

La conduite de réunion à la ville de Grenoble

Pourquoi ? Comment ?

LE GUIDE DE L'ANIMATEUR... ET DU PARTICIPANT!!!

Décembre 2006,

Préambule

Ce document élaboré avec l'assistance du cabinet Cap Gemini, est prioritairement destiné aux cadres de notre collectivité. Il initie une démarche de sensibilisation des agents de la Ville de Grenoble quant au respect des règles de conduite et de participation à une réunion, action intégrant l'axe Management du projet de modernisation des services municipaux Reliance.

Celle-ci s 'appuie également sur un **affichage**, dans tous les lieux d 'organisation des réunions, des « **règles d 'or** » permettant d 'éviter l'improductivité de ces dernières.

" Que de temps perdu à gagner du temps..."

Paul Morand



Introduction

Les réunions sont un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissance sur un sujet ou un problème, et de prendre des décisions collectivement plus facilement acceptées de tous.

Pour autant, les réunions sont aussi « **chronophages** » et doivent donc être les plus courtes possibles et menées dans un souci d'**efficacité**, afin notamment de déboucher sur des **actions concrètes**.

Par la richesse de ses acteurs et interlocuteurs, et la complexité de ses processus décisionnels, la Ville de Grenoble s'est fixé dans ce cadre **3 objectifs** :

- · Changer la culture et les pratiques pour limiter l'improductivité des réunions
- · Sensibiliser les acteurs municipaux sur leur rôle dans une réunion
- · Communiquer autour de l'action et en évaluer l'impact



Sommaire

I.	Pertinence et efficacité des réunions	p. 5
II.	Les différents types de réunion	p. 8
III.	3 étapes clés pour une réunion réussie	p. 9
	• La préparation	p. 10
	• L'animation de la réunion	p. 16
	• Le suivi	p. 22
IV.	Le mode de fonctionnement des groupes	p. 24
V.	Les outils	p. 29



- Les réunions représentent une part souvent trop imposante dans l'aménagement du temps de travail d'un cadre
- > Trop nombreuses et / ou mal gérées, elles sont sources de perte de temps au détriment de la réflexion sur des dossiers et du travail opérationnel (administratif, technique, etc).
- ➤ Le coût moyen annuel « Réunion » pour les seuls cadres A de la ville de Grenoble, au nombre de 378 (encadrants), peut être évalué à **5 783 400** € dans une hypothèse de participation de chacun d'eux à une réunion de 2h/jour.

Ce coût peut être majoré si le calcul intégrait la participation aux réunions des cadres B et C de notre collectivité.



Deux questions à se poser avant d'initier une réunion :

- → Quel est l'objectif à atteindre ?
- → Celle-ci est-elle indispensable ? N'existe-t-il pas d'autres moyens d'atteindre l'objectif (Conférence, échange doc…)

La nécessité d'une réunion n'est pas toujours avérée, et souvent source de perte de temps!



Les réunions : une des modalités de travail d'un groupe

Pertinence et efficacité des réunions

A la ville de Grenoble, les réunions font partie de la vie quotidienne de beaucoup d'agents.

➤ Une réunion de 3 heures avec 8 participants représente 24 heures de travail, soit l'équivalent d'un poste temps plein pendant 3 jours.

OR, « seul **20% du temps de réunion est productif** et semble utile pour produire des résultats, d'où l'intérêt de les gérer efficacement » R. Muccheli



Les réunions, un moyen pour :

- > partager des connaissances, des problèmes,
- > rechercher des solutions collectivement,
- > prendre des décisions.

Les réunions doivent être EFFICACES, et déboucher sur des **PROGRAMMES D'ACTIONS CONCRETS.**



Les réunions efficaces ne sont pas le fruit du hasard !

I. Pertinence et efficacité des réunions

- ➤ Une réunion sera peu efficace si :
 - l'énoncé du problème reste vague,
 - la réunion ne démarre pas à l'heure prévue,
 - le groupe discute, se perd en digressions,
 - les anciens combattants racontent leurs exploits,
 - les personnes les plus intéressantes ne s'expriment pas,
 - la solution mécontente tout le monde,
 - beaucoup de temps est passé sans résultat,
 - il n'y a pas de suite ou de solution, etc...

... et pendant la réunion, il est souvent difficile de rattraper les choses!

Avant tout, l'objectif de la réunion doit être clairement identifié et raisonnable, la nécessité de la réunion doit être partagée par tous les participants





Des réunions de nature différente mais dont l'objectif doit toujours être clair

I. Les différents types de réunion

Réunions d'information



- Pour diffuser des informations et partager une vision commune
- Des principes : clarté, précision, conviction, illustration, cohérence, moyens, ...

Réunions de créativité et de recherche de solution



- Pour étudier des problèmes, rechercher et/ou évaluer des solutions
- Pour innover et sortir des sentiers battus
- Des principes :
 Structuration d'idées, écoute, reformulation, synthèse, empathie, ...

Réunions de pilotage et prise de décision

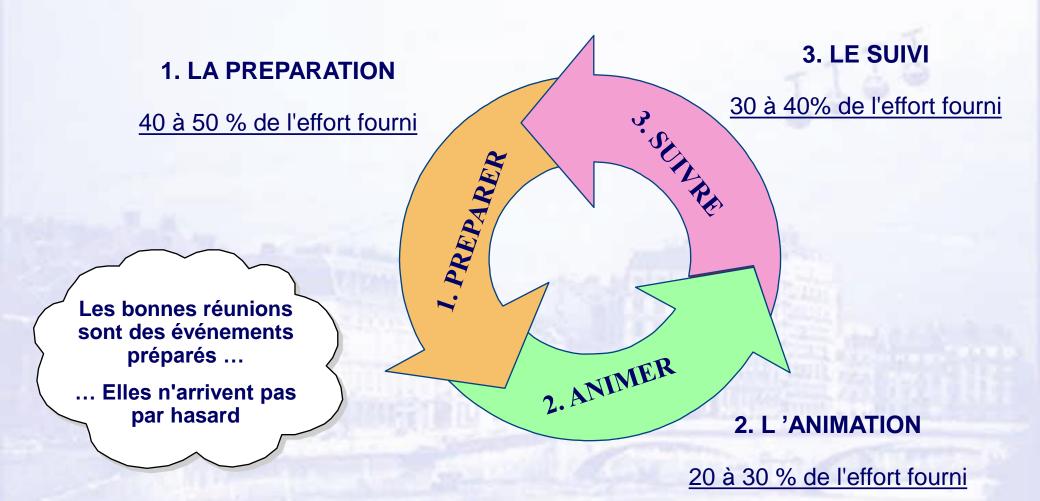


- Pour rendre compte et faire prendre des décisions, suivre l'avancement technique et financier d'un projet, analyser les risques
- Des principes : confiance, neutralité, méthode, mise en commun, ambiance, dialogue, ...

Le mode d'animation, le choix des participants et les outils doivent être adaptés au type de la réunion



III. Trois étapes-clefs pour une réunion efficace

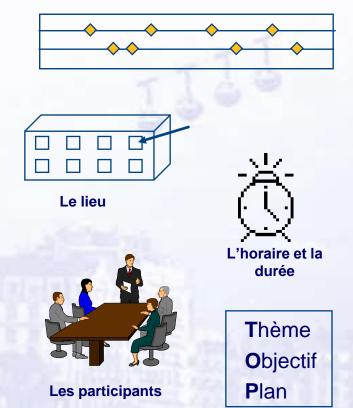




L'initiateur de la réunion applique quelques règles de base

III. Trois étapes-clefs...a/ La préparation

- Planifier à l'avance, au moyen du logiciel Oracle Calendar si possible, en vérifiant que tous les participants invités l 'utilisent et reçoivent une invitation par mail. A défaut, compléter par l'envoi d'une note d'invitation
- Prévoir la logistique, le lieu, la date, l'horaire et la durée (un début... ET UNE FIN), et en réserver les ressources (salle, vidéo-projecteur, PC portable, etc.)
- Fixer un **ordre du jour réaliste** ...le diffuser suffisamment tôt ... et s'y tenir
- Identifier les participants et leurs rôles
- Diffuser et/ou récupérer les documents nécessaires à la préparation de la réunion (éléments de contexte, questions clés)
- Informer rapidement les participants qui ont un travail à réaliser avant la réunion : préparation de rapports, présentation, recherche de documents, ... s'assurer qu'ils ont bien perçu le besoin, les aider si nécessaire
- Identifier et traiter les obstacles potentiels



... Préparer plus pour des réunions plus efficaces !



L'initiateur de la réunion établit un ordre du jour

III. Trois étapes-clefs...a/ La préparation

- 1/ Accueil et introduction
- 2/ Rappel des objectifs de la réunion
- 3/ Agenda et temps imparti
- 4/ Recueil des attentes des participants
- 5/ Corps de la réunion (un ou plusieurs thèmes)
- 6/ Clôture par:
 - Relevé des décisions prises
 - Plan d'actions et prochaines étapes

Ordre du jour type d'une réunion de suivi de projet



- 09 H 00 Revue des étapes précédentes
- 09 H 30 Point d'avancement des chantiers
 - > point planning
 - obstacles rencontrés
 - > décisions à prendre
 - > prochaines étapes à court terme
- 11 H 00 Revue et synthèse des décisions et prochaines étapes
 - 11 H 30 Plan d'action

S'il s'agit d'une série de réunions, les décisions et le plan d'action de la réunion précédente doivent être passés en revue et enrichis d'une réunion à l'autre



L'initiateur de la réunion choisit les participants

III. Trois étapes-clefs... a/ La préparation

Un participant a sa place dans la réunion s'il répond au moins à l'un de ces critères :



Nombre optimum:

- 6 / 8 pour prendre des décisions pour lesquelles chaque participant est directement concerné et dont il assume et accepte les conséquences (Réunions de pilotage et de prise de décisions)
- 8 / 12 pour une discussion (Réunions de créativité et de recherche de solution)
- 20 / 30 pour une séance de transmission
 d'informations et de suivi de questions (Réunions
 d'information)

Le choix du nombre de participants et de leur « fonction décisionnelle » doit être adapté au type de la réunion



L'initiateur de la réunion identifie les participants ainsi que leurs rôles et responsabilités en réunion

III. Trois étapes-clefs...a/ La préparation

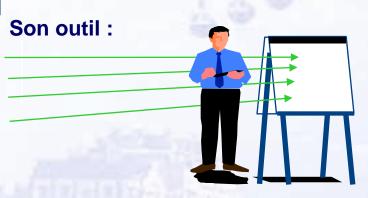
Initiateur :

Prépare et invite à la réunion Se concentre sur le contenu Décide Assigne les tâches du plan d'action Les deux fonctions sont si possible à séparer



• Facilitateur (Animateur) :

Aide à la préparation de la réunion Contrôle le processus (respect du temps) Favorise un climat détendu et créatif Aide les participants à apporter une meilleure contribution



Participants :

Appuient le demandeur dans sa recherche de la solution optimale

Génèrent les idées et émettent des recommandations

Apportent leur expertise et peuvent assurer une présentation et/ou apporter des documents

Suivent l'évolution des travaux



Le nombre de participants doit être limité à ceux dont on attend une contribution. La simultanéité des rôles d'initiateur et de facilitateur est à proscrire car elle peut rendre la conduite de réunion difficile à gérer



L'initiateur de la réunion identifie et traite les obstacles potentiels...

III. Trois étapes-clefs... a/ La préparation

Obstacles

- Participants insuffisamment informés
- Participants peu coopératifs
- Niveau de responsabilité des participants insuffisant pour atteindre l'objectif
- Manque de temps pour préparer

Solutions

- Diffuser une information avant la réunion
- Pré-positionner les participants
- Restreindre l'objectif
- Reporter ou annuler la réunion

... Sans attendre d'être en réunion



L'animateur de la réunion doit se préparer :

III. Trois étapes-clefs...a/ La préparation

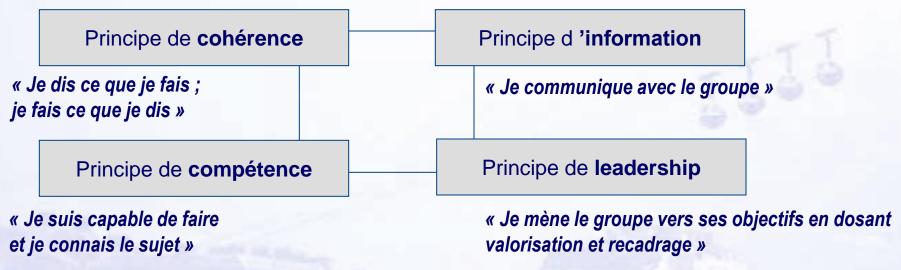
- Connaître les participants et leur opinion, leur position par rapport à chacun des thèmes de la réunion
- > Lire l'ensemble des documents qui seront utilisés
- Décider des moyens d'animation et de facilitation
- Organiser la salle en fonction du type de réunion(table ronde, U, amphithéâtre, ...)
- Prévoir les matériels nécessaires (informatiques, audio visuels), les pauses (petit déjeuner, déjeuner)







L'animateur de réunion doit respecter 4 principes :



L'animateur de réunion ne doit pas forcément être le responsable hiérarchique car cette simultanéité des rôles entraîne 2 difficultés :

- Confusion des rôles : risque de retrait, de soumission ou de rébellion d'un participant,
- Difficulté à gérer la complexité, les objectifs du leader et de l'animateur n'étant pas les mêmes. Les objectifs du responsable hiérarchique prendront le pas sur ceux de l'animateur

« Si le supérieur hiérarchique n 'est pas l 'animateur, il doit indiquer clairement aux participants qu'il accepte les règles de fonctionnement du groupe »

Jean-Dominique ZANUS



L'animateur ouvre la réunion

III. Trois étapes-clefs...b/ L'animation de la réunion

C'est le point de départ de toute réunion, elle est réalisée par l'animateur. Elle permet d'établir le contact avec les participants et de cadrer la réunion ; elle consiste à :

- 1) Débuter la réunion à l'heure prévue
- 2) Ouvrir la réunion de façon brève et positive (accueil)
- 3) Faire un tour de table au cours duquel chacun se présente rapidement
- 4) Rappeler l'objectif de la réunion, son ordre du jour et son déroulement
- 5) Préciser les temps impartis à chaque sujet et <u>l'heure de fin</u>
- 6) Présenter s'il y a lieu un résumé du problème, du contexte
- 7) Identifier les attentes des participants
- 8) Faire valider les points précédents.





L'animateur assure le bon déroulement de la réunion

III. Trois étapes-clefs... b/ L'animation de la réunion

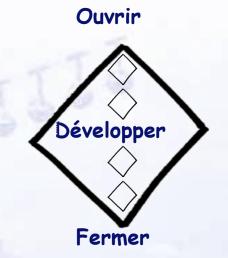
Il élargit (creuse, approfondit...) ou resserre (fait choisir, priorise...).

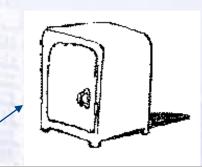
L'animateur ouvre un sujet à la fois et le clôture avant de passer au sujet suivant. Il doit :

- > Encourager toutes les idées,
- > Solliciter, inciter les participants à contribuer
- > Aller chercher l'avis de ceux qui ne se prononcent pas
- > Introduire et conclure chaque thème
- > Recadrer les travaux par rapport à l'ordre du jour :
 - → Conserver les idées importantes émises par les participants mais qui sont hors sujet par rapport à l'ordre du jour (frigo)
 - → Reporter à plus tard les sujets abordés de manière anticipée
- ➤ Noter au fil de l'eau les **idées, actions et décisions** clefs après reformulation et validation par le groupe
- N Egira ragnastar l'ardra du jour et les bargires

Lors d'une réunion, je mets de côté :

- Toute préoccupation à laquelle il n'y a pas de réponse possible dans l'immédiat,
 - Tout sujet important mais qui est en dehors du thème de la réunion.





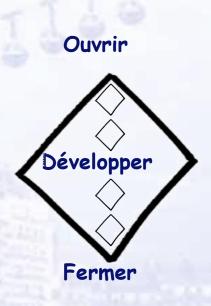


L'animateur clôture la réunion

En fin de réunion, c'est l'étape qui permet de **conclure** et de **valider les prochaines étapes** :

L'animateur doit :

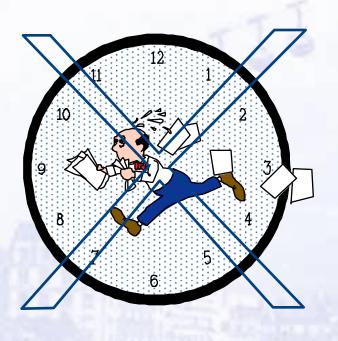
- > Faire une synthèse des décisions prises, des solutions retenues
- ➤ Balayer le plan d'action et le compléter ; chaque action doit avoir un responsable et une date prévisionnelle de réalisation
- ➤ Définir avec le groupe le chemin à suivre pour traiter les préoccupations qui ont été mises de côté.
- Définir la date de la prochaine réunion s'il y a lieu
- > S'assurer que les participants ont trouvé une réponse à leurs attentes



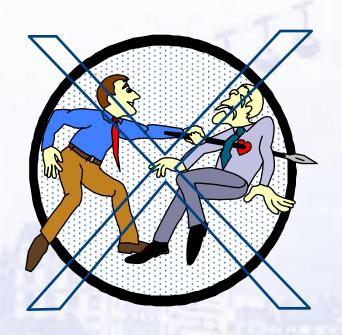
- Faire éteindre les téléphones mobiles
- Respecter le processus
- Être positif (bénéfices avant préoccupations)
- Reformuler pour comprendre
- Se focaliser sur le sujet
- Aller à l'essentiel / utiliser des titres
- Considérer toutes les idées bonnes à priori
- Construire sur les idées des autres
- Utiliser des tournures orientées vers

l'action ("comment faire nour " "ie souhaite

Arriver à l'heure!



- Accepter le « 1/4 d'heure dauphinois »
 nécessaire au commencement d'une réunion
- Interrompre les autres membres
- Mener une deuxième réunion en parallèle
- Venir avec un agenda ou des dossiers cachés
- Le "tir au pigeon" ou encore le "tir de missile"
- Mettre en avant son niveau hiérarchique
- Mettre en cause la personne plutôt que la fonction



... Afin d'obtenir une contribution maximale de la part du groupe dans la résolution des problèmes posés





L'animateur fait respecter les décisions prises en réunion par...

III. Trois étapes-clefs...c/ Le suivi de la réunion

- La rédaction et diffusion du compte-rendu par le rapporteur ou, à défaut, l'animateur lui-même (à éviter autant que possible). Il doit faire apparaître :
 - L'objet de la réunion, sa date, ses participants
 - L'ordre du jour
 - Un résumé de chaque sujet traité (Relevé de décisions),
 - Une présentation des solutions et décisions prises
 - ➤ Un plan d'action
- La vérification de la réalisation effective des engagements pris par les

participants dans les délais impartis

- > Assurer un suivi des prochaines étapes
- Ne pas attendre la prochaine réunion pour s'assurer que ces prochaines étapes sont réal







Synthèse : "Check-List" d'une réunion efficace

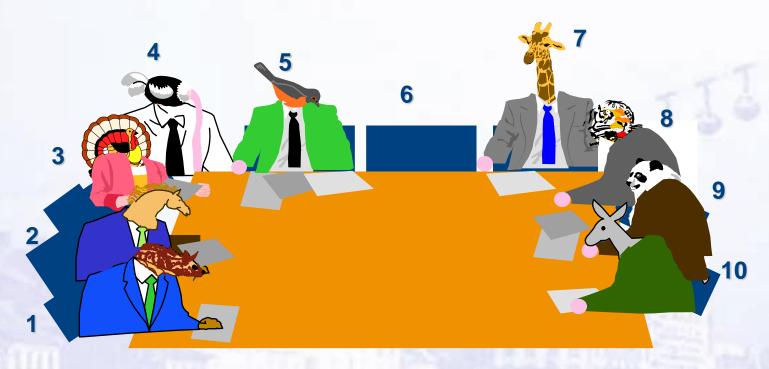
III. Trois étapes-clefs...c/ Le suivi de la réunion

-	Thème de la réunion	
₽	Objectifs	
I₹	Ordre du jour défini	
PA	Date	
PREPARATION	Durée	
	Nombre de participants adapté <u>au type de réunions</u>	
	Début à l'heure	
-	Objectifs clairs	
	Contrat temps respecté	
DEROULEMENT	Focalisation sur les objectifs	
IJ	Discours positif et constructif	
Ě	Détails des actions à suivre (quoi, qui, quand)	
	Ordre du jour respecté	
	Objectifs atteints	
_	Clôture à l'heure	
MINS	Rédaction et diffusion du compte-rendu	
U)	Suivi des actions	



Faciliter une réunion, c'est gérer :

IV. Le mode de fonctionnement des groupes



- 1. Le querelleur
- 2. Le positif
- 3. Le "je-sais-tout"
- 4. Le timide

- 5. Le bavard
- 6. Le...II est toujours
- au téléphone
- 7. L'intellectuel

- 8. L'opposant systématique
- 9. L'indifférent chronique
- 10. Le questionneur obstiné

... et VOUS



Comment réagir ?



1. Le querelleur :

- rester calme
- ne pas se laisser entraîner
- l'empêcher de monopoliser le débat

2. Le positif:

- c'est une aide précieuse
- l'utiliser
- lui faire apporter sa contribution





3. Le "je-sais-tout":

- faire en sorte que le groupe démontre les défauts de ses théories



Comment réagir ?



4. Le timide:

- augmenter sa confiance en lui
- lui poser des questions faciles
- attirer l'attention du groupe sur ce qu'il dit d'intéressant

5. Le bavard:

- l'interrompre avec tact
- limiter son temps de parole





6. Le ... Il est toujours au téléphone :

- rappeler les règles du jeu : il a besoin de tous et tous ont besoin de lui...
- lui faire éteindre son téléphone



Comment réagir ?



7. L'intellectuel:

- ne pas le critiquer
- utiliser la technique du "oui, mais..."

8. L'opposant systématique :

- faire jouer son ambition
- utiliser ses connaissances et expériences





9. L'indifférent chronique qui ne s'intéresse à rien:

- l'interroger sur ses propres activités
- l'amener à donner des exemples

10. Le questionneur obstiné, qui essaie d'attraper l'animateur :

- utiliser les réponses en retour ou relais





II doit

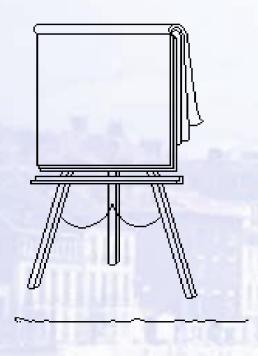
- Donner envie
- Avoir de l'assurance
- Être à l'aise
- Regarder le groupe
- Maîtriser le temps
- Être précis
- Faciliter les échanges
- Prendre en compte tous les avis
- Assouplir son point de vue

Il ne doit pas

- Imposer son point de vue
 - Être rigide sur l'animation
- Avoir le trac
- Être arrogant
- Se justifier
- Être impatient
- Donner une impression de flou
- Débattre à deux
- Se perdre dans les détails



Le paper board, un outil indispensable pour



- Aider le groupe à se focaliser
- Enregistrer "en temps réel" le contenu de la réunion :
 - → Visualiser la production du groupe
 - → Montrer que toutes les idées sont prises en compte
 - → Dégager l'essentiel
 - → Garder une trace des échanges
- Favoriser la participation
- "Dépersonnaliser" les idées
- Développer un sentiment d'accomplissement au sein du groupe





- Aider le groupe à se focaliser
- Permettre une présentation à un public nombreux
- Maintenir le focus de l'auditoire par la qualité et la taille de l'image produite
- Réaliser des présentations dans n 'importe quel lieu et support de projection s 'il est mobile
- Favoriser l'interactivité de la participation
- Développer un sentiment de professionnalisme au sein du groupe
- Faciliter la production du compte-rendu de réunion

