



# Préparer une réunion-discussion



Approches Coopératives

# Qu'est-ce qu'une réunion ?



Une réunion suppose la présence simultanée de plus de deux personnes qui échangent des informations pour faciliter l'atteinte d'un objectif pré-établi.

- ◆ Une rencontre fortuite, sans objectif clairement établi avec des participants choisis au hasard, n'est pas une réunion.
- ◆ Une réunion doit être consciemment organisée pour atteindre un objectif.

# Pourquoi des réunions ?



• La réunion est un outil de communication et de management qui permet, entre autres, de :

- favoriser la circulation de l'information ;
- renforcer la synergie et utiliser tout le potentiel d'une équipe ;
- analyser un problème et trouver une solution ;
- préparer une prise de décision ;
- mesurer les effets produits par une décision.

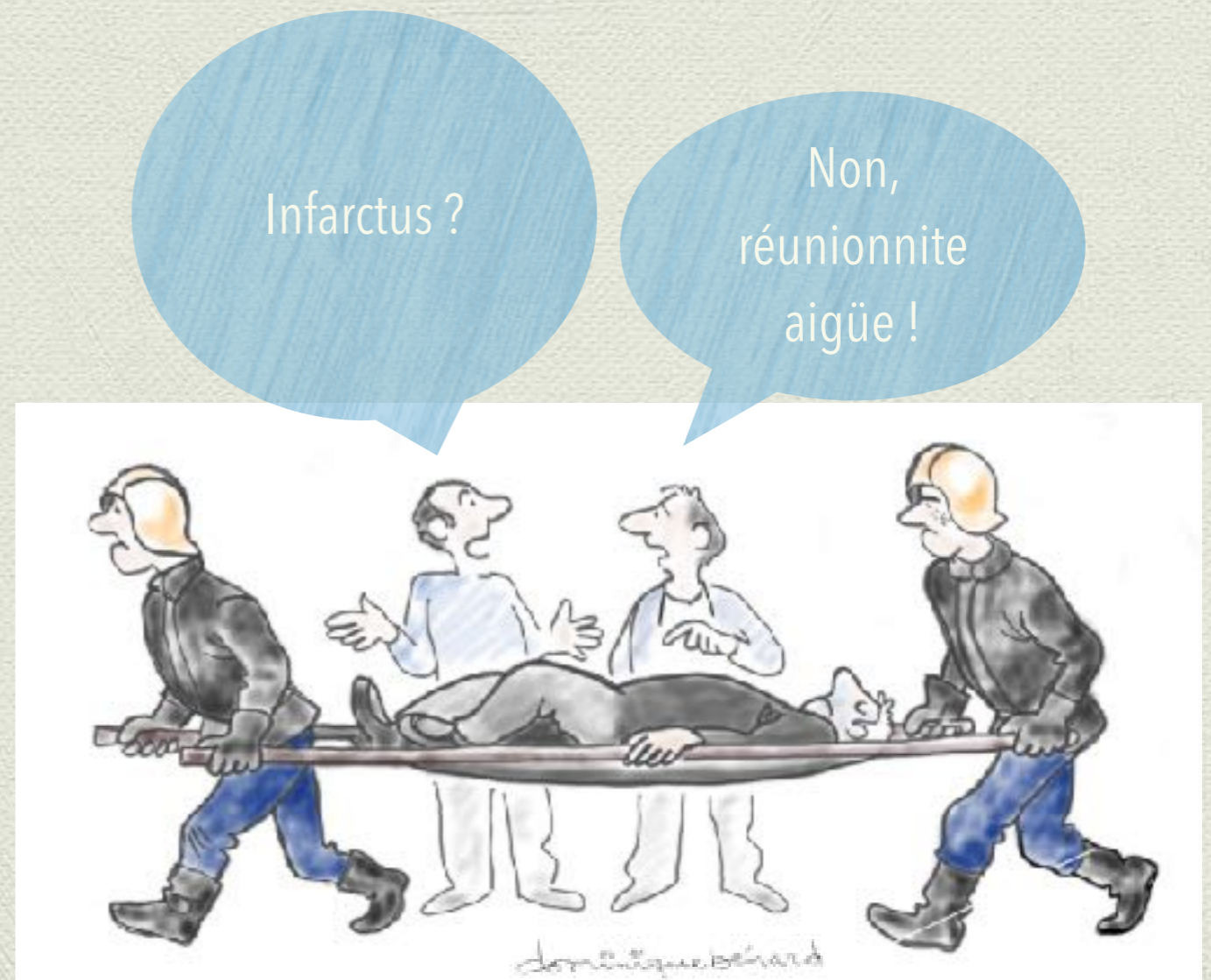
En ce qui concerne les réunions, mon cher Norbert, dites-vous bien que c'est comme les fêtes de famille : on n'a rien à se dire mais on est obligé d'y venir...



# Bien utiliser les réunions



- ❖ Trop de réunions avec des objectifs flous provoquent le symptôme de la "réunionnite", une lassitude :
  - des réunions de routine sans but précis...
  - des réunions "caractérielles" déclenchée par un directeur autoritaire...
  - des réunions mal préparées et qui ne débouchent sur rien...
- ❖ Les réunions inutiles ont un coût en termes financier et de temps ; elles démotivent les participants.
- ❖ Les réunions trop rares ou sans véritable dialogue créent un malaise.



# Les réunions pour rien



- ❖ La réunion rituelle :
  - tous les lundis matin, sans ordre du jour, sans objectif...
- ❖ La réunion d'information systématique :
  - l'animateur est un responsable hiérarchique,
  - il apporte des informations, le temps est mal géré,
  - la participation est faible.
- ❖ La réunion alibi :
  - on y entérine une décision déjà prise ailleurs ...

Je ne le répèterai jamais assez : notre réunion du lundi matin est un moment essentiel pour bâtir un esprit commun et dynamiser notre équipe ...



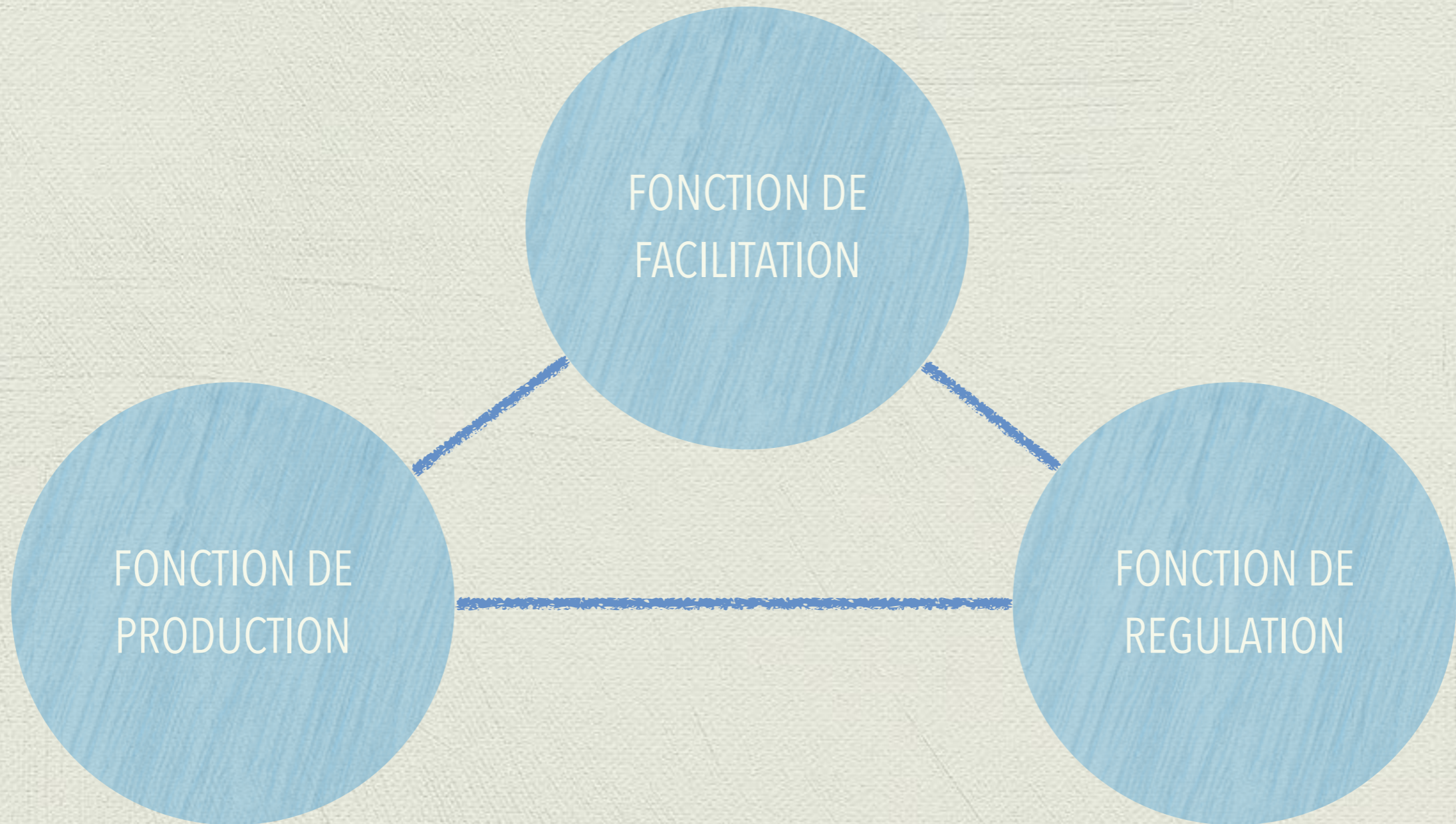
# Penser à l'utilisation possible d'autres moyens



- Les réunions ne sont pas le seul moyen pour communiquer des informations et exposer des idées :
  - Informations écrites (courriels, mémos, messagerie électronique) ;
  - Appels téléphoniques ;
  - Entretiens individuels ;
  - Conférences téléphoniques, Skype ;
  - Groupes de travail coopératifs sur Internet ;



# Trois fonctions a remplir dans une réunion



# La fonction de production



Qui exerce cette fonction ?

• C'est tout ce que le groupe fait pour atteindre l'objectif de la réunion

- Donner des idées
- Apporter des informations
- Partager des opinions
- Proposer des solutions





# La fonction de facilitation



- Faciliter la production du groupe :
  - Définir le sujet et fixer l'objectif
  - Proposer un ordre du jour
  - Proposer une méthode et un plan de travail
  - Aménager la salle, prévoir les moyens de travail
  - Veiller au temps
  - Tirer les conclusions
- Faciliter les échanges entre les participants :
  - Accueillir les participants
  - Ecouter et reformuler
  - Encourager la réflexion et l'imagination de chacun

Qui exerce cette fonction ?



# La fonction de régulation



Qui exerce cette fonction ?

• Gérer les problèmes affectifs et relationnels qui peuvent bloquer la discussion

- Réguler les tensions entre les participants
- Identifier et résoudre les blocages individuels (timidité, agressivité, désintérêt, réactions affectives...)



# Qui est le modérateur ?



- Le modérateur est au service du groupe
- Il reste neutre et évite tout jugement de valeur
- Son rôle est de faciliter la production du groupe et de réguler les relations entre les membres.
- Il veille à ce que chacun puisse s'exprimer.
- Il maintient la discussion sur le sujet, et fait respecter la méthode choisie.
- Il tire les conclusions des différentes étapes de la discussion puis la conclusion finale et vérifie que le groupe est d'accord.

Modérateur ou pas, T'as pas intérêt à me couper la parole, compris ?



# Et la fonction de décision ?



- Les réunions sont généralement convoquées par un responsable hiérarchique (Directeur, Chef d'équipe).
- Quel degré de liberté, quel pouvoir va-t-il donner au groupe ?
  - Apporter des informations ?
  - Donner un avis sur un sujet ?
  - Faire des suggestions ?
  - Prendre une décision ?
- Le responsable hiérarchique doit clairement définir la règle de jeu avant la réunion.

Vous avez la possibilité d'exprimer votre opinion, mais la direction se réserve le droit de ne pas en tenir compte et, dans tous les cas, elle prendra la décision finale...

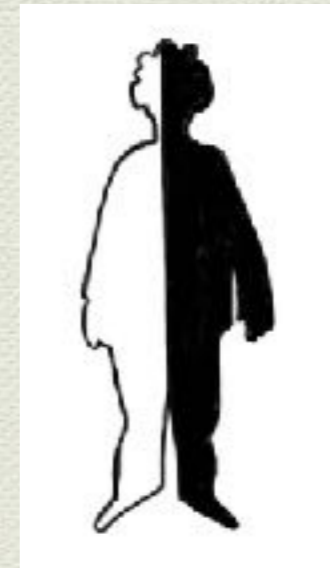


# Place du responsable hiérarchique dans la réunion ?



## ✦ Le responsable hiérarchique-modérateur

- Dans la plupart des organisations hiérarchisées, le responsable hiérarchique (directeur) joue aussi le rôle de modérateur.
- Il dirige les débats, règle les conflits entre participants, parle plus que tout le monde... et se réserve le pouvoir de décision final.
- Sans toujours en être conscient, il peut profiter de sa fonction pour monopoliser la parole et faire aboutir la discussion dans le sens de ce qu'il pense.
- La conséquence c'est que les collaborateurs hésitent à s'engager dans les débats, la participation est faible, les réunions ne servent pas à grand chose.



Pouvoir de  
décision  
et d'organisation  
des débats  
au responsable  
hiérarchique

# Distinction entre le décideur et le modérateur



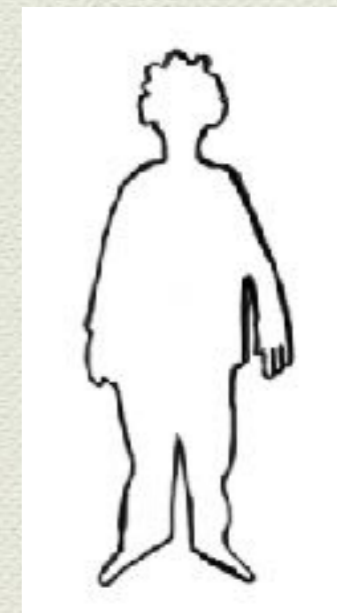
## Le responsable hiérarchique non-modérateur

- Il participe aux réunions qu'il convoque et continue à jouer son rôle hiérarchique.
- Il participe pleinement aux débats, défend ses idées, pose clairement les contraintes nécessaires et n'abandonne pas ses responsabilités.
- Mais la conduite de la réunion est confiée à un modérateur qui est au service du groupe. Il reste neutre, n'intervient pas sur le fond. Son rôle est d'assurer aux participants les meilleures conditions de réflexion et d'expression.



Pouvoir de  
décision  
au responsable  
hiérarchique

+



Pouvoir de  
d'organisation  
des débats  
au modérateur

# Les rôles



Directeur

Médiateur

Secrétaire

- ❖ Le directeur (responsable hiérarchique)
  - Exerce le pouvoir de décision
- ❖ Le modérateur :
  - Exerce la fonction de facilitation
  - Exerce la fonction de régulation
- ❖ Le secrétaire :
  - Aide l'animateur dans la fonction de facilitation
  - Gère la mémoire du groupe
- ❖ Les participants
  - Exercent la fonction de production

# 5 principes pour réussir



Bon, alors, dites-moi...  
Vous voulez parler de  
quoi ?

1. Un objectif
2. Un ordre du jour et un plan de travail
3. Une méthode
4. Des rôles clairs
  - Une fonction d'organisation
  - Une fonction de production
  - Une fonction de régulation
  - Distinction entre responsable hiérarchique et modérateur
5. Une mémoire du groupe





# Avant la réunion, se poser quatre questions



1. Convoquer une réunion est-ce vraiment utile ?
  - Peut-on utiliser d'autres moyens ?
  - La réunion doit être réservée aux cas où une discussion collective est indispensable
2. Les participants seront-ils concernés ?
  - La présence de personnes peu concernées alourdit et rend plus difficile la discussion
  - L'absence de personnes directement concernées amoindrit la crédibilité des conclusions
3. Quels est l'objectif de réunion ?
  - Quel est le sujet de la réunion ?
  - Quels sont les résultats attendus en fin de réunion ?
4. Quel est le degré de liberté des participants ?
  - Qu'est-ce qu'on attend des participants ?
  - Echanger des informations ? Faire des suggestions ? Prendre une décision ?

# Définir l'objectif de la réunion



- ❖ D'une façon générale, on peut distinguer 5 types de but pour une réunion :
  1. Donner de l'information
  2. Recueillir de l'information
  3. Echanger et faire le point
  4. Rechercher des solutions à un problème
  5. Négocier et rechercher un consensus
- ❖ Il est préférable de ne pas mélanger différents buts au cours de la même réunion

# Choisir la méthode et le plan de travail



Je me demande s'il ne faudrait pas convoquer une réunion pour déterminer la méthode à utiliser pendant la réunion !??!

- Une fois que l'objectif est déterminé, il reste à choisir la méthode et le plan de travail, c'est-à-dire les différentes séquences qui vont structurer la réunion.
- La méthode et le plan de travail varient suivant l'objectif



# Donner de l'information



## 1. Accueil et démarrage

- Présenter l'objectif : donner de l'information sur un sujet donné. Expliquer le déroulement et le mode de fonctionnement de la réunion.

## 2. Transmission de l'information

- Donner l'information qui est essentielle pour le public.
- Montrer de l'empathie, s'intéresser aux participants, les mettre à l'aise.
- Faire un exposé structuré en suivant un plan.
- Utiliser un langage clair et vivant, adapté au public. Pas de jargon.
- Utilisez des supports visuels (tableaux, video-projecteur).
- Inviter l'auditoire à réagir et à poser des questions pour vérifier que votre message est bien passé.

## 3. Réponses aux questions

- Répondre aux questions de façon neutre. Recadrez-les si elles sont hors-sujet.
- Veiller à ce que toutes les questions importantes soient posées.
- Faute d'éléments pour répondre, prendre note et remettre la réponse à plus tard.

## 4. Conclusion

- Reformuler rapidement le message essentiel.
- Remercier.

# Recueillir de l'information



## 1. Accueil et introduction

- Présenter l'objectif : recueillir des informations sur un sujet donné. Expliquer le déroulement et le mode de fonctionnement de la réunion.

## 2. Récolte d'information

- Poser une première question ouverte pour lancer le débat (la préparer à l'avance).
- Donner un temps de réflexion. Ajouter éventuellement d'autres questions ou des exemples pour faciliter la réflexion.
- Noter au tableau toutes les informations émises, sans aucun jugement.
- Adopter une attitude d'écoute active et reformuler les informations données pour être sûr de les avoir bien comprises.
- Remettre sur le sujet en cas de dérive par rapport à l'objectif.

## 3. Conclusion

- Rappeler ce qui va être fait de l'information.
- Remercier.

# Echanger et faire le point



## 1. Accueil et introduction

- Présenter l'objectif : échanger et faire le point sur un sujet, recueillir des suggestions. Expliquer le déroulement et le mode de fonctionnement de la réunion.

## 2. Echange d'information

- Présenter le sujet, s'exprimer de manière claire et précise (pas de jargon).
- Apporter de l'information.
- Ecouter les participants, questionner, reformuler, noter au tableau les informations et les suggestions.
- Si des vues divergentes surgissent, il est important d'analyser les causes de ces divergences.
- Synthétiser et faciliter les interactions.
- Noter les problèmes éventuels qui émergent.

## 3. Conclusion

- Définir les actions à mener.
- Préciser la date et l'heure d'un prochain point si besoin est.
- Remercier.

# Rechercher la solution à un problème



## 1. Accueil et introduction

- Présenter l'objectif : échanger et faire le point sur un problème, recueillir des suggestions de solution. Expliquer le déroulement et le mode de fonctionnement de la réunion.

## 2. S'informer

- Recueillir le maximum d'informations sur le problème.

## 3. Poser le problème

- Formuler le problème de la manière la plus concise et la plus exacte possible en s'appuyant sur les informations apportées.

## 4. Analyser les causes

- Rechercher toutes les causes possibles du problème (voir la présentation "Résolution creative de problème").

## 5. Proposer toutes les idées possibles de solution.

## 6. Décider : choisir les solutions qui paraissent les meilleures.

## 7. Bâtir un plan d'action.

- Quelles sont les actions à mener pour mettre en place les solutions proposées ?
- Qui fait quoi ?
- Délais de réalisation.
- Modalités de suivi.

# Négocier et rechercher un consensus



## 1. Accueil et introduction

- Présenter l'objectif : négocier pour aboutir à un consensus sur une question donnée. Expliquer le déroulement et le mode de fonctionnement de la réunion.

## 2. Définir le problème et l'objet de la négociation

- Il est important d'établir une relation de confiance pour traiter le problème ensemble.

## 3. Chacun expose ses besoins

- Il s'agit de définir à quels besoins les solutions à trouver doivent pouvoir répondre : *"Voilà ce dont j'ai besoin, voilà pourquoi je souhaite cela"*. La détermination des besoins (au delà de *"Voilà ce que je veux"*) permet de prendre du recul et d'élargir la gamme des solutions possibles.
- Chacun indique également quelles sont ses contraintes et ses exigences (*"Voilà ce qui est impératif pour moi"*). cela permet de déterminer les marges de manoeuvre de la négociation (zone négociable).

## 4. Recherche de solutions

- Les deux parties recherchent des solutions possibles dans la zone négociables, il faut envisager tous les points de vue pour imaginer les solutions compatibles avec les exigences des uns et des autres.

## 5. Choix d'une solution respectant les besoins et les exigences de chacun.

## 6. Bâtir un plan d'action

- Quelles sont les actions à mener pour mettre en place les solutions proposées ?
- Qui fait quoi ?
- Délais de réalisation.
- Modalités de suivi.



# Qui participera à la réunion ?

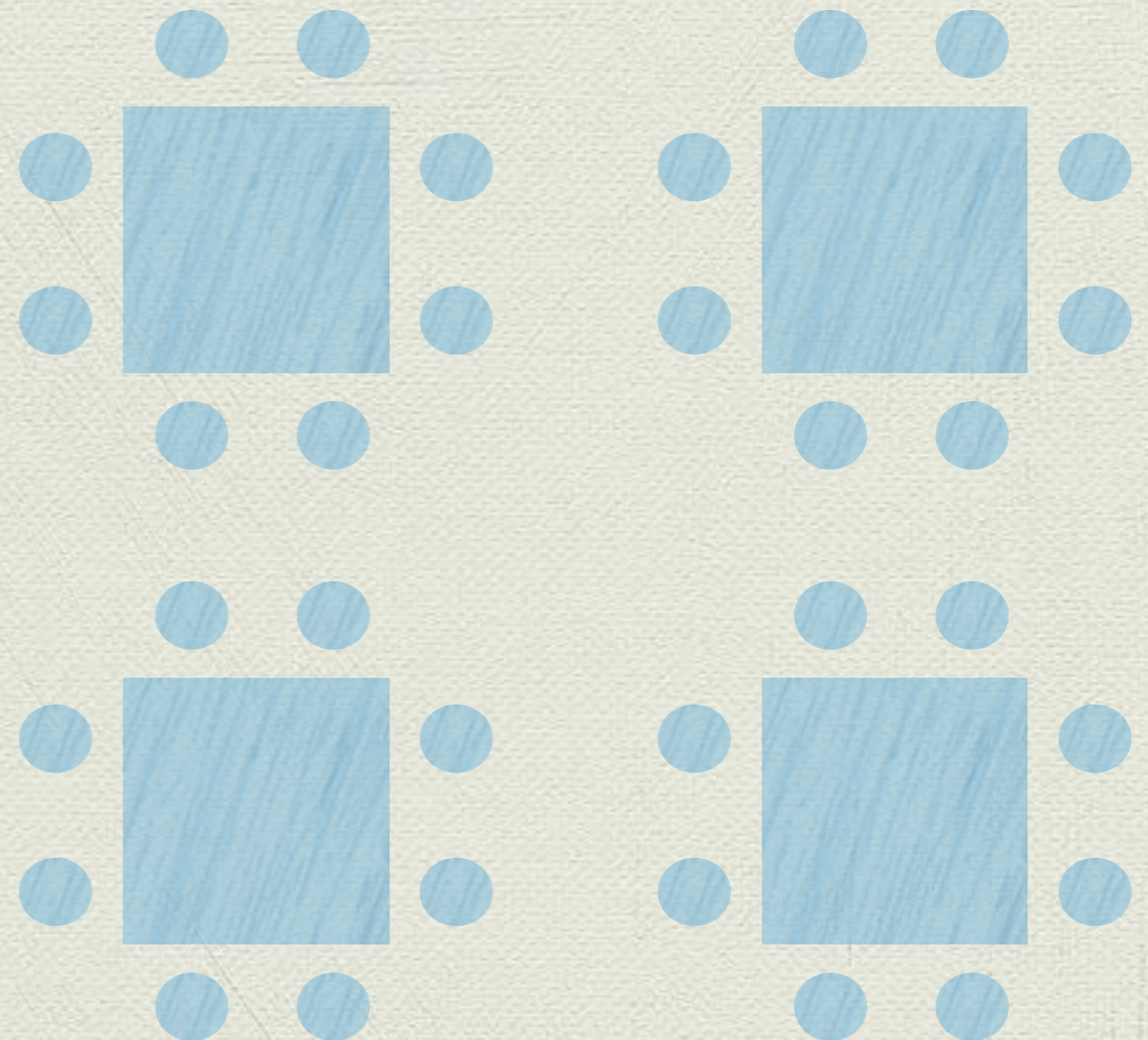


- ✿ Si la réunion est institutionnelle :
  - Si vous convoquez une réunion d'équipe ou un conseil d'administration, tous les membres doivent être là.
  - Mais on peut inviter aussi des experts extérieurs qui apporteront des informations ou une analyse utile.
- ✿ Si la réunion est plus informelle et qu'il s'agit d'étudier un problème particulier :
  - vous pouvez choisir les participants les plus compétents ou les plus concernés.
- ✿ Dans tous les cas, il faut veiller à ce que les participants :
  - Aient une vision claire de l'objectif de la réunion ;
  - Soient motivés à un contribuer positivement ;
  - Disposent des informations nécessaires pour participer pleinement.

# Le nombre des participants



- ◆ Dans un groupe de plus de 15 personnes :
  - Il devient difficile à tous les membres de s'exprimer.
  - On peut proposer aux participants de constituer des groupes plus petits (6 à 8 membres) pour débattre d'une question pendant un temps donné.
  - Mais plus les petits groupes sont nombreux, plus la restitution de leurs conclusions au grand groupe prendra du temps.



# Pour réduire le temps de mise en commun...



## ✦ Philips 66

- Des petits groupes de 6 personnes discutent pendant 6 mn une question précise. La mise en commun se limite à donner une réponse à la question.

## ✦ Panel

- Après un temps de discussion, chaque groupe envoie un représentant dans un panel de 6 à 8 membres face au grand groupe.
- Un animateur invite chaque membre du panel à rapporter les conclusions de son groupe.
- Un débat s'engage entre les membres du panel ; les spectateurs peuvent intervenir en passant à l'animateur des questions écrites sur des petits papiers. L'animateur tire une conclusion générale.

## ✦ World Café (Café mondial)

- Plusieurs séquences de discussion centrées sur une question précise.
- Après séquence, tous les membres du groupe passent à une autre table sauf un membre qui accueille les nouveaux arrivants et les met au courant des conclusions de la discussion.
- Les idées émises se propagent dans tout le groupe. Pas besoin de mise en commun.

# Choisir le lieu avec soin

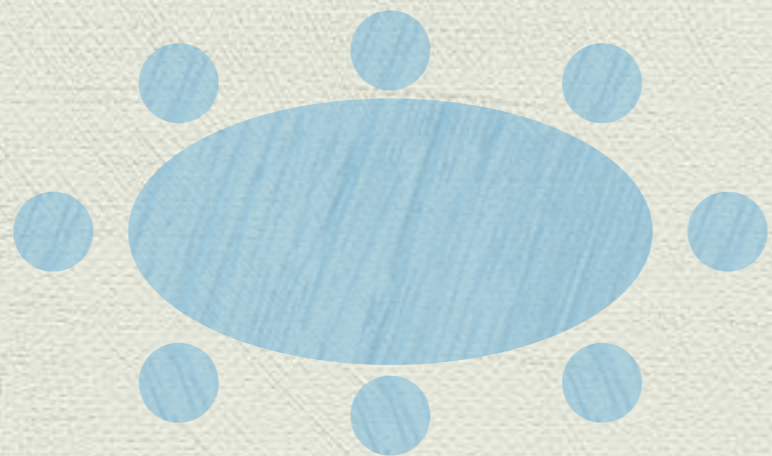


- Accès facile (plan d'accès).
- Salle adaptée à la taille du groupe.
- Permettant une répartition en petits groupes si les participants sont nombreux.
- Offrant de bonnes conditions :
  - Isolement du bruit et des perturbations extérieures ;
  - Confort (lumière, chauffage, aération).
- Visitez toujours la salle avant la réunion pour éviter les surprises.

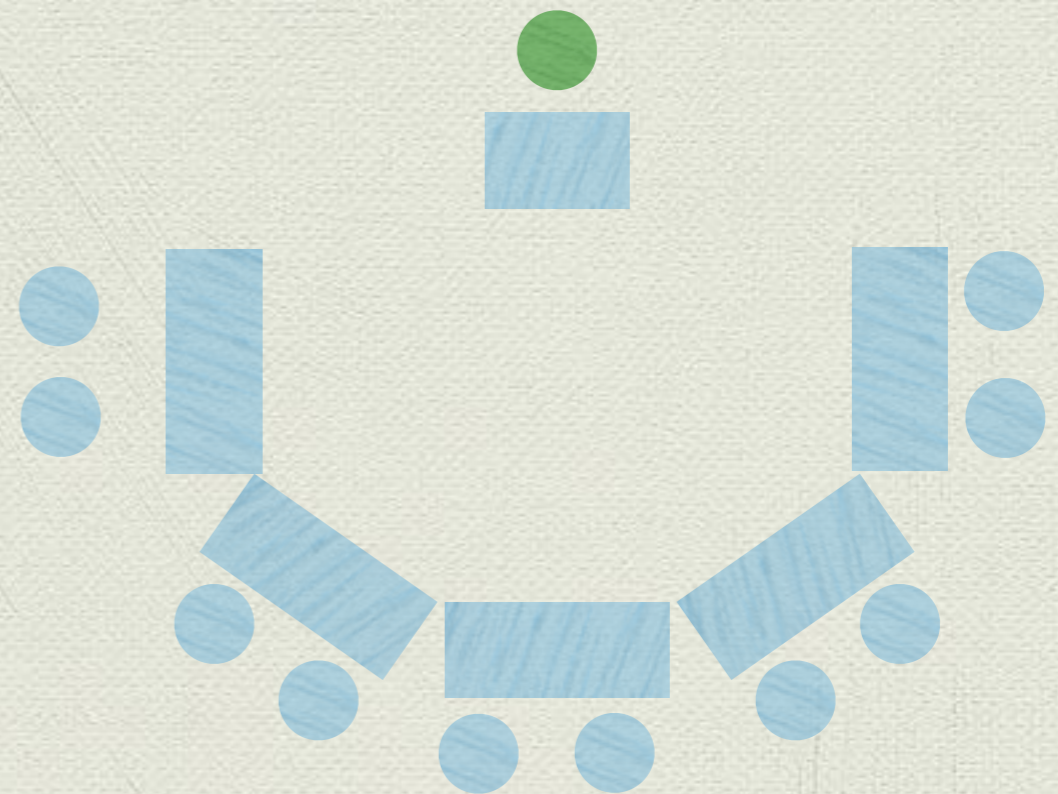
Bon, je serai en position surélevée, ça flatte mon ego et ça me rappelle un peu le lycée... Euh, vous n'auriez pas quelque chose de plus... convivial ?



# Organiser la salle pour l'adapter à vos besoins (1)

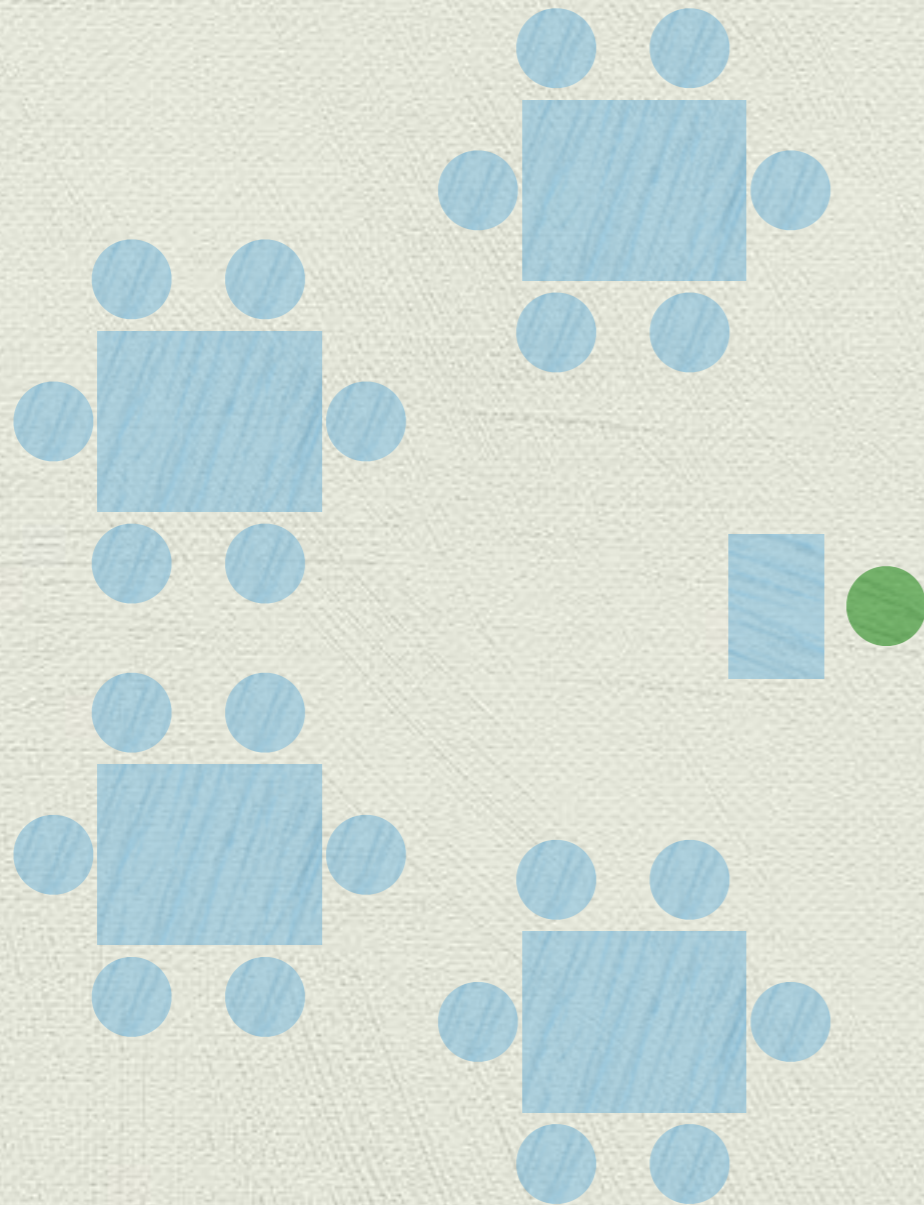


Disposition autour d'une table ovale pour permettre à tous les participants de se voir et favoriser les interactions

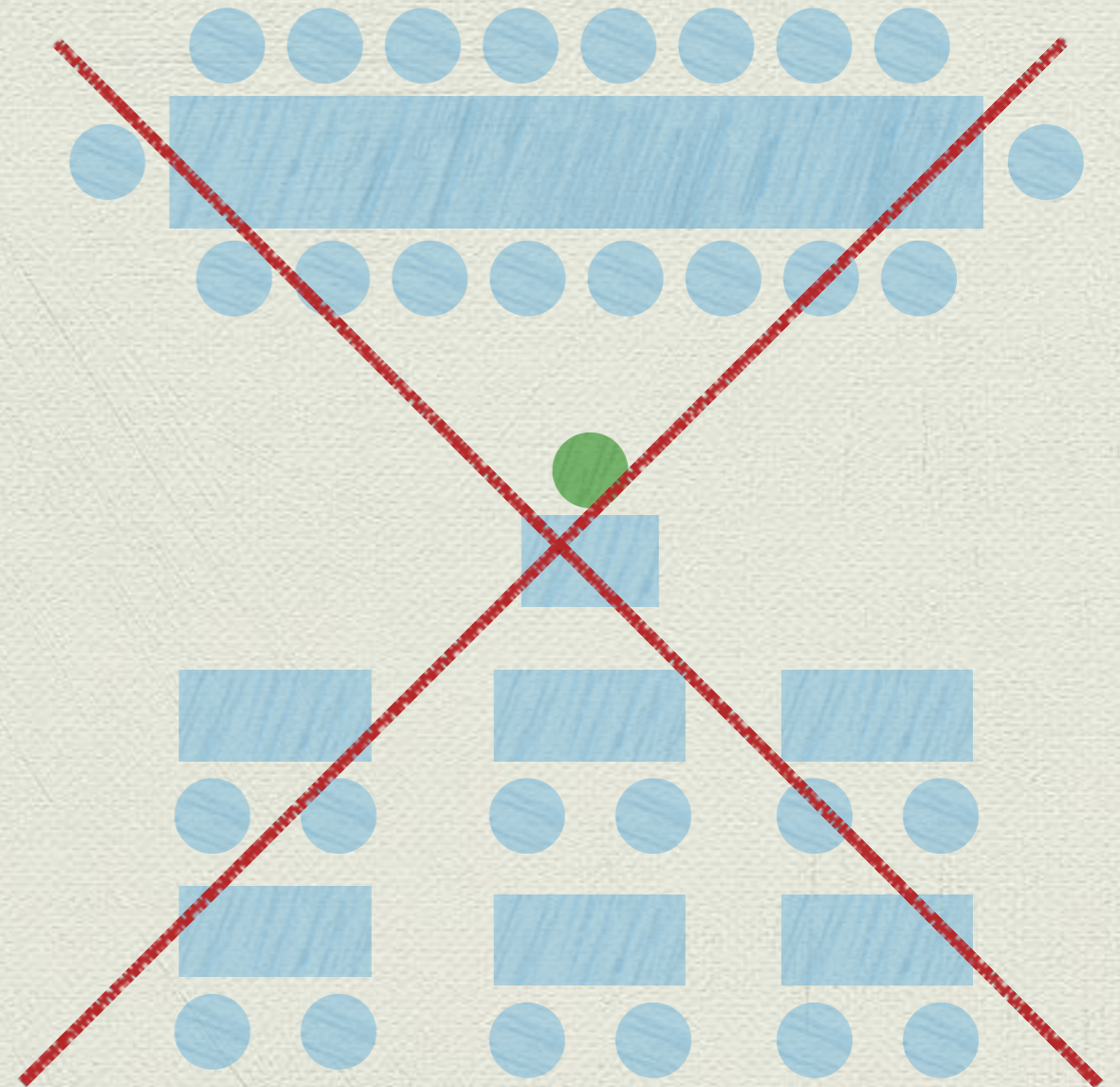


En demi-cercle ou en ellipse pour faciliter les échanges et placer le modérateur et le tableau de conférence bien en vue

# Organiser la salle pour l'adapter à vos besoins (2)



Par petits groupes pour favoriser les échanges.  
L'attention est portée sur le médiateur



Eviter les dispositions en long ou en amphithéâtre  
qui ne permettent pas à tous les participants de se voir.

# Prévoir le matériel nécessaire



- Tables et chaises en nombre suffisant.
- Bristols pour inscrire les noms des participants.
- Un ou plusieurs tableaux de conférence pour écrire au vu de tous : la mémoire du groupe.
- Des marqueurs.
- Vidéo-projecteur et écran si vous devez faire une présentation.
- Notes auto-collantes pour permettre une expression rapide des participants.



# Convoquer la réunion



- La convocation est un mini-contrat qui va lier l'organisateur de la réunion avec les participants
  - Elle est envoyée en temps utile (au moins 15 jours à l'avance).
- Elle apporte des informations claires, elle est concise, lisible et attrayante et mentionne :
  - La date de l'envoi ;
  - Le sujet et l'objectif de la réunion ;
  - La date, l'heure et la durée de la réunion ;
  - Le lieu (adresse exacte, moyens d'accès, téléphone) ;
  - La liste des personnes invitées ;
  - L'ordre du jour ;
  - L'information disponible, les documents à consulter ;
  - Les annexes (informations concernant le repas et l'hébergement si nécessaire) ;
  - Si nécessaire, un bulletin réponse.





## 5. Faciliter la communication

# Le tableau de conférence, un instrument essentiel



## • Visualisation de la discussion

- On note ce qui se dit : l'apport des participants est reconnu.
- Les points essentiels sont mis en valeur par rapport aux points secondaires.

## • Mémoire du groupe

- Les conclusions intermédiaires sont enregistrées.
- Les feuilles détachées et affichées permettent de baliser la progression du débat.
- Le groupe peut suivre l'évolution de la discussion.
- Le modérateur peut se référer à ce que le groupe a déjà dit ou décidé.

## • Deux tableaux, c'est mieux :

- Sur le premier vous notez toutes les idées émises.
- Vous les ordonnez sur le second.



# Bien utiliser le tableau de conférence



- ❖ Ne pas tout écrire
  - Mais seulement les points clés et les conclusions intermédiaires.
- ❖ Ecrire rapidement
  - Mais en prenant le temps d'écrire lisiblement, en gros caractères d'imprimerie.
- ❖ Soulignez les points importants
  - Utiliser différentes couleurs ;
  - Ajouter des flèches pour les relier et augmenter la visibilité.
- ❖ Ne pas cacher le tableau
  - Se positionner de biais par rapport au tableau pour ne pas le dissimuler aux participants.



# Les moyens de projection



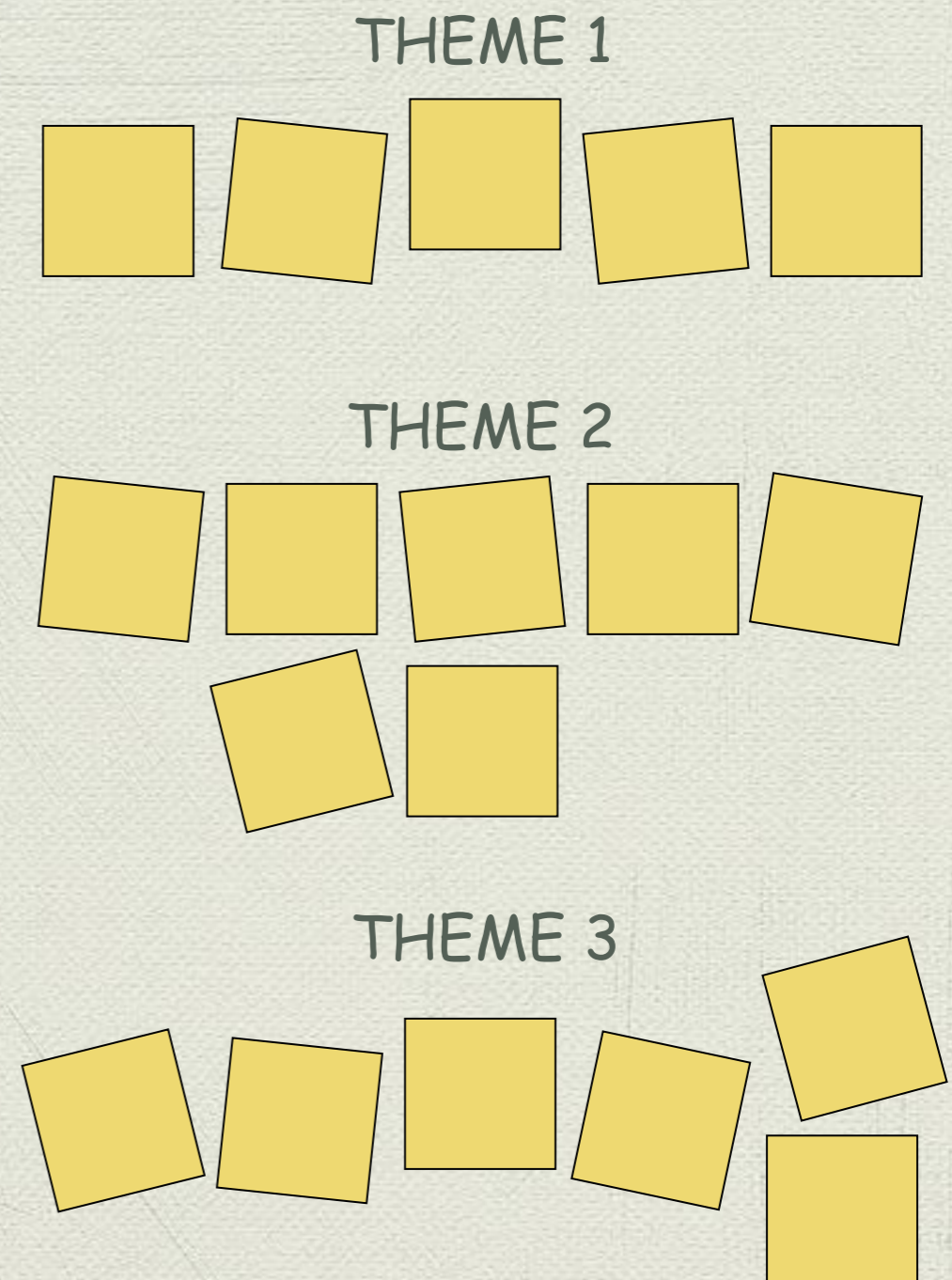
- Utiliser un vidéo-projecteur peut être utile pour apporter des informations et lancer un débat, mais :
  - C'est un apport perçu comme extérieur au groupe.
  - Le document utilisé doit être immédiatement compréhensible, indépendamment du reste de la réunion à venir.
  - Il doit être court et frappant. Attention à ne pas plonger le groupe dans la torpeur.



# Les notes auto-collantes (Post-it)



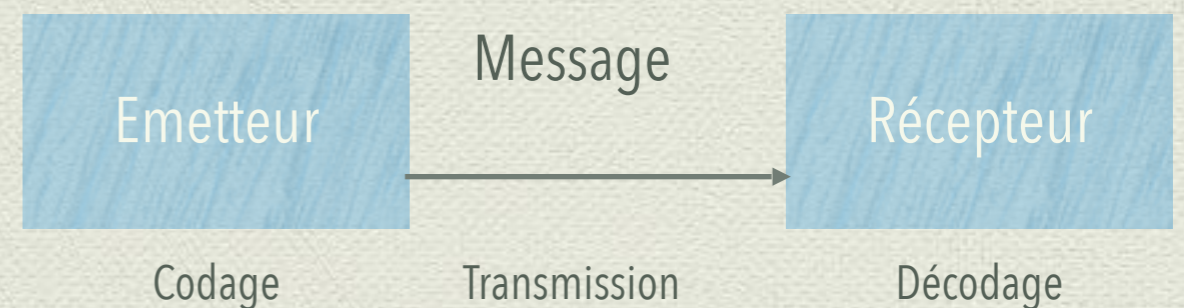
- Les notes auto-collantes représentent un moyen d'expression très intéressant dans une discussion de groupe.
  - On distribue à chaque participant quelques notes auto-collantes.
  - On propose un sujet de réflexion et on invite les participants à réfléchir quelques minutes puis à inscrire leurs idées sur les notes auto-collantes. Une idée par note.
  - On collecte toutes les notes et on les colle sur le tableau en les regroupant par thème, on donne un titre à chaque thème, puis on ouvre la discussion.
- Il est maintenant possible de se procurer de notes auto-collantes de grande taille sur lesquelles on peut écrire en grosses lettres.



# La communication, un processus délicat



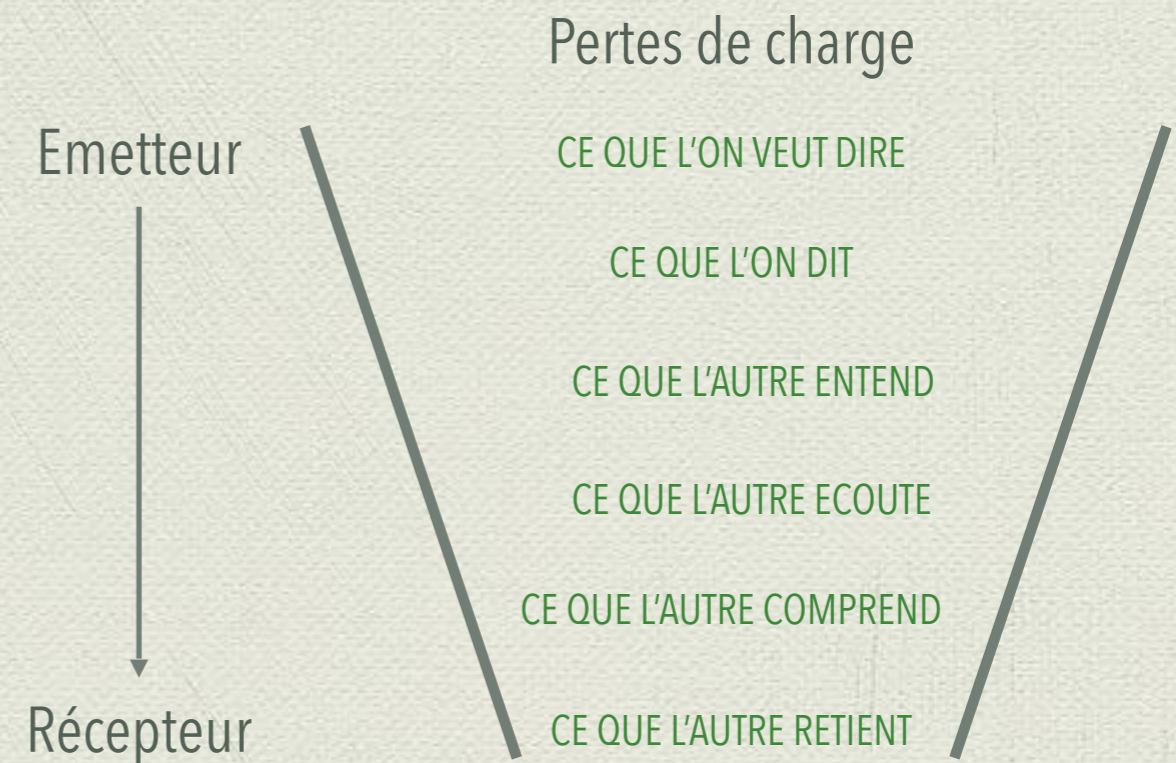
- ❖ La communication est un processus délicat en 6 étapes :
  1. Votre interlocuteur (l'émetteur) doit concevoir son message (ce qu'il veut dire) ;
  2. Il code son message (langage, mots, ton...);
  3. Il transmet son message ;
  4. Vous (le récepteur) recevez le message ;
  5. Vous décidez (compréhension du langage, des mots, du ton, etc.) ;
  6. Vous captez le sens du message (ou non).



# La communication, un processus délicat



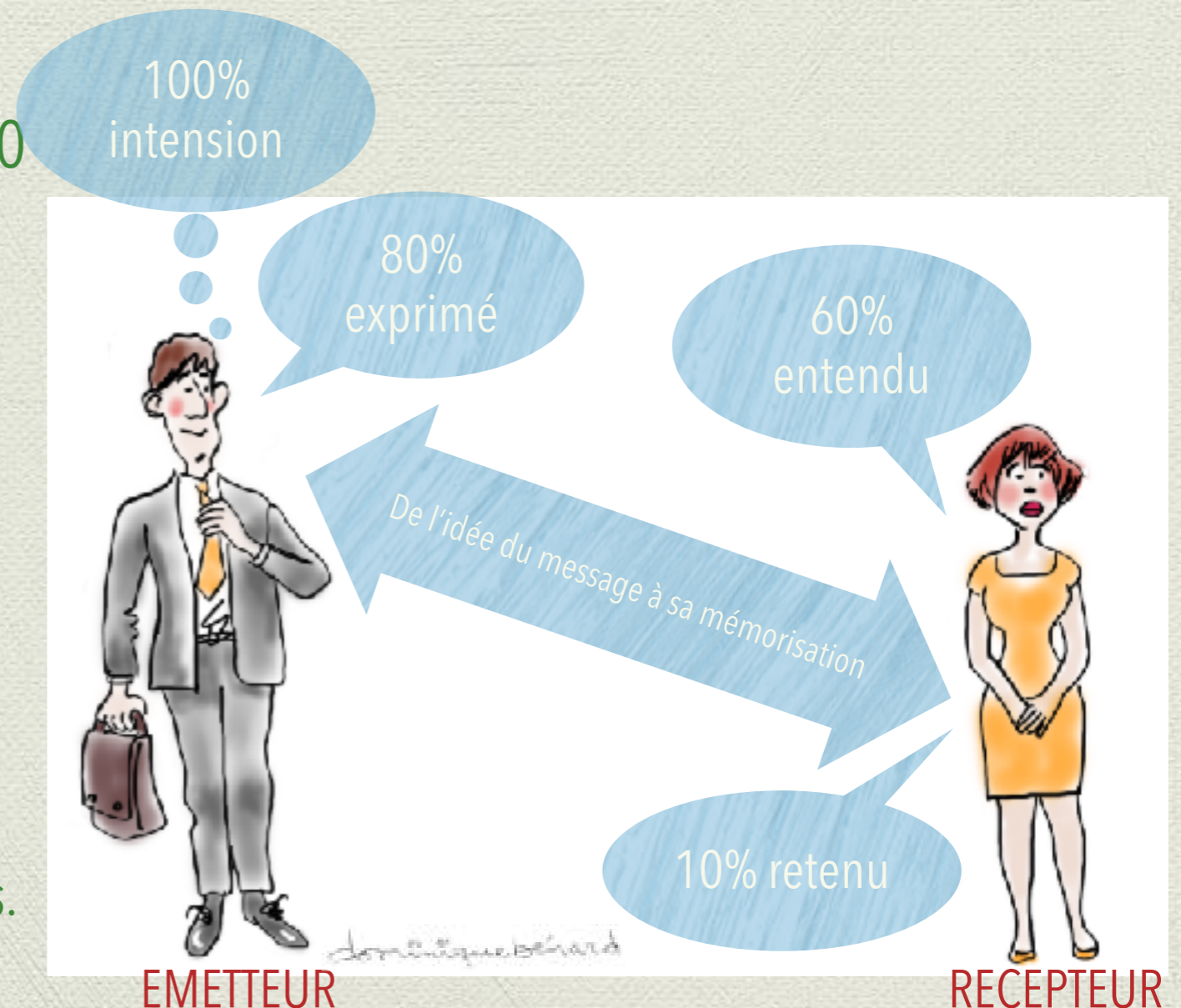
- A chaque étape il y a des pertes de charge,
  - L'émetteur n'arrive à exprimer qu'une partie de ce qu'il aurait voulu communiquer.
  - Notre façon habituelle de penser nous prédispose à ne recevoir qu'une partie du message transmis ou à comprendre autre chose.
  - Le contenu du message initial s'appauvrit à chaque étape à cause de pertes de charge.



# Le phénomène de la déperdition



- Le rythme normal de la parole est de 150 à 160 mots par minute
- L'homme peut entendre jusqu'à 300 mots par minute sans perdre le fil
  - Celui qui écoute a donc tendance à précéder celui qui s'exprime.
  - Il anticipe avec ses propres idées et n'est plus disponible pour percevoir les paroles réellement exprimées.
  - Nos émotions et nos modèles mentaux jouent un rôle de filtre auditif : nous n'entendons pas ce qui nous surprend ou ce qui va à l'encontre de ce que nous souhaitons.





# Comment être un bon "émetteur"



- ✦ Se mettre à la place de l'autre ;
- ✦ Partir du connu de ses interlocuteurs pour aller à l'inconnu ;
- ✦ Utiliser un discours évocateur en prenant des exemples, en recourant aux analogies, aux images ;
- ✦ Aller à l'essentiel en fonction de l'objectif et des personnes concernées ;
- ✦ Employer un langage clair et concis ;
- ✦ Faciliter l'écoute des interlocuteurs en soignant la logique de l'explication et en répétant une explication d'un point de vue différent ;
- ✦ Distinguer les faits des opinions et des sentiments :
  - Un fait est quantifiable et vérifiable.
  - Une opinion est une appréciation qu'on porte sur des personnes ou des situations.
  - Un sentiment correspond à ce que nous ressentons dans une situation donnée.

# Comment être un bon "récepteur"



- ✦ Se taire
  - pour écouter l'autre.
- ✦ Etre patient
  - accorder à l'autre le temps nécessaire pour s'exprimer.
- ✦ Poser des questions
  - pour montrer à l'interlocuteur qu'on l'écoute, l'encourager et l'amener à préciser sa pensée.
- ✦ Etre attentif à l'expression non-verbale de l'autre :
  - intonation, gestes, expressions du visage, postures...

Ce qui est dit	Ce que vous écoutez	Ce que vous faites	Résultats
		Vous êtes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• attentif</li> <li>• disponible</li> <li>• intéressé</li> <li>• patient</li> </ul> Vous mettez l'autre à l'aise, vous le laissez parler, vous mettez de côté vos a-prioris	Ecoute totale : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous êtes capable de reformuler</li> <li>• L'autre a le sentiment d'être écouté,</li> </ul>
		Vous entendez des fragments de ce que l'autre dit.	L'écoute va et vient, l'autre est frustré.
		Vous écoutez le début. Vous croyez comprendre. Vous suivez votre idée. Vous êtes d'accord ou pas. Vous préparez votre réponse.	Ecoute sélective. L'autre est frustré
		Vous écoutez la fin,	L'autre est frustré.
		Vous pensez à autre chose, vous avez l'esprit ailleurs.	Pas d'écoute,

# Entrer en dialogue



- La communication n'est possible que par la rétroaction :
  - le récepteur du message réagit au message ;
  - il donne ainsi à l'émetteur l'occasion de vérifier qu'il a été bien compris et de compléter son message si nécessaire.
- C'est le dialogue
  - (dia + logos = la parole entre nous)
- Il y a deux types de rétroaction :
  - les questions.
  - la reformulation.



# Les questions



- ❖ Poser des questions est utile pour comprendre mieux une situation.
  - Certaines questions sont bien reçues et facilitent la communication, d'autres au contraire bloquent les échanges.
  - Les questions fermées : elles limitent le champ de l'interlocuteur et impliquent le plus souvent une réponse par oui ou par non : *"Avez-vous envoyé la convocation pour la réunion ?"*
    - Les réponses aux questions fermées sont pauvres et limitées.
    - Une succession de questions fermées donne l'impression d'un interrogatoire et bloque la communication.
  - Les questions ouvertes : elles ne canalisent pas la réponse et laisse à l'interlocuteur toute liberté de s'exprimer : *"A votre avis quelles sont les causes de ce problème ?"* Les réponses obtenues sont plus riches en information.
  - Les questions orientées : elles induisent en partie la réponse de l'interlocuteur : *"Que pensez-vous de cette interprétation ? Pas très sérieux, non ?"* Le risque est de manipuler l'interlocuteur et de déclencher un malaise qui va nuire à la communication.

# La reformulation



- ✦ C'est un procédé qui permet de vérifier sa compréhension et de relancer le débat.
- ✦ Il s'agit de redire, en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite, ce que l'interlocuteur vient d'exprimer. C'est un reflet du message de l'autre et non pas un message personnel.
- ✦ La reformulation invite l'interlocuteur à vérifier si l'on a bien compris ce qu'il a dit, à donner une confirmation ou bien à compléter ses explications pour se faire mieux comprendre.
- ✦ Elle permet de :
  - vérifier si l'on a bien compris l'autre ;
  - clarifier le sens d'une intervention ;
  - montrer à l'interlocuteur que l'on fait l'effort de l'écouter et de le comprendre ;
  - éclairer ce qui a été dit à demi-mot ;
  - valoriser des éléments qui risqueraient d'être oubliés ;
  - aider et encourager des interlocuteurs peu exercés à s'exprimer ;
  - faire avancer le débat : le message correctement reçu incite l'autre à poursuivre ;
  - relancer le débat : une synthèse exacte et concise permet de relancer l'échange ;

# Quatre sortes de reformulation



## 1. La reformulation reflet

- On paraphrase ce que vient de dire l'interlocuteur : *"Selon vous....", "Vous voulez dire que ...", "Si j'ai bien compris ..."*

## 2. La reformulation résumé

- On retraduit l'essentiel de ce que vient de dire l'interlocuteur : *"Pour ainsi dire...", "Vous souhaitez donc...", "Ainsi, vous pensez que..." , "Tu me dis que ..."*

## 3. La reformulation recentrage

- On s'efforce de clarifier ce que vient de dire l'interlocuteur en mettant l'accent sur ce qui est important : *"Pour vous, l'essentiel c'est...", "Finalement, vous voudriez..." , "Bref, c'est surtout..."*

## 4. La reformulation transformation

- On cherche à faire apparaître le message de l'interlocuteur sous un autre jour mais sans pour autant l'interpréter : *"Autrement dit...", "En d'autres termes...", "D'un certain point de vue, cela consiste à..." , "Vous voulez dire que..."*

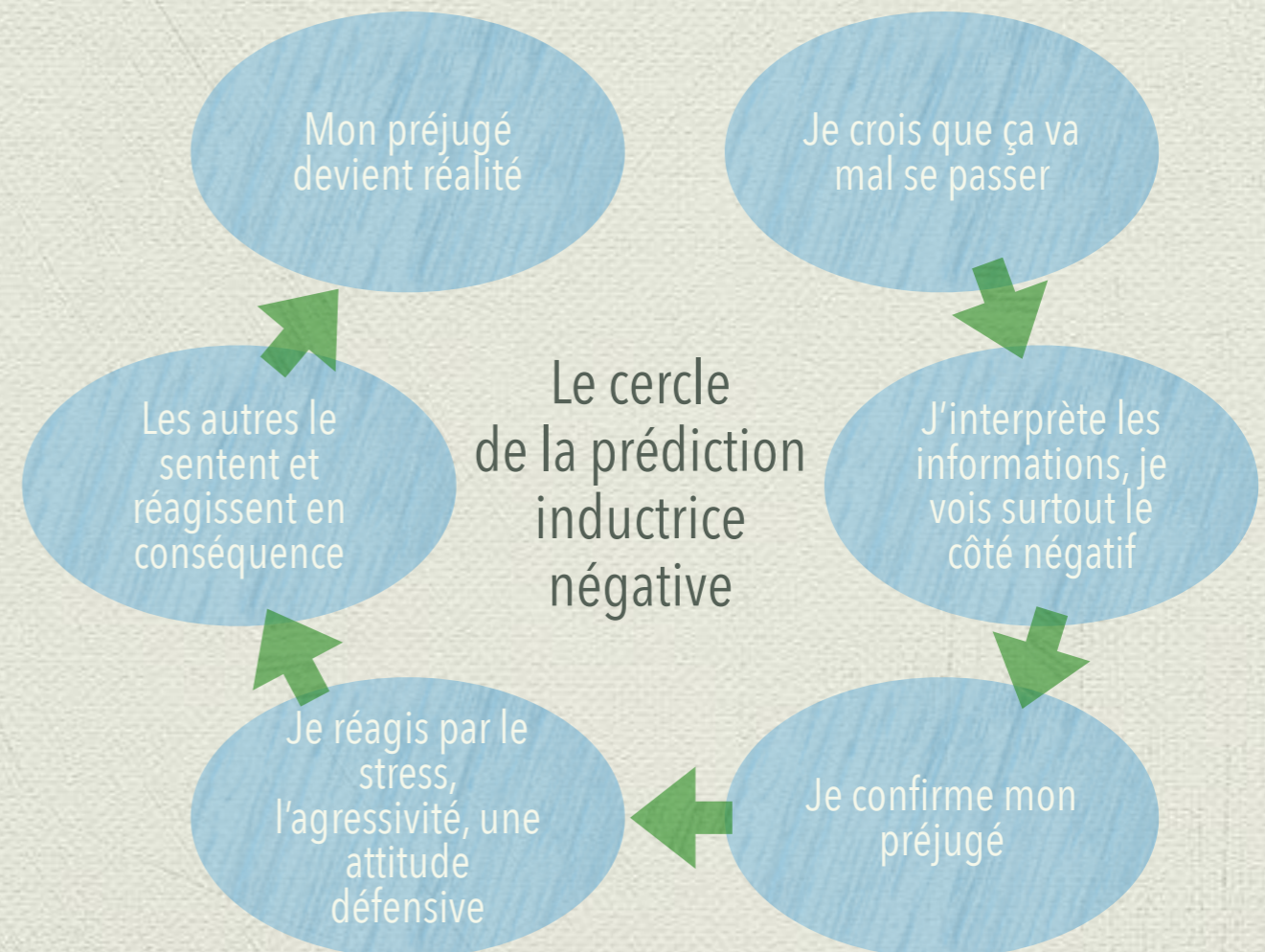


## 6. Gérer les situations délicates

# Utiliser la "Prédiction inductrice" positivement



- ◆ Si vous avez bien préparé la réunion
  - vous l'aborderez dans un état de confiance par rapport à son déroulement.
  - Cette attitude positive va générer un bon déroulement.
  - C'est ce qu'on appelle la "prédiction inductrice positive".
- ◆ A l'inverse, si la préparation a été médiocre ou si l'attitude de certains participants vous inquiète
  - vous aborderez la réunion avec un préjugé négatif et vous risquez d'agir de manière à confirmer votre préjugé.
  - Les difficultés apparaîtront.
  - C'est ce qu'on appelle la "prédiction inductrice négative".





# Bien réagir aux incidents



## ❖ Face à un groupe agité ou qui bavarde

- Eviter de commencer la réunion ;
- Attendre en souriant jusqu'à ce que le calme s'établisse ;
- Demander directement "*Mesdames et messieurs, pouvons-nous commencer ?*".

## ❖ Arrivée d'un retardataire

- S'il est discret, un rapide bonjour permet de l'intégrer ;
- S'il est bruyant : s'arrêter et le regarder pour le rendre conscient qu'il perturbe le groupe ;
- Toujours commencer à l'heure même si tous les participants ne sont pas présents, on respecte les présents et on incite les retardataires à arriver à l'heure la fois prochaine.

## ❖ Les participants restent passifs

- S'adresser à une personne qui s'exprime facilement ou qu'elle a des informations intéressantes sur le sujet traité afin de lancer la discussion.
- Demander à l'assistance les raisons de son silence : "*L'objectif est-il suffisamment clair ?*" ; "*Y-a-t-il des questions préalables avant que nous commencions ?*" ; Poser une question ouverte à la cantonade, puis s'adresse à une personne en particulier pour obtenir une réponse.

# Bien réagir aux incidents



- ❖ Des participants remettent en cause l'objectif
  - Re-préciser l'objectif, demander à un participant de l'expliquer ;
  - Accepter de renégocier l'objectif s'il s'avère irréaliste ou inadapté ;
  - Si l'objectif est non négociable, demander aux personnes en désaccord de quitter la réunion ;
  - Dans tous les cas, ne pas poursuivre la réunion avant d'avoir résolu ce problème.
- ❖ Un contestataire manifeste son opposition avec véhémence
  - Ecouter patiemment, en gardant le sourire, pour comprendre quel est son problème et où il veut en venir ;
  - Reformuler sa question et répondre ou demander au groupe de répondre.
- ❖ Des tensions et des désaccords apparaissent dans le groupe
  - Repérer l'objet du désaccord (les faits, les buts, les méthodes ?) ;
  - S'attacher à comprendre et faire comprendre les points de vue de chacun ;
  - Ne pas chercher à minimiser le désaccord ou à le ramener à un malentendu, cela ne réduirait pas la tension, bien au contraire ;
  - Traiter les faits puis les émotions ; chercher des solutions adaptées au désaccord exprimé.

# Bien réagir aux incidents



- ◆ C'est la confusion, tout le monde parle en même temps
  - Eviter de hausser le ton, le baisser plutôt pour refléter, avec calme, les difficultés que le groupe rencontre pour s'entendre ;
  - Faire remarquer que la confusion règne et que chacun doit faire l'effort de participer de façon plus méthodique ;
  - Prendre la parole pour résumer ce qui a été dit, rappeler les objectifs et demander si quelqu'un a quelque chose à ajouter ;
  - Rappeler la nécessité d'une écoute mutuelle pour avancer dans la discussion, chacun devant faire l'effort d'écouter l'autre sans intervenir dans un premier temps ;
  - Inscrire au tableau les points sur lesquels le groupe semble d'accord, et le plan de discussion que vous proposez pour la suite ;

# Traiter les cas difficiles



## ✿ Ceux qui parlent trop

- *Le bavard* : reformuler une de ces interventions et demander au groupe ce qu'il en pense de manière à faire s'exprimer les autres ou le faire attendre après avoir noté son idée.
- *Le "Je sais-tout"* : renvoyer son opinion sur le groupe et demander si quelqu'un a un autre avis.
- *Celui qui parle en aparté* : lui demander son avis sur la question en cours.

## ✿ Ceux qui parlent trop peu

- *Celui qui s'exprime difficilement* : saisir la substance de ses idées et l'aider à les reformuler.
- *Le timide* : lui donner la parole et l'encourager, le protéger des critiques.
- *Celui qui est froissé* : le valoriser aux yeux des autres.
- *Celui qui a sommeil ou qui rêve* : lui poser des questions qui l'intéressent et l'amener à participer plus.

# Traiter les cas difficiles



## ✿ Ceux qui perturbent

- *Celui qui veut des réponses précises à des cas particuliers* : montrer sur un exemple la nécessité de bien connaître le phénomène dans son ensemble avant de traiter les cas particulier.
- *Celui qui est hostile et qui estime que la réunion ne sert à rien* : lui donner l'occasion de briller, rendre hommage à son expérience.
- *L'ergoteur qui s'enferme dans des petits détails ou des procédures* : reposer sa question sous une autre forme, demander son avis au groupe.
- *Celui qui soulève des questions délicates* : remettre à une date ultérieure si ce n'est pas à l'ordre du jour, apporter une réponse rapide pour clore le débat.
- *Celui qui est agressif* : rester calme, l'écouter, reformuler son idée en lui ôtant sa forme agressive, valoriser ses apports positifs et lui demander ensuite d'écouter les autres.



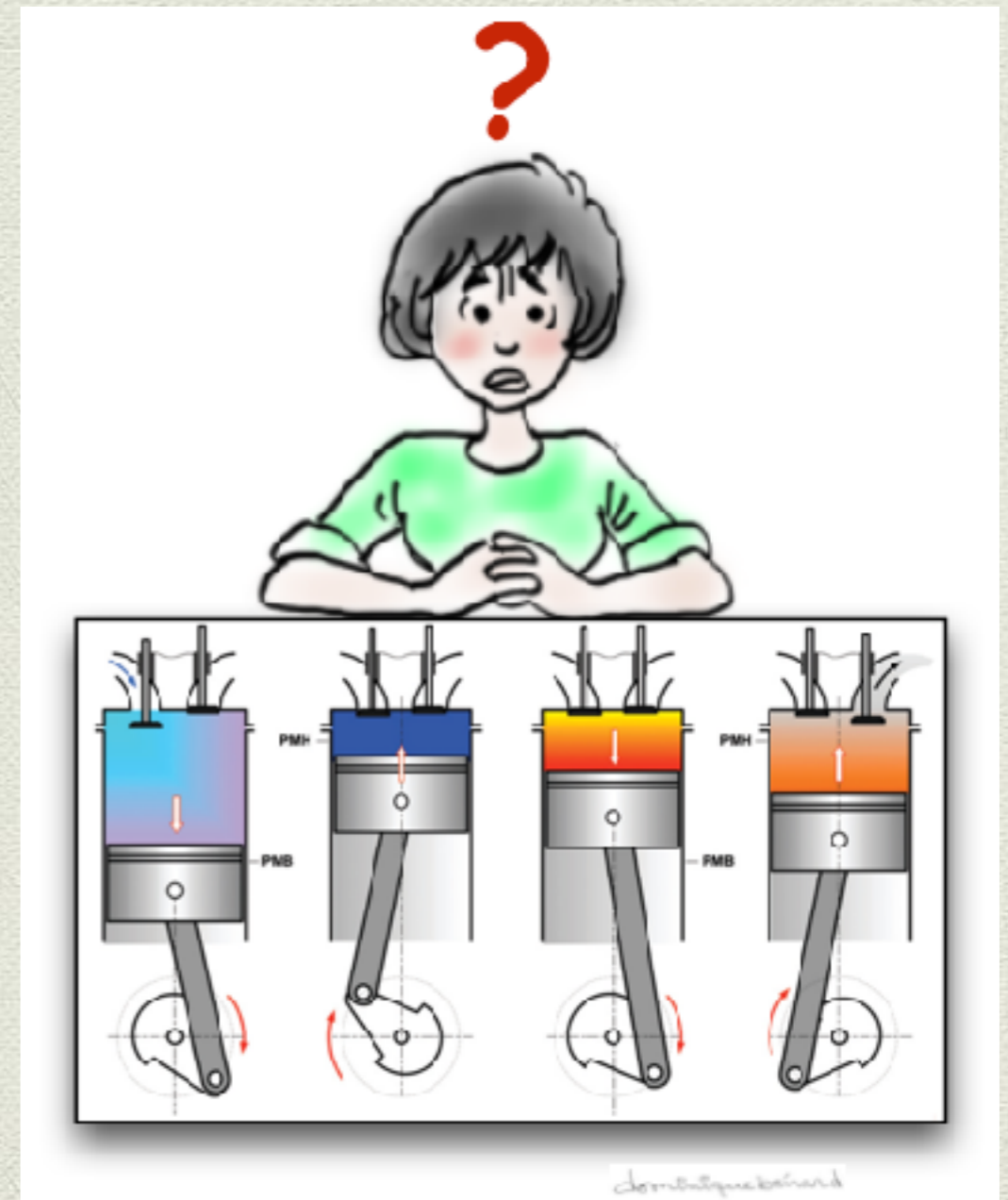
## 7. Conduire et faire aboutir la discussion

# Un moteur à quatre temps



• Une réunion se décompose en quatre temps principaux :

1. Démarrer la réunion
2. faire progresser la réunion
3. Conduire la réunion
4. Assurer le suivi de la réunion



# Démarrer la réunion



- Mettre le groupe à l'aise :
  - accueillir, souhaiter la bienvenue ;
  - créer une ambiance détendue propice à l'expression et à l'écoute.
- Rappeler l'objectif.
- Présenter la méthode et donner le temps des différentes séquences.
- Fixer les règles de jeu :
  - degré de liberté du groupe ;
  - rôle de l'animateur (neutre ou intervenant sur le fond ?) ;
  - attentes vis-à-vis du groupe (partage d'informations ? Avis ? Prise de décision?).
- Organiser la mémoire du groupe :
  - Désignation d'un secrétaire...
  - Tableau de conférence...
  - Rédaction et diffusion du compte rendu.
- Ouvrir le débat : court exposé d'introduction et tour de table.

Mathilde, rappelez-nous l'objectif de la réunion, voulez-vous ?

Euh, fixer l'objectif de la prochaine réunion...

C'était pas déjà l'objectif de la dernière réunion ?





# Faire progresser la réunion



Le modérateur doit veiller à divers points pour faire progresser la réunion :

## ❖ Favoriser la participation

- Mettre les participants en situation d'être actifs dès le départ ;
- Prévoir des pauses (après 1h30 d'attention et de réflexion l'attention baisse) ;
- Utiliser des supports visuels pour rendre la réunion vivante.

## ❖ Faciliter les interactions entre les personnes

- Inciter les participants à s'exprimer ;
- Inviter le groupe à réagir à ce qui vient d'être dit ;
- Aider à surmonter les blocages : craintes, tensions, discussion qui s'enlise...

## ❖ Faciliter la progression du travail

- Proposer un plan de travail ;
- Synthétiser les idées produites ;
- Consolider et mettre en valeur les résultats du groupe en tirant des conclusions intermédiaires et en les notant sur le tableau de conférence ;
- En cas de dérive, recadrer sur l'objectif.

# Conclure la réunion



Le temps de conclusion est important car il permet de valider tout le travail effectué et de le transformer en action, Il faut donc :

- ◆ Réaliser une synthèse des résultats
  - En s'aidant du tableau de conférence, synthétiser les propos tenus, rappeler les conclusions intermédiaires et les décisions prises ;
  - Rappeler l'objectif et mettre en valeur les résultats obtenus.
- ◆ Exploiter les résultats de la réunion
  - Demander au groupe de proposer des suites à donner au travail ;
  - Faire s'engager les participants : qui fera quoi, quand, comment ? Avec quel contrôle ?
- ◆ Faire évaluer la réunion
  - Demander aux participants d'évaluer oralement ou par écrit (questionnaire) les résultats obtenus par la réunion et la pertinence des méthodes utilisées.

# Assurer le suivi de la réunion



Trop de réunions se terminent sans qu'elles aient donné lieu à des suites. il est donc important de :

- ✿ Contrôler la rédaction du compte rendu par le secrétaire et le diffuser rapidement ;
- ✿ Contrôler la réalisation du plan d'action décidé ;
- ✿ Préparer éventuellement la prochaine réunion
  - Demander aux participants d'évaluer oralement ou par écrit (questionnaire) les résultats obtenus par la réunion et la pertinence des méthodes utilisées.

Dominique BENARD



**Approches Coopératives**



Cette publication est sous licence Creative Commons

A condition de l'attribuer à son l'auteur en citant son nom, le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale.