il fait confiance au groupe.

- Pendant la déclusion, l'animateur aide le groupe à se séparer en valorisant le travail accompli et en créant un moment « à part » (voir [outil 75](#)). Il assure aussi un retour d'expérience.

Avant de vous lancer...

- ✓ Tenir compte du fait que les participants se connaissent ou pas et ont l'habitude ou non de travailler ensemble.

OUTIL 67

L'animation à distance

“

*Quelle que soit la distance à parcourir,
il y a un premier et un dernier pas.*

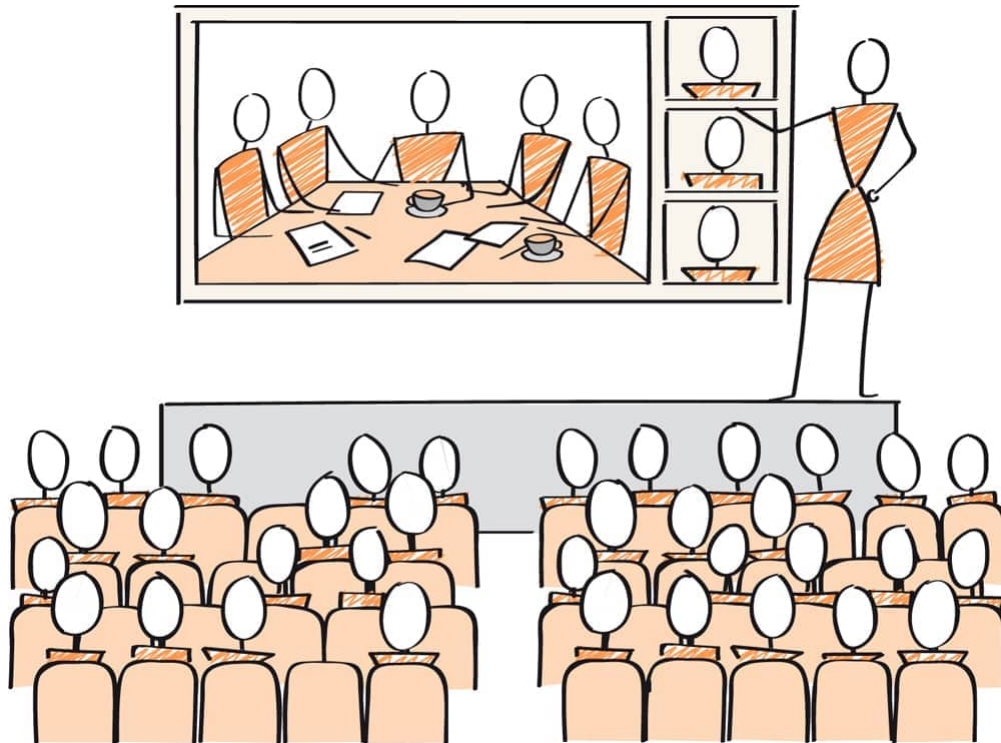
Alain Leblay

En quelques mots

Animer une réunion, c'est gérer un groupe **en présentiel** mais aussi **à distance**. Ces dernières réunions peuvent être considérées comme plus difficiles à animer. Elles sont en général plus courtes et nécessitent d'avoir quelques fondamentaux en tête.

Comme une réunion classique, le démarrage, l'accueil des participants est fondamental et plus que jamais il s'agit de maintenir l'attention du groupe à distance. Voici quelques conseils pour réussir vos **animations à distance**.

**ANIMER À DISTANCE : UNE ANIMATION RÉELLE
DE GROUPE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Déterminer les outils à utiliser pour animer à distance.

Contexte

Le fait de n'avoir que le son et pas toujours l'image oblige à organiser la réunion à distance différemment : plus courte, plus dense, plus dirigée...

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Accueillir chacun de façon individualisée**, quelques minutes avant le début de la réunion. Par précaution, l'animateur se connecte 10 minutes avant l'heure officielle pour vérifier que tout fonctionne correctement.

2. **Utiliser les webcams... au bon moment !** Les webcams (caméras) sont un très bon outil de convivialité, surtout pour des équipes éphémères (projet) qui se voient rarement ou ne se connaissent pas encore. Elles sont essentiellement utiles au début et à la fin de la réunion.
3. **Faire un tour de table express** : il a lieu au top départ de la réunion. Il est réalisé par l'animateur, autrement le risque de dérapage sur le temps de production de la réunion est trop élevé. Utiliser une carte géographique pour situer chacun est une bonne idée.
4. **Utiliser les émoticônes pour faire la météo du groupe** : cette technique peut être utilisée juste après le tour de table express ou à divers moments de la réunion.

Elle a l'avantage d'être très simple et très rapide à lancer. Les participants choisissent une émoticône qui reflète leur humeur du moment.
5. **Démarrer de manière participative** en faisant un sondage : il permet d'introduire le sujet de façon participative et ludique. Là encore, la technique est un puissant levier d'efficacité : avec un sondage en ligne, tout le monde répond en même temps, le gain de temps est considérable.
6. **Faire émerger des émotions** : les émotions sont le ciment de la relation. Partager ensemble nos émotions peut être un moment très fort, même à distance. Il peut être intéressant pour ce genre de séquence de laisser les webcams allumées, pour « lire » les émotions.
7. **Exploiter le fil de discussion** : au-delà de ses usages classiques, consigne à l'appui, le fil de discussion est un moyen privilégié de rester en contact avec le groupe tout au long de la réunion.

Méthodologie et conseils

Animer comme à la radio. Les animateurs radio sont de très bons modèles. Privés de l'image, ils mettent dans les mots et la voix tout le dynamisme et la convivialité qu'ils souhaitent véhiculer !

Pour maintenir l'attention et le rythme de la réunion à distance, l'animateur a intérêt à faire circuler la parole, à rebondir en temps réel sur les commentaires du fil de discussion, à interpeller le groupe.

Il est possible de faire des sondages avec certaines applications.

Avant de vous lancer...

- ✓ S'entraîner avant vos premières réunions à distance en faisant de rapides réunions de type Skype, pour vous habituer au mode oral, sans image.
- ✓ Dans la préparation et le timing, il est crucial que les participants soient toujours dans l'action, en train de faire ou de dire quelque chose, au pire en train d'écouter l'animateur, sur des séquences très courtes pour éviter le décrochage.

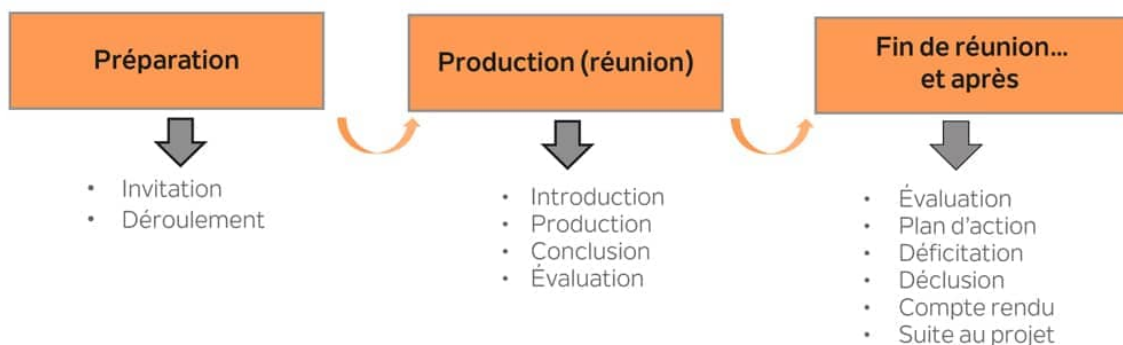
DOSSIER 7

CONCLURE ET FAIRE LE COMPTE RENDU

“

Quand on a commencé un travail, il faut le terminer.

Proverbe vietnamien



Une réunion a, comme un vol aérien, deux étapes déterminantes : le décollage qui doit donner confiance, envie dans la suite et l'atterrissage qui doit respecter la destination et les horaires ! Cette fin de réunion est un moment fort, qui valorise le travail accompli, valide les décisions prises et clarifie ce qu'il va se passer après. Il faut aussi officialiser la fin du groupe de travail (déclusion).

Vérifier l'atteinte de l'objectif

En tant qu'animateur, vous aviez fixé un objectif à votre réunion dans un délai défini. À vous de vérifier qu'il n'y a pas eu de dérive et que l'objectif est bien atteint dans les horaires prévus. Si ce n'est pas le cas, l'important est d'analyser le pourquoi, et comment cela va être corrigé. Il y a peut-être besoin d'une autre réunion, d'informations complémentaires, d'où la nécessité de clarifier la suite à donner. L'animateur reprend les objectifs et les réponses apportées par le groupe, par exemple sur un slide, pour en vérifier l'acceptation par tous. C'est un moment valorisant pour chacun.

Formaliser les décisions et le plan d'action

La réunion n'est pas une fin en soi : s'il y a des décisions de prises, il faudra les mettre en œuvre en précisant les responsabilités (qui va faire quoi dans quels délais). Si des livrables ont été produits, il faut définir comment ils seront exploités et si une réunion complémentaire est nécessaire.

La fin de la réunion ne marque donc pas l'arrêt du travail sur le sujet, mais déclenche le plus souvent une phase d'action avec le groupe et/ou des personnes extérieures.

Rédiger un compte rendu

Le compte rendu de réunion synthétise sur un document ce qui a été accompli (et éventuellement comment il l'a été) et ce qui doit encore l'être.

Pour plus de facilité, nous vous conseillons de rédiger ce compte rendu le plus rapidement possible. Certaines personnes arrivent (à l'aide de document type) à le réaliser pendant la réunion, surtout quand cela est délégué.

Évaluer la qualité de la réunion

Si vous désirez progresser dans l'animation de réunion, une seule solution possible : demander aux participants comment ils

l'ont vécu, ce qu'ils ont apprécié et les pistes de progrès possibles. Une piste d'amélioration indispensable en complément de votre propre autoévaluation !

Les outils

[68 4 choses à faire avant la fin d'une réunion](#)

[69 Le compte rendu de réunion](#)

[70 Le rapport minute 3x3](#)

[71 Le plan d'action de réunion](#)

[72 L'autoévaluation](#)

[73 L'évaluation de la réunion par les participants](#)

[74 Le doodling](#)

[75 La déclusion](#)

OUTIL 68

4 choses à faire avant la fin d'une réunion

“

Les spécialistes savent de plus en plus de choses dans des domaines de plus en plus restreints. À la limite, ils savent tout sur rien.

George Bernard Shaw

En quelques mots

Les **dernières minutes d'une réunion** sont déterminantes pour rentabiliser le temps investi collectivement. En effet, l'efficacité d'une réunion se mesure non seulement au travail réalisé pendant celle-ci, mais aussi à la rapidité de mise en œuvre des décisions prises. Voici **4 choses à faire** pour que la fin de la réunion soit réellement conclusive : mesurer l'atteinte de l'objectif, formaliser le plan d'action, faire un bilan, féliciter et se quitter.

RÉUSSIR SA CLÔTURE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Bien finir une réunion nécessite de vérifier que l'objectif a été atteint, de vérifier que chacun est d'accord sur les actions à réaliser après la réunion, puis de faire un bilan de la réunion. Enfin il est important aussi de se féliciter des résultats avant de prendre congé.

Contexte

La fin de réunion est un moment privilégié, à la fois pour faire le bilan de la « production » du groupe, mais aussi pour se questionner sur l'organisation, le déroulé, l'efficacité de la réunion...

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Mesurer l'atteinte de l'objectif.

Si l'objectif de la réunion a bien été défini sous forme de livrables, le bilan est facile à faire. Deux questions suffisent :

- Quels sont les livrables produits – et ceux qui restent à faire ?
- La qualité de ces livrables est-elle exploitable en l'état ?

Ce bilan permet de motiver le groupe, surtout si le résultat est gratifiant. Dans le cas contraire, l'animateur peut proposer une brève analyse du fonctionnement du groupe pour améliorer le score lors de la prochaine réunion.

En complément, il faut informer le groupe de la manière dont ses travaux vont être exploités s'ils doivent l'être par d'autres personnes.

2. Formaliser le plan d'action.

Lorsque des décisions ont été prises, il est important de lister les actions à entreprendre après la réunion : mettre en œuvre ce qui a été décidé, finaliser les livrables, informer des acteurs, etc. Si le groupe entier doit de nouveau se réunir, la date peut être définie tout de suite, et l'on peut ajuster la composition du groupe en fonction des impératifs de rapidité du projet et de disponibilité de chacun.

3. Écouter le groupe.

La réussite du groupe de travail est triple : atteindre ses objectifs, respecter les horaires, assurer la satisfaction des participants. Recueillez l'avis du groupe sur le chemin parcouru.

4. Féliciter le groupe et se quitter.

Si les objectifs sont atteints, si les participants se sont vraiment impliqués, il est important de remercier le groupe et de valoriser les résultats. Puis vient le moment de se quitter... pas toujours facile quand les relations dans le groupe sont fortes (voir [outil 75](#)).

Méthodologie et conseils

Le temps consacré à ces 4 phases varie bien sûr forcément selon la durée de la réunion.

Ces séquences imposent que l'animateur prenne du recul et porte un regard objectif sur ce qui a été produit.

Il doit accepter aussi l'avis des participants qui expriment leur ressenti sur ce qu'ils ont vécu : ce sont autant d'éléments qui nourrissent l'expérience de l'animateur.

Avant de vous lancer...

- ✓ Prévoir 10 minutes pour la clôture de la réunion. Calibrer le déroulé de l'animation en tenant compte de ce temps.
- ✓ Certaines actions peuvent être effectuées au fil de l'eau, comme prendre des rendez-vous pour explorer des sujets que le groupe décide de ne pas approfondir dans la présente réunion.
- ✓ Demander à chacun de se munir de son agenda pour pouvoir programmer des rdv « pendant » la réunion.

OUTIL 69

Le compte rendu de réunion

“

*La synthèse du monde peut se
résumer en ces deux mots : oui et non.*

Pierre Dac

En quelques mots

Dans le cadre de réunions importantes, il est approprié de réaliser une **synthèse** de ce qui s'est dit, des décisions et plans d'action le cas échéant, des questions éventuelles posées.

Ce **rapport de synthèse** se fait sous un format type pour en faciliter la rédaction en amont et en cours de rédaction. Le **compte rendu** est adressé aux participants mais aussi aux acteurs qui ont besoin d'être informés des résultats de la réunion.

UN COMPTE RENDU SIMPLE AU JUSTE NÉCESSAIRE

Date réunion	Objet
Objectif	Lieu/horaires
Participants :	
Absents/excusés	
Faits marquants	
Conclusions :	
Décisions :	
Atteinte de l'objectif :	
Suite à donner	
Feed-back du groupe	

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le compte rendu de réunion rappelle le contexte, l'objectif de la réunion, qui ont été les participants et quelles décisions ont été prises. Il a pour objectif de garder en mémoire les éléments clés associés à la réunion, d'informer les personnes qui n'y ont pas participé et préparer « l'après réunion ».

Contexte

Un compte rendu, pour un meilleur résultat, se rédige « à chaud » à la suite de la réunion.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Le compte rendu peut varier d'une réunion à l'autre. Nous vous proposons un compte rendu plutôt associé à une réunion de travail.

1. En amont :

- Rappeler l'objectif de la réunion et éventuellement le contexte associé (pourquoi le besoin de cette réunion).
- Rappeler la date et les horaires de la rencontre et les participants présents (et excusés et/ou absents).

2. En fin de réunion

- Évoquer les faits marquants. Préciser si le déroulement de la réunion a été celui prévu (expliquer éventuellement les écarts).
- Indiquer si l'objectif a été atteint. Noter les conclusions et décisions. Annexer le plan d'action le cas échéant et autres informations utiles.
- Évoquer la suite à donner.
- Il est également possible de partager le retour d'expérience des participants.

Dans le cadre d'une réunion d'information, il est possible de noter juste les faits marquants et les questions éventuelles recueillies auxquelles l'animateur n'a pu répondre.

Méthodologie et conseils

Dans le cadre de réunion d'information, il est possible de ne noter que les faits marquants associés (commentaires, questions, points complémentaires évoqués).

Pour des réunions importantes, on peut développer la rubrique sur le feed-back : une première partie est réservée à l'animateur qui fait son autoévaluation (respect des horaires, du déroulé prévu, maîtrise des outils utilisés, etc.), et une deuxième rubrique sur le retour formel des participants (voir [outil 73](#)), qui indiquent les points forts et les axes de progrès.

Le compte rendu sera diffusé à l'ensemble des participants et des excusés, ainsi que toutes les personnes susceptibles d'être intéressées par son contenu.

C'est l'animateur qui rédige le compte rendu, même s'il peut déléguer la tâche en cours de réunion (enregistrement des informations clés).

Parfois, les comptes rendus peuvent être signés quand le contenu prend une dimension officielle.

Avant de vous lancer...

- ✓ La première chose à faire en amont est de définir le type du compte rendu à rédiger :
- ✓ Exhaustif : toutes les interventions sont reprises en intégralité, de manière reformulée ou telles qu'elles ont été dites, en élaguant les répétitions ou non.
- ✓ Synthèse : seules les informations essentielles sont reprises et structurées. Souvenez-vous du 3X3 : décisions, étonnements, questions : DEQ (voir outil suivant).
- ✓ Définir à qui déléguer le rôle de rédacteur du compte rendu en cours de réunion.

OUTIL
70

Le rapport minute 3x3

“

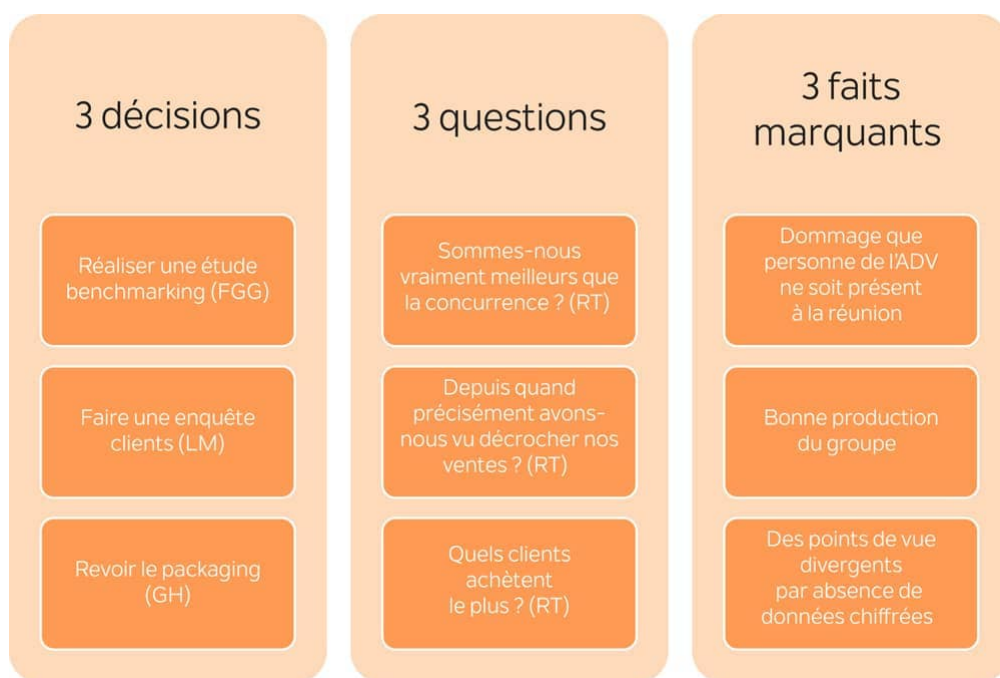
*Le meilleur est toujours dans une
seule minute.*

Maxime Gorki

En quelques mots

Le **rapport-minute 3 x 3** est une technique de **compte rendu « à chaud »** pour résumer les points clés à la suite d'une séance de travail. Il s'agit de mettre en évidence les faits marquants et utiles de la réunion. Il comprend 3 réponses/décisions apportées, 3 étonnements/faits marquants, 3 questions, associées à un objectif. Facile à rédiger, il peut être finalisé à la fin de la réunion.

**1 QUESTION/OBJECTIF : COMMENT AMÉLIORER
LES VENTES DE NOTRE PRODUIT Y ?**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Effectuer un rapport-minute factuel et tourné vers l'action vous aide à améliorer votre capacité de synthèse et vous permet de fournir le compte rendu tout de suite, en fin de réunion.

Contexte

Ce rapport 3 x 3 est intéressant à utiliser pour faire le compte rendu de réunions de service simples ou de groupes de travail. Il peut être judicieusement complété par un plan d'action plus précis qui va reprendre les responsabilités associées aux décisions ou aux réponses à apporter aux questions (voir [outil 71](#)).

Dans le cadre de réunion « agile », ce compte rendu peut suffire.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Rappeler l'objectif** de la réunion, tel qu'il a été formulé dans l'invitation.
2. **Écrire ou décrire les décisions prises**, au maximum trois décisions : les formuler avec un verbe d'action et un complément d'objet concret (mettre éventuellement les initiales de la personne responsable et un délai).
3. **Exprimer les motifs d'étonnement, les faits marquants**, trois au maximum.
Il peut s'agir d'une nouveauté, d'une information jusque-là inconnue ou d'un événement portant sur une personne, un personnage, des étonnements sur le déroulement de la réunion.
4. **Formaliser les trois points restants** à éclaircir, les questions restant en suspens, les décisions reportées et fondamentales dans la situation considérée (avec les initiales des responsables).
5. **Faire valider** en fin de réunion le rapport minute.
6. **L'adresser** ensuite à tous les participants ; complété au recto des informations clés (date de la réunion, participants et annexé éventuellement d'un plan d'action complet).

Méthodologie et conseils

Le rapport 3 x 3 comprend 3 décisions, 3 étonnements, 3 questions, soit 9 phrases courtes.

Pour le rédiger, il faut éviter d'utiliser des termes trop généraux dans les formulations. Ainsi il vaut mieux prendre le temps de la réflexion pour poser ses conclusions : « minute » ne veut pas dire « bâclé ».

Vous pouvez bien sûr adapter le format à vos réunions, ajouter des rubriques (3 acteurs clés de la réunion, 3 éléments clés de départ, etc.).

Deux possibilités pour ce rapport minute : le faire en groupe à la fin de la réunion ou le préparer (ou le faire préparer par une personne) et le faire valider par le groupe.

La rédaction en groupe du rapport sous format A4 peut vite devenir un rituel collectif pour clôturer la réunion.

Avant de vous lancer...

- ✓ Se souvenir du 3X3 : décisions, étonnements, questions : DEQ.
- ✓ Préparer en amont le format sur une feuille A4 en indiquant au verso les éléments clés de la réunion (date, participants, durée, etc.).
- ✓ Bien clarifier les éléments de chaque rubrique.
- ✓ Valider la pertinence de ce type de compte rendu en fonction de la complexité du sujet choisi pour la réunion.

OUTIL
71

Le plan d'action de réunion

“

L'action est la première marche vers le succès.

Pablo Picasso

En quelques mots

Si des **décisions d'action** ont été prises en réunion, l'animateur se doit d'être vigilant sur la réalité de leur mise en œuvre, qui n'est pas systématique. Le **plan d'action** formalise qui va faire quoi dans quel délai après la réunion. Il s'agit donc de bien clarifier que le travail se poursuit en aval et comment il sera suivi et évalué. Le plan d'action formalise, sur une feuille A4 ou sous Excel, qui doit faire quoi, quand, avec quelles ressources.

UNE FORMALISATION DES DÉCISIONS PRISES

Plan d'action issu de la réunion du 3 janvier					
Qui	Fait quoi	Pour quand	Objectif/ livrable	Modalités de suivi, efficacité	Bilan Commentaires
Laurent	Modifie la procédure 45 pour la mettre en adéquation avec la nouvelle réglementation.	Semaine 13	Procédure modifiée.	Validation par GH	
Joëlle	Informe les personnes de la nouvelle procédure.	Semaine 16	Personnel informé.	Quiz	
Karl	Met en place un processus de veille réglementaire.	Semaine 55	Processus décrit, appliqué.	Audit	

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le plan d'action permet de garder en mémoire les décisions prises en réunions et de clarifier et formaliser les responsabilités attendues pour atteindre l'objectif visé.

Un plan d'action définit qui fait quoi, dans quel délai, et pour quel objectif.

Contexte

Le plan d'action collectif est souvent déclenché à la suite d'une réunion et d'une prise de décision. Il faut agir : « oui, mais comment ? ».

Les 7 lettres QQQQCCP pour « qui, quoi, où, quand, comment, combien, pour quoi » (voir [outil 43](#)) sont indispensables pour construire de manière concrète le plan d'action, qui est construit collectivement à la fin de la réunion.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Quand le groupe de travail est d'accord sur le fait qu'il faut agir, proposez de construire le plan d'action :

1. **Rappeler l'objectif à atteindre**, de la façon la plus mesurable possible et lui affecter un délai.
2. **Poser ensuite la question** : quelles actions nous permettront d'atteindre notre objectif ? Comment mettre en œuvre nos décisions d'actions ?
3. **Affecter les responsabilités** : qui réalisera ces actions ?
4. **Fixer les délais** : dans quel laps de temps doivent être réalisées ces actions ? Éventuellement, quand peut-on démarrer chacune des actions ?
5. **Préciser comment sera évaluée l'action**.
À quoi saura-t-on que l'action a été correctement réalisée ?
6. **Formaliser les éléments** sur une feuille A4 ou sous format tableur Excel.
7. **Communiquer aux personnes concernées** le plan d'action : responsables d'action, managers d'équipe, fournisseurs, etc.

Méthodologie et conseils

Une fois le plan d'action rédigé, il faut passer à la phase de validation : les actions nous permettent-elles, seules, d'atteindre l'objectif dans le délai défini ? Sont-elles suffisantes, cohérentes ?

La répartition des tâches est-elle équilibrée ?

Une dernière colonne du tableau peut être utilisée pour ce suivi où il est possible de surligner la ligne d'action déjà effectuée.

On peut également ajouter une colonne associée aux moyens dont a besoin le responsable pour réaliser l'action définie.

Le plan d'action est repris régulièrement pour en vérifier l'avancement.

Dans le cas de l'usage par une équipe, il peut être affiché en grand sur un mur ou être transcrit sur un tableau blanc effaçable. Ce management de type visuel augmente l'efficacité collective.

Il est important, le cas échéant, de démarrer la réunion suivante par le bilan d'avancement du plan d'action décidé à la réunion précédente (dans ce cas, on le précise dans la convocation).

Un fichier Excel permet de filtrer les actions par date ou responsable.

Avant de vous lancer...

- ✓ Préparer en amont le format du plan d'action en tenant compte de la complexité du sujet.
- ✓ Il est possible de déléguer le remplissage du plan d'action au fur et à mesure de la réunion par une personne du groupe. La validation finale se fera à la fin de la réunion en groupe.
- ✓ Se poser la question du besoin de validation du plan d'action par une personne extérieure.

OUTIL
72

L'autoévaluation

“

La véritable modestie consiste toujours à ne jamais se prendre pour moins ni plus que ce qu'on estime qu'on croit qu'on ne vaut, ni pour plus ni moins que ce qu'on évalue qu'on vaut qu'on croie.

Pierre DAC

En quelques mots

Si l'évaluation de la réunion par les participants donne un feed-back du vécu par les participants et permet de progresser, l'**autoévaluation** est, elle, une prise de recul personnelle sur l'animation de la réunion. En répondant à des questions clés, l'animateur évalue sa performance et identifie ses propres axes de progrès.

UNE AUTOÉVALUATION À CHAUD

	Plutôt oui	Plutôt non	Commentaires
Préparation • Objectif • Convocation • Choix des participants • Pertinence du déroulé • Salle, matériel			
Respect du déroulé			
Maîtrise des outils			
Gestion du groupe			
Respect des horaires			
Atteinte de l'objectif			
Faits marquants (positifs ou négatifs)			

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'autoévaluation a pour objectif de poser un regard le plus objectif possible sur son animation, d'identifier ses réussites et ses difficultés, pour formaliser son plan de progrès personnel.

Contexte

Cette autoévaluation se fait en fin de réunion à chaud, indépendamment de l'évaluation des participants.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Préparer en amont le questionnaire** en listant les thèmes qui semblent importants d'évaluer en fin de réunion. Il ne s'agit pas de ne prendre en compte que les sujets que vous maîtrisez ou que ceux que vous ne maîtrisez pas : l'autoévaluation est l'occasion de valoriser les points forts de votre animation et vos axes de progrès.

Pensez à ajouter une partie pour les faits marquants qui vous permettront de noter ce que vous avez vécu positivement ou négativement.

2. **Remplir le questionnaire** au calme, après la réunion, en prenant du recul sur votre animation de manière objective, sans sévérité ou laxisme. Ajoutez les commentaires vous permettant d'étayer vos réponses.
3. **Exploiter en parallèle** les résultats de l'enquête réalisée auprès des participants (voir [outil 73](#)), qui vous permet de recueillir leur perception sur leur vécu. Cela permet de conforter ou de remettre en cause votre propre perception.
4. Enfin, **faire une synthèse** : vos 3 points forts et vos 3 axes de progrès que vous vous engagez à mettre en œuvre à la prochaine réunion dans une logique d'amélioration continue.

Méthodologie et conseils

Le guide d'évaluation que nous vous donnons en exemple ci-contre est juste donné à titre indicatif. Selon les réunions, leur type et leur objectif, d'autres thèmes peuvent être analysés : la clarté des consignes, la prise en compte de chaque participant, l'ambiance créée, l'incitation à la participation, l'écoute et le respect des idées émises, etc.

Il s'agit aussi de vérifier que vous avez réussi à trouver un juste équilibre entre une animation rationnelle efficace, qui a permis l'atteinte de l'objectif, et une gestion du groupe émotionnellement réussie (l'objectif est atteint et chaque participant a vécu au travers de la réunion une expérience positive).

L'autoévaluation est aussi l'occasion de repérer :

- ce que vous avez aimé dans votre animation, ce dont vous êtes fier, et donc ce que vous aimeriez revivre (notez en face les conditions de réussite que vous avez identifiées).
- ce que vous avez mal vécu (même si les participants ne l'ont pas perçu) et donc les points que vous voulez améliorer (notez en face comment vous pouvez éviter de le vivre à nouveau, ce sur quoi vous pouvez agir).

Avant de vous lancer...

- ✓ Travailler sur l'autoévaluation avec bienveillance et objectivité.
- ✓ Le faire avec l'envie de se remettre en cause et de progresser dans l'animation de réunion à la fois sur ce style d'animation et les outils utiliser.

OUTIL 73

L'évaluation de la réunion par les participants

“

Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson sur ses capacités à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide !

Albert Einstein

En quelques mots

Intuitivement, des signes nous permettent d'évaluer la réussite d'une réunion : peu de bavardages ni de dérive, des horaires respectés, un objectif atteint, un déroulé fluide, des commentaires positifs de participants qui restent discuter en fin de réunion.

Il reste toutefois pertinent de réaliser une **évaluation formelle du ressenti des participants** pour identifier ses points forts et axes de progrès en tant qu'animateur.

UNE ÉVALUATION FORMELLE PAR LES PARTICIPANTS

Date réunion	Objet
Nom :	
Préparation de la réunion : l'objectif de la réunion et votre contribution attendue étaient-ils : ☐ <i>explicites, très clairs</i> ☐ <i>moyennement clairs</i> ☐ <i>trop flous</i>	
Conditions matérielles ☐ <i>très agréables</i> ☐ <i>agréables</i> ☐ <i>peu agréables</i> ☐ <i>désagréables</i>	
L'utilité de la réunion : ☐ <i>très utile</i> ☐ <i>utile</i> ☐ <i>peu utile</i> ☐ <i>inutile</i>	
L'efficacité de la réunion : ☐ <i>objectif atteint</i> ☐ <i>objectif partiellement atteint</i> ☐ <i>objectif non atteint</i>	
Votre participation : ☐ <i>vous avez pu vous exprimer</i> ☐ <i>vous avez eu du mal à vous exprimer</i>	
Qualité de l'animation : ☐ <i>excellent</i> ☐ <i>bonne</i> ☐ <i>moyenne</i> ☐ <i>médiocre</i>	
Votre sentiment global : ☐ <i>très satisfait</i> ☐ <i>satisfait</i> ☐ <i>peu satisfait</i> ☐ <i>insatisfait</i>	

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'évaluation de la réunion permet de mesurer le ressenti des participants. Une réunion réussie combine en effet l'atteinte de l'objectif ET le respect des horaires ET la satisfaction des participants sur son déroulement.

Disposer d'un regard critique notamment sur son animation, la pertinence de l'objectif (ou des objectifs) de la réunion, la méthode de travail suivie, permet à l'animateur de progresser à coup sûr.

Contexte

L'évaluation de la réunion se fait traditionnellement « à chaud » en fin de réunion, mais il peut être intéressant d'attendre quelques jours pour recueillir la perception des participants à « tiède ».

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Choisissez les modalités de votre évaluation en amont.** Vous pouvez opter pour un simple tour de table, ou un questionnaire papier ou en ligne qui permet de disposer de données chiffrées.

2. Dans le cadre du questionnaire à remplir en ligne ou non, il faut bien penser à demander aux participants d'évaluer :

- L'amont : l'invitation était-elle claire, les objectifs définis et la contribution attendue explicite ?
- Les conditions matérielles (salle, logistique) étaient-elles adaptées ?
- Le choix des méthodes d'animation était-il pertinent ?
- La participation de chacun : chacun a-t-il pu s'exprimer librement ?
- La qualité de l'animation (gestion des informations, recentrage en cas de dérive, respect des horaires, maîtrise des outils utilisés, etc.) était-elle satisfaisante ?
- Le sentiment global d'utilité et d'efficacité de la réunion : a-t-on atteint les objectifs ?

Chaque thème fait l'objet de niveau d'évaluation. Une place est à réserver aux commentaires. L'exemple que nous donnons ci-contre est donné à titre indicatif.

Méthodologie et conseils

Il est possible de réaliser un simple tour de table en fin de réunion, à chaud, et d'inviter les participants à s'exprimer, ou plus simplement de leur demander de formuler un mot qui décrit pour eux la réunion (ou leur sentiment en fin de réunion).

La difficulté de cet exercice est associée au fait que certains participants ne s'exprimeront pas librement devant tout le monde (et devant l'animateur) et peuvent être influencés par les personnalités les plus fortes.

Il est également possible de réaliser une enquête en direct en fin de réunion (format sous Sentimy – outil 52 ou Google Forms– outil 51). Sentimy est d'utilisation très simple et permet d'alterner question à choix multiples, cotation de 1 à 10 et verbatims.

Au-delà de l'évaluation, son exploitation est fondamentale : l'animateur analyse les résultats et en déduit ses points forts et ses axes de progrès pour sa prochaine réunion.

Avant de vous lancer...

- ✓ Accepter la remise en cause et le regard des participants sur son animation.
- ✓ Choisir une enquête facile à remplir et à exploiter.
- ✓ Penser que vous voulez évaluer le fond et la forme de la réunion.

OUTIL
74

Le doodling

“

Dessiner, c'est mettre des patins à son imagination, c'est réinventer les choses, des objets, c'est parler et dire à travers des formes, des ombres.

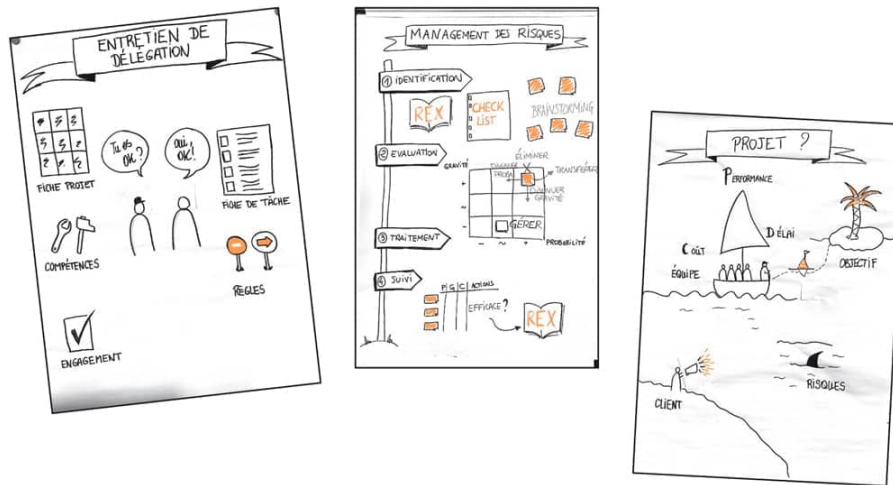
Louise Portal

En quelques mots

Le mot « doodle », en anglais, signifie gribouillage. Le **doodling** est associé à la **création de dessins simples** qui permettent par exemple de faire représenter par les participants les points clés de la réunion. Cela en facilite la compréhension et la mémorisation. Un exercice à la fois créatif, ludique et participatif qui permet de créer un moment fort avant de se quitter.

**LES PARTICIPANTS RACONTENT LEUR VÉCU
PAR UN DESSIN**

Exemples de doodles « management de projet »



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le doodling permet de créer une synthèse visuelle de la réunion de manière participative en utilisant la créativité des participants.

Contexte

Cet outil peut être utilisé en fin de réunion, mais aussi en cours de réunion pour aider les participants à partager et à produire sur un sujet donné.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Présenter aux participants les règles du doodling :

- Pour créer le « message », on utilise des dessins simples :
 - Des pictogrammes (dessins simples représentant des personnes ou des objectifs).

- Des idéogrammes (pictogramme qui porte une idée, par exemple un escalier peut représenter le progrès, un requin un danger, une clé, une solution, etc.).
- On relie pictogrammes et idéogrammes pour créer le message.
- Pour les personnages, on utilise des dessins très simplifiés (voir ci-contre), mais les visages peuvent exprimer des émotions : satisfaction (avec un sourire courbe), surprise (bouche en O), tristesse (bouche courbée vers le bas) ou la colère (comme la tristesse avec deux traits inclinés vers le nez pour les yeux). Les managers et les collaborateurs peuvent être distingués par la forme d'un couvre-chef ou une particularité dans le corps (col rond pour les cadres).
- Les puces qui décrivent une succession d'idées sont représentées par des pancartes par exemple.
- Les spirales et flèches aident à représenter le changement et le mouvement.
- Les formes et les ombres sont utilisées pour mettre en avant les idées clés.
- Il est aussi possible d'utiliser des codes couleur : vert pour le positif, rouge pour les risques, bleu pour les questions, par exemple.

À vous de trouver d'autres idées (par exemple les points forts seront représentés par un soleil, les difficultés par un boulet, etc.).

2. **Laisser du temps aux participants pour construire leur dessin** : il faut être clair dans la consigne : « dessinez comment vous avez vécu votre réunion », « quel chemin nous avons parcouru ».
3. **Demander ensuite à chaque participant de commenter son doodling.**

4. **Exploiter les doodling** en faisant une synthèse globale des faits marquants « dessinés » par les participants

Méthodologie et conseils

Le doodling semble parfois difficile à mettre en œuvre, mais généralement son apprentissage est facile et plaisant. Il stimule énormément la créativité des participants.

Il est important de présenter beaucoup d'exemples aux participants pour les aider à démarrer.

N'oubliez pas de fournir aux participants le matériel nécessaire : feuilles, crayons de couleur, stylos, feutres, surligneur, etc.

Chaque entreprise peut créer ses propres dessins et les partager dans une bibliothèque en ligne.

Avant de vous lancer...

- ✓ Préparer des exemples de dessins, laisser les afficher pour que chaque participant s'en approprie le principe.
- ✓ Garder les dessins créés pour les synthèses en annexe des comptes rendus.
- ✓ Prévoir suffisamment de crayons et de marqueurs de couleur.

OUTIL
75

La déclusion

“

*Ce rêve impossible : que tous ceux qui
se sont aimés n'aient jamais à se
quitter...*

Georges Dor

En quelques mots

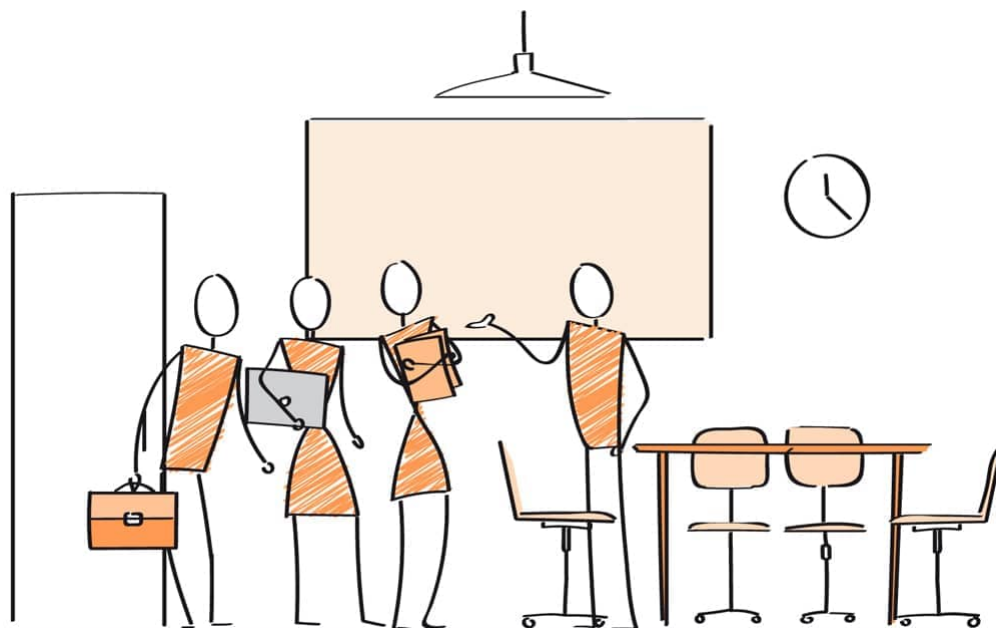
Il est très important de conserver du temps en fin de réunion pour la **clôturer avec le groupe** et éviter les départs successifs au fil de la dernière heure.

La **déclusion** est un moment formel qui permet à chaque participant de retourner dans son monde individuel et de se tourner vers l'avenir sereinement. C'est aussi une occasion de s'exprimer sur son expérience et d'en faire le bilan personnel.

UN MOMENT CHARGÉ D'ÉMOTION



<http://dunod.link/g86pf4s>



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La déclusion marque la fin de la vie de groupe. Ce moment, s'il est bien géré, permet en fin de réunion d'aider chaque participant à bien vivre le temps de séparation. Chacun, individuellement, prend congé du groupe en s'interrogeant sur sa participation, son enrichissement personnel et sur la suite qu'il va pouvoir donner à la réunion.

Contexte

La déclusion se fait avant de se quitter. Plus le groupe a vécu un moment fort ensemble, plus sa dynamique a été intense, plus il est important de prendre le temps de réaliser une déclusion « formelle ».



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

La déclusion se fait après la conclusion et l'évaluation. C'est le dernier temps de la réunion.

Elle peut prendre des formes très variées :

- **Un tour de table** pour que chacun exprime son ressenti, sa météo personnelle (ce qu'il ressent, comment il a vécu la réunion et le groupe).
- **L'utilisation de cartes de photolangage** pour aider les participants à trouver un dessin représentant leur perception de la réunion.
- **Un nuage de mots** pour que chacun s'exprime et crée collectivement un nuage de mots qu'ils partageront (voir [outil 48](#)).
- **Le jeu du pas en avant** : le groupe fait une ronde et chacun avance d'un pas à son tour en formulant ce que le travail en groupe a pu lui apporter (on autorise le pas en arrière si l'expérience a été négative).
- **L'arbre du groupe** : le groupe dessine en commun un arbre sur une feuille de paperboard ; chacun y ajoute sur un post-it® mis sur une branche un mot pour décrire son vécu.
- **En binôme**, chacun s'adresse un compliment.
- Cela peut aussi prendre la forme d'un **café ou d'un cocktail** où chacun pourra s'exprimer et échanger.

La parole est donc donnée à chaque participant.

Il n'y a pas forcément d'échanges sur les retours des participants car il s'agit seulement d'acter la fin de la réunion.

Ensuite, bien sûr, l'animateur prend congé de manière formelle et conviviale en serrant individuellement les mains des participants et en remerciant le groupe de sa participation.

Méthodologie et conseils

Le temps réservé à la déclusion dépend bien sûr de la durée de vie du groupe.

Dans le cadre de réunion d'échanges rapides, d'information descendante, de quick meeting ou de réunion en ligne, la déclution peut se limiter à un temps bref où l'animateur demande d'exprimer un mot seulement sur la réunion, puis remercie chacun de sa participation.

Dans le cadre d'un projet de longue durée ou de réunion type hackathon, il est évident que ce moment sera plus long et plus formel.

Avant de vous lancer...

- ✓ Réserver ce temps dans votre déroulé.
- ✓ Adapter les exercices à la durée du groupe et sa mobilisation.
- ✓ Penser à faire évaluer par les participants cette phase de déclution.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Déclution et conclusion, inclusion et introduction

Il ne faut pas confondre inclusion et introduction et déclution et conclusion.

Nous avons évoqué l'importance de l'introduction et de la conclusion pour la réussite de la réunion, comme deux phases similaires au décollage et à l'atterrissage d'un vol aérien. Ces deux phases sont deux temps pris en charge par l'animateur, pour expliquer aux participants pourquoi ils sont réunis, pour poser des règles, puis pour faire le bilan de ce qui a été vécu. L'élément central autour duquel se concentrent l'introduction et la conclusion est la réunion.

L'inclusion et la déclution sont, elles, centrées sur les participants :

- **Inclusion** : il s'agit de passer d'une somme d'individus à un groupe, de s'assurer que chacun va devenir pleinement contributeur de la production à

venir du groupe. Cela implique de créer des conditions de confiance, de rassurer.

- **Déclution** : le groupe doit disparaître et chacun retrouve son individualité. Cette séquence est l'occasion d'aider chacun à prendre congé du collectif en s'interrogeant sur sa contribution et son enrichissement personnel. Cette phase ne doit pas être assimilée à une séparation dans le temps, rythmée progressivement par des départs successifs. La déclution est l'occasion de « méta communiquer » sur le déroulement de la séance. Elle suit la conclusion.

Réussir sa déclution

Cette séquence formalise donc la fin du temps du collectif et l'ouverture vers un « aval ».

L'animateur s'intéresse au chemin vécu ensemble avec les participants, il recueille leur point de vue et valorise leur expérience, ce qu'ils ont appris, ce qu'ils ont acquis.

Il est possible d'organiser un recueil libre des impressions des participants à partir de questions :

- Que pourrait-on retenir de cette réunion ?
- Comment vous sentez-vous après cette séance (quel ressenti, quelles émotions) ? Attention, il ne s'agit pas de rouvrir des débats de fond mais d'échanger sur des perceptions.
- Personnellement, que retenez-vous en termes de pratique de participation à une réunion ?
- Que retenez-vous sur les autres participants ?
- Quel moment avez-vous préféré, pourquoi ?
- Quel moment n'avez-vous pas aimé dans la réunion, pourquoi ?

Ce recueil peut être organisé en tour de table, en échange libre ou sous forme de questionnaire en ligne (voir [outil 52 – Sentimy](#)). Il peut être formalisé par une enquête plus formelle (voir [outil 73](#)). L'animateur débriefe rapidement sur le contenu.

Ce qui marche également bien dans les déclusions est la visualisation des moments clés du groupe repris en vidéo (voir [outil 54 – Quik](#)).

Dans tous les cas, cette déclusion doit comporter un feed-back du participant pour valoriser le travail accompli et les échanges qui ont permis d'atteindre le résultat. Il est important de remercier, de se dire formellement au revoir, éventuellement autour d'un café.



Exemple

Quelques pratiques de déclusion

Le tableau ci-dessous vous donne des idées possibles de déclusion : en sous-groupe où chacun cherche, puis en groupe entier pour le débrief.

Trouver le slogan de la réunion.	En quelques minutes, seuls ou en sous-groupes, les participants essaient de résumer la réunion avec un slogan, avec les vrais mots de la réunion, mais avec une tournure humoristique.
Faire un dessin sur la réunion.	Au lieu d'utiliser des mots, utiliser le dessin, des photos, des extraits de magazine.
Chacun donne des post-it bienveillants aux autres participants.	Après que chacun a exprimé ce qu'il allait faire après cette réunion, demander à chacun de rédiger sur post-it® un encouragement (tu sauras dire, faire, faire faire, etc.), pour chacun des autres participants. Chacun repart de la réunion avec tous ses post-it® d'encouragement.
Le <i>peer coaching</i> .	Projeter les participants au-delà de la réunion en leur proposant par binôme de se plugger un rendez-vous téléphonique pour échanger sur les décisions prises, les travaux à réaliser, etc.
Créer un CD avec les chansons préférées des participants.	Demander à chacun de donner sa chanson préférée et déléguer à une personne le travail de réaliser le CD des chansons de la réunion.
Le doux et le piquant.	On prend deux objets (un doux, un piquant). Chacun prend les deux objets, se met au centre des participants organisés en ronde et exprime ce qui était pour lui doux et piquant dans la séance.
D'accord ou pas ?	En cercle, chacun à tour de rôle s'avance et donne une perception sur ce qu'il a vécu. Ceux qui sont d'accord avancent d'un pas, ceux qui sont en désaccord reculent d'un pas.

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de copyright](#)

[Remerciements](#)

[Avant-propos](#)

[Dossier 1 - Les différents types de réunions \(avec vidéo\)](#)

[Outil 1 - Réunion d'échanges](#)

[Outil 2 - Réunion d'information](#)

[Outil 3 - Réunion d'avancement de projet](#)

[Outil 4 - Réunion de travail \(production\)](#)

[Outil 5 - Réunion de résolution de problème](#)

[Outil 6 - Table ronde](#)

[Outil 7 - Réunion décision](#)

[Outil 8 - Réunion chantiers](#)

[Outil 9 - Réunion action : hackathon](#)

[Outil 10 - Réunion à distance](#)

[Outil 11 - Quick stand up meeting](#)

[Outil 12 - Happy réunion](#)

Dossier 2 - Initier et préparer une réunion

Outil 13 - La fiche d'opportunité de réunion (avec vidéo)

Outil 14 - L'invitation /convocation de réunion

Outil 15 - La préparation de la salle

Outil 16 - Le séquençement de la réunion

Outil 17 - Le choix des participants

Outil 18 - La réunion déléguée

Outil 19 - Les slides

Dossier 3 - Démarrer, s'échauffer (avec vidéo)

Outil 20 - La présentation de l'animateur

Outil 21 - La présentation de la réunion : le POMAR

Outil 22 - La présentation des participants

Outil 23 - La présentation avatar

Outil 24 - Les ice breakers ou brise-glace

Outil 25 - Les règles de vie d'une réunion

Outil 26 - Les exercices d'échauffement

Outil 27 - La purge

Dossier 4 - Animer une réunion, faire produire

Outil 28 - Les questions

Outil 29 - Le brainstorming

Outil 30 - Le tour de table

Outil 31 - Les post-it®

[Outil 32 - Le Métaplan®](#)

[Outil 33 - Le jogging entre paperboards](#)

[Outil 34 - La question paradoxe](#)

[Outil 35 - Le vote gommettes](#)

[Outil 36 - Les cartes mentales](#)

[Outil 37 - La matrice de décision](#)

[Outil 38 - L'avocat de l'ange, l'avocat du diable](#)

[Outil 39 - Le diagramme en arbre](#)

[Outil 40 - La résolution de problème : le CTTS](#)

[Outil 41 - Le diagramme causes-effet](#)

[Outil 42 - Les 5 pourquoi](#)

[Outil 43 - Le QQQQCCP](#)

[Outil 44 - Le CEDAC](#)

[Outil 45 - Le photo-langage](#)

[Outil 46 - L'arbre à problème](#)

[Outil 47 - Le plan d'action par le dessin](#)

[Dossier 5 - Les outils digitaux](#)

[Outil 48 - Le nuage de mots ou mots jetés](#)

[Outil 49 - Padlet ou mur virtuel](#)

[Outil 50 - Kahoot](#)

[Outil 51 - Google Form](#)

[Outil 52 - Sentimy.](#)

[Outil 53 - Le document partagé en ligne](#)

[Outil 54 - Quik](#)

[Outil 55 - Les outils de Skype \(réunions virtuelles\)](#)

[Dossier 6 - Gérer le groupe](#)

[Outil 56 - Les 3 postures de l'animateur en réunion](#)

[Outil 57 - La « Oui attitude »](#)

[Outil 58 - Le « oui » au téléphone](#)

[Outil 59 - L'ODPS : en cas de dérive](#)

[Outil 60 - La gestion positive des objections](#)

[Outil 61 - La matrice d'identification en ProcessCom®
\(avec vidéo\)](#)

[Outil 62 - La grille des participants difficiles](#)

[Outil 63 - Le style d'animation : TEST](#)

[Outil 64 - VRGP : 4 clés de l'animation réussie](#)

[Outil 65 - Le coût d'une réunion](#)

[Outil 66 - La dynamique du groupe](#)

[Outil 67 - L'animation à distance](#)

[Dossier 7 - Conclure et faire le compte rendu](#)

[Outil 68 - 4 choses à faire avant la fin d'une réunion](#)

[Outil 69 - Le compte rendu de réunion](#)

[Outil 70 - Le rapport minute 3x3](#)

[Outil 71 - Le plan d'action de réunion](#)

[Outil 72 - L'autoévaluation](#)

[Outil 73 - L'évaluation de la réunion par les participants](#)

[Outil 74 - Le doodling](#)

[Outil 75 - La déclusion \(avec vidéo\)](#)

1. Disponible sur la page de l'ouvrage sur le site :
www.dunod.com