



Didier NOYÉ

Réussir vos réunions

INSEP CONSULTING
Éditions



Autres livrets de la collection Les **BASIC** d'INSEP CONSULTING

- J.-L. Blondel, *Manager votre équipe*
- B. Sivan, *Conduire vos entretiens d'appréciation*
- D. Noyé, *Coacher vos collaborateurs*
- D. Noyé, *Manager les performances*
- T. des Lauriers, *Manager un projet*
- J.-L. Blondel, *Former et fidéliser un nouveau collaborateur*
- D. Noyé, *Réussir les changements difficiles*

ISBN : 2-914006-16-0
 ISSN : 02916770
 © INSEP CONSULTING Éditions - 2002
 18 bd Malesherbes - 75008 Paris
 Dépôt légal Paris 2002

Le Code de la Propriété Intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle.

Réussir vos réunions

Didier NOYÉ

Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING

INSEP CONSULTING
 Éditions

Sommaire

Comment gagner du temps et de l'efficacité ?	4
1. Quels points de vigilance pour organiser et préparer vos réunions ?	5
Pour décider d'une réunion	6
Ne pas se tromper de genre	7
Chaque type de réunion à sa spécificité	8
L'ordre du jour	9
Fiche d'ordre du jour	10
Tout se joue dans la préparation	11
Utilisez toutes les possibilités de l'intranet ou d'Internet	12
Faites des réunions à distance	13
Check-list de la préparation	14
2. Comment réussir l'ouverture d'une réunion ?	15
Pour bien commencer une réunion	16
Pour créer le groupe	17
Du tonus dès l'ouverture	18
3. Comment faciliter les échanges ?	19
Rôle de l'animateur	20
Gérez la prise de parole, facilitez l'expression	21
Régulez les échanges	22

Utilisez le tableau au mieux _____
Faites des synthèses _____
Gérez le temps _____
Check-list pour l'animation _____

4. Quelles techniques pour faire produire un groupe ?	
Proposez une démarche de travail	_____
Demandez une production en sous-groupes	_____
Faites produire des idées avec des « post-it »	_____
Recueillez les points de vue avec une grille	_____
Autre exemple de grille	_____
Faites produire des idées par un remue-méninges	_____
Organisez un remue-méninges écrit	_____
5. Comment faire une présentation qui accroche ?	
Dopez votre présentation	_____
Utilisez des aides visuelles à bon escient	_____
Faites réagir les participants à votre présentation	_____
6. Comment réussir une fin de réunion ?	
Terminez par un relevé de décisions	_____
Faites produire le compte rendu en séance	_____
Exemple de compte rendu	_____
Évaluez pour améliorer	_____
Check-list pour la fin de réunion	_____
7. Comment optimiser le système des réunions ?	
Vos réunions au banc d'essai	_____
Recommandations pour progresser collectivement	_____
Lectures complémentaires	_____

Comment gagner du temps et de l'efficacité ?

Les réunions sont nécessaires pour mobiliser les idées et les énergies, pour coordonner les actions, pour obtenir des performances collectives. Mais elles peuvent aussi être contre-productives, inefficaces, décourageantes...

Les réunions consomment du temps, ressource rare, elles doivent donc être très bien ciblées, efficaces, économes du temps passé.

Ce livret va vous aider à faire moins de réunions, à les faire plus courtes, plus productives et percutantes...

1. Quels points de vigilance pour organiser et préparer vos réunions ?



À faire	À éviter
Définir les objectifs de la réunion en termes de résultat précis à obtenir.	Éviter un ordre du jour énonçant des thèmes de discussion, sans dire ce que l'on va produire.
Choisir les participants nécessaires pour atteindre les objectifs en question.	Éviter les invitations pour faire plaisir, et l'absence de personnes indispensables.
Faire des réunions brèves, prévoir une durée réaliste au vu des objectifs.	Éviter de dépasser 1 h ou 1 h 30.
Vérifier que le résultat justifie le coût que représente la réunion.	Pas de réunion sur un enjeu secondaire.
S'assurer que le même résultat ne peut pas être obtenu autrement.	Éviter les réunions d'information ainsi que les temps d'information pendant les réunions.

Coût d'une réunion : (temps de présence + temps de préparation + temps de déplacement) x taux horaire moyen charges comprises

Attention, une réunion peut poursuivre des objectifs de r différentes :

- Informer, s'informer.
- Échanger des points de vue, débattre.
- Préparer l'action à venir.
- Résoudre des problèmes.
- Décider, valider une situation.
- Sensibiliser, former.

Dans tous les cas, définir de façon très précise l'objectif recherché : « Préparer notre plan d'action commercial »
 « Trouver les moyens de réduire nos frais fixes de 10% »
 « Vérifier que tous les résultats attendus de la phase 1 du projet sont atteints pour décider de passer à la phase 2 »
 « S'entraîner à défendre nos prix »...

- **Réunion de briefing ou de debriefing** : réunion brève pour communiquer le « *plan de vol* », l'action qui va suivre, ou pour évaluer l'action qui vient d'avoir lieu.
- **Revue de projet** : examen méthodique de l'état d'avancement d'un projet avant de déclencher l'étape suivante. Identification des problèmes qui doivent être traités.
- **Réunion d'équipe de direction** : centrée sur le management de l'entité, sur la stratégie et sur son déploiement auprès des collaborateurs, sur l'analyse des résultats.
- **Réunion d'un groupe de progrès** : analyse d'une situation en appliquant les méthodes de résolution de problème pour réaliser une action d'amélioration.
- **Réunion de service** : réunion périodique des membres d'une entité pour traiter des sujets d'intérêt commun - les orientations pour l'action, les objectifs et les résultats, l'organisation du travail, les démarches collectives...
- **Séance de formation** : réunion pour susciter une prise de conscience ou pour permettre un apprentissage, en ayant défini clairement les idées-clés à faire partager, les nouvelles capacités à acquérir.

- Fixez un objectif de la réunion en termes de résultat à atteindre ensemble. L'atteinte de l'objectif doit être contrôlable en fin de réunion.
- Distinguez et minutez les différentes phases de la réunion. Un thème par phase.
- Prévoyez des durées réalistes pour la réunion et les différentes phases. 1h à 1h 30 est souvent une bonne durée de réunion.
- Mentionnez les documents à lire au préalable et les documents à apporter.
- Confiez un travail préparatoire à certains participants et mentionnez-le.
- Précisez clairement : présence « *souhaitée* » ou « *requis* ».

Les qualités d'une annonce bien faite :

- Elle arrive assez tôt pour être utile.
- Elle donne envie de venir.
- Elle incite à préparer.

Annnonce de réunion

Titre de la réunion :
 Objectif général :
 Lieu : Date : Horaires (début et fin) :
 Présence (Requise ou Souhaitée) :
 Participants :
 Animateur : Émetteur de l'annonce : Pour info. :

Plan de déroulement

Thèmes et objectifs	Responsable	Horaires

Documents préparatoires :
 Attente, préparation demandée :

Demandez *oralement* des travaux préparatoires aux futurs participants. Encouragez les contacts et les **échanges informels pour une réflexion préalable**. La réunion avant la réunion fait gagner du temps.

Préparez-vous un **schéma d'animation** qui vous sert de fil conducteur en tant qu'animateur. Pour chaque phase, les points-clés à traiter. Précisez aussi les modalités d'animation : *un exposé, l'analyse en commun de résultats chiffrés, des questions posées au groupe, un travail en sous-groupes...*

Préparez **quelques visuels concis et frappants**, pour bien vous faire comprendre, pour focaliser l'attention sur des idées-clés, pour favoriser la mémorisation. N'abusez pas des visuels, ils peuvent aussi lasser et freiner la participation.

Pour trouver une date commune par agenda électronique, pour retenir cette date.

Pour annoncer l'objectif et l'ordre du jour de la réunion, pour inviter à enrichir cet ordre du jour.

Pour permettre l'information préalable, l'organisateur communique tous les textes nécessaires, il indique les sources ou les sites à consulter.

Pour inviter les participants à communiquer des textes qu'ils veulent faire connaître au préalable.

Pour inviter chacun à poser des questions par avance.

Pour amorcer un débat collectif sur un forum électronique.

Ainsi, vos réunions peuvent avoir une forte valeur ajoutée ; elles ne sont pas consacrées à se dire ce qui peut être communiqué par d'autres voies que la réunion.

Pour économiser le temps et les frais dus aux déplacements :

- La réunion téléphonique (éventuellement combinée avec l'usage du fax).
- La visioconférence.
- Le travail coopératif avec un forum électronique.

Ces formes de réunions supposent une bonne préparation, une discipline dans les échanges, une concision dans l'expression.

Une formule simple et puissante, combinez dans le même temps :

- la réunion téléphonique ;
- le forum électronique avec des communications de textes, des aménagements de textes en direct...



Check-list de la préparation

- Tous les participants sont-ils nécessaires ?
- Ceux dont on a besoin sont-ils présents ?
- La taille du groupe n'est-elle pas trop importante ?
- Les participants sont-ils informés assez tôt ?
- L'annonce de la réunion est-elle motivante ?
- Fait-elle apparaître clairement le résultat recherché ?
- A-t-on fait le nécessaire pour que les échanges d'informations aient lieu avant la réunion ?
- A-t-on demandé un travail préparatoire ?
- A-t-on confié l'animation de certaines séquences à des participants ?
- Les conditions matérielles sont-elles prévues par avance : salle adaptée réservée, matériel, outils de communication... ?

2. Comment réussir l'ouverture d'une réur



Pour bien commencer une réunion

- Organisez les présentations si les participants ne se connaissent pas.
- Exprimez de façon explicite l'objectif de la réunion.
- Soulignez l'importance de cet objectif ; montrez en quoi les participants sont concernés.
- Présentez la logique de déroulement de la réunion, cadrez le thème de travail.
- Invitez les participants à s'exprimer sur l'objectif et le plan de déroulement pour vous assurer de leur accord. Repérez les attentes des participants.
- Indiquez la méthode de travail qui va être employée ; indiquez ce qui est attendu de chacun.
- Précisez l'heure de fin de réunion et les temps de pause éventuels.
- Désignez un secrétaire de séance.

Pour créer le groupe

L'accueil des participants contribue à préparer un bon climat de travail.

Les présentations sont indispensables si les participants ne se connaissent pas ou si certains se connaissent peu.

Un groupe ne se crée pas spontanément. Créer un groupe, c'est :

- Faire en sorte que les personnes se connaissent, **faire entendre la voix de chacun**, se nommer, dire ce que l'on fait, ce que l'on attend de la rencontre...
- Amener le groupe à **prendre conscience d'un but commun**, créer une tension vers ce but, faire prendre conscience de la situation de départ par rapport à ce but.

Il n'y a pas de synergie possible sans la volonté de participation de chacun.

Évitez le démarrage mou. Pour susciter rapidement l'intérêt, vous devez mobiliser l'attention, surprendre, apporter un élément nouveau.

Tout dépend du thème. Exemples de procédés :

Projetez une citation stimulante, un dessin en lien avec le thème, une image qui surprend.

Projetez un chiffre de résultat, un chiffre de prévision, une comparaison avec le concurrent.

Présentez une anecdote significative. Demandez à un participant un témoignage.

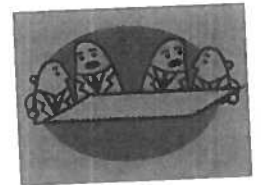
Proposez un bref sondage auprès des participants (questions vrai / faux).

Demandez aux participants de préparer 2 par 2 une ou deux questions.



Renouvelez les entrées en matière pour ne pas sombrer dans la routine, en particulier pour les réunions répétitives.

3. Comment faciliter les échanges ?



Organiser la progression vers l'objectif :

Donner des règles du jeu, faire produire le groupe, s'assurer que tout le monde comprend, faire des synthèses partielles...

Assurer la participation de tous et faire vivre le groupe de travail :

Mettre à l'aise, favoriser les échanges, comprendre les réactions des participants pour en tenir compte, déceler les situations de blocage pour les dépasser...

Dans certains cas, apporter une contribution sur le sujet traité.

On ne conduit pas un véhicule de la même façon sur des routes différentes ; le conducteur adapte sa façon de faire à la route, à l'environnement... De même, le conducteur de réunion adapte son style d'animation à chaque type de réunion et aux objectifs.

L'animateur de réunion cherche à faire produire le groupe sans se substituer à lui. Mais il est embarqué dans le même voyage : il ne joue pas à être neutre ou à faire celui qui ne sait pas. Pour prendre l'image du sport, ce n'est ni un pur arbitre, ni un joueur comme les autres, c'est en quelque sorte un joueur qui fait fonction d'arbitre.

- L'animateur donne la parole, veille à ce qu'une seule personne parle à la fois.
- Il encourage les contributions. Il questionne pour approfondir la réflexion.
- Il veille à ce que chacun soit à l'aise pour dire ce qu'il pense et relance quelqu'un qui parle peu.
- Il met en présence les participants ; sur tel point il suscite l'échange qui va éclairer le débat.
- Par son écoute, son intérêt à ce qui est dit, il favorise l'échange mutuel.
- Il vérifie la compréhension mutuelle, il reformule ce qui est dit.
- Il fait des suggestions pour aider le groupe à progresser. Si le fait, il propose une nouvelle méthode de travail.

Le groupe n'a pas que des difficultés logiques, il rencontre aussi des difficultés psychologiques : désintérêt, rivalité, concurrence, comportements agressifs, clans... Pour progresser, l'animateur doit comprendre et traiter ces aspects, assurer la cohésion du groupe.

Pour cela, l'animateur dispose de différents moyens :

- Valoriser la participation de chacun en reprenant ce qui est dit, de façon positive.
- Détendre l'atmosphère par l'humour.
- Faire expliciter les raisons d'une intervention, d'une tension entre des personnes.
- Préciser le statut d'un membre du groupe.
- Faire remarquer à quelqu'un les effets sur les autres de ce qu'il dit.
- Inviter à prendre du recul ; communiquer sur la façon de communiquer dans le groupe.
- Amener le groupe à réaliser qu'il piétine, ou qu'il perd confiance.
- Susciter la fierté collective par une prise de conscience des progrès réalisés.

1. Si possible, utilisez deux tableaux de papier, le deuxième pour les synthèses.
2. Affichez au fur à mesure sur les murs les feuilles qu'il est utile de garder sous les yeux.
3. Commencez par écrire l'objectif de la réunion au tableau.
4. Inscrivez les phases d'une méthode de travail. Annoncez le déroulement.
5. Reportez sur le tableau ce que le groupe produit en réunion ; reprenez les termes utilisés.
6. Inscrivez au tableau des synthèses partielles, les points d'accord.
7. Ne restez pas scotché au tableau ; gardez le contact visuel avec les participants.
8. Écrivez très gros, mais plutôt en lettres minuscules qu'en capitale ; utilisez les lettres capitales si votre écriture en minuscules est peu lisible.
9. Si possible, préparez à l'avance un graphique à reproduire, un dessin ou un schéma simple, une matrice pour classer les idées, un planning à compléter...
10. Incitez les participants à utiliser le tableau.

Résumez l'intervention du participant bavard, ou invitez-le à synthétiser.

Soulignez les points d'accord du groupe, exprimez les aspects de la discussion qui correspondent à un consensus.

Faites des synthèses partielles de la production du groupe ; vérifiez qu'il y a accord pour ces synthèses.

Identifiez aussi un apparent désaccord. Reformulez deux points de vue opposés en soulignant comment ils peuvent l'un et l'autre contribuer à un progrès. Recherchez avec les participants une troisième formulation permettant de rendre compte des positions, mais dans une synthèse qui les dépasse et qui les fait progresser.

Les points de désaccord sont un bon moteur du débat et de la réflexion collective. Animer, c'est passer d'affirmations représentant un acquis collectif, à des oppositions dialectiques qui permettent de rebondir et d'enrichir la production du groupe.

Bien sûr, il y a également des positions irréductibles : il faut alors en examiner les conséquences pour les personnes, pour l'action du groupe.

- Respectez l'horaire de début et de fin de réunion, ainsi celui des pauses éventuelles.
- Surveillez le temps ou demandez à un participant de périodiquement l'horloge parlante.
- Consacrez le temps prévu à chaque séquence.
- Recentrez le groupe sur l'objectif en cas de déviation.
- Coupez ceux qui parlent trop et invitez-les à être plus concis.
- Montrez l'avancement du travail en cours de réunion ; rappelez les points qui sont à traiter dans le temps restant.

Check-list pour l'animation

- Avez-vous su créer un climat détendu et favorable aux échanges ?
- Avez-vous géré la parole, aidé les participants à s'exprimer en favorisant une bonne écoute ?
- Avez-vous aidé à approfondir et structurer les idées, avez-vous fait des synthèses ?
- Avez-vous utilisé le tableau pour organiser la production et gérer la mémoire collective ?
- Avez-vous clarifié ce qui se passait dans le groupe pour traiter les blocages psychologiques éventuels ?
- Avez-vous géré le temps en veillant à l'avancement du travail prévu ?

4. Quelles techniques pour faire produire un groupe ?



Proposez une démarche de travail

Vous aidez le groupe en lui proposant une démarche pour structurer le travail collectif. Voici des exemples de démarches. Au besoin, construisez la démarche avec le groupe.

Mieux répondre aux besoins

- Repérer les acteurs.
- Identifier leurs attentes.
- Hiérarchiser ces attentes.
- Choisir celles que l'on va satisfaire.

Résoudre un problème

- Formuler le problème.
- Rechercher et vérifier les causes.
- Construire une solution.
- Préparer la mise en œuvre.

Réaliser un diagnostic

- Faire la liste des faits significatifs.
- Identifier les points forts et les points faibles.
- Hiérarchiser.
- Formuler des recommandations.

Préparer une action

- Bien définir le résultat recherché.
- Préciser les échéances.
- Identifier les ressources disponibles.
- Définir les actions et *qui fait quoi*.
- Préparer le planning.

Demandez une production en sous-groupes

Il est bon de prévoir systématiquement des séquences de travail en sous-groupes de 2 ou 3 personnes. Cela facilite l'expression individuelle et l'implication des participants. Attention à donner des consignes très précises pour la production d'idées :

Recherchez 2 idées d'actions possibles contribuant à tel objectif.

Donner une formulation précise et écrite du problème que nous avons soulevé.

Préparer 3 questions à poser sur tel thème.

Formuler un argumentaire en faveur de ...

Produire des recommandations pour le bon usage de tel équipement.

Indiquez la limite de temps (5 à 15 mn) et la forme de la mise en commun (par exemple : la préparation d'un transparent).

Distribuez des étiquettes « post-it » et des feutres aux participants (individuellement ou par deux).

Posez une question précise aux participants ; inscrivez-la au tableau.

Demandez aux participants d'inscrire leur réponse sur les étiquettes (affirmation, suggestion, question...) dans un délai donné (5 à 10 mn).

Une seule idée par étiquette.

Une phrase complète (sujet, verbe, complément) compréhensible sans commentaire.

Écriture au feutre, en gros pour être lisible de loin.

Ramassez les étiquettes, lisez-les à haute voix.

Affichez les étiquettes ; regroupez celles qui expriment des idées proches.

Exemples de grilles :

Situation actuelle	Situation future souhaitée
Points forts	Points faibles
Problèmes	Idées de solution
Leurs attentes/nous	Nos attentes/eux

Et encore : objections possibles / réponses aux objections ; risques potentiels / parades preventives ; objectifs / actions contribuant objectifs, etc



Autre exemple de grille

Préparez la grille au tableau papier et inscrivez les idées des participants.
 Vous pouvez aussi distribuer des post-it aux participants et regrouper leurs propositions sur le tableau.

1. Facteurs favorables	2. Facteurs défavorables
3. Comment utiliser au mieux ces facteurs favorables ?	4. Comment minimiser les effets des facteurs défavorables ?

Faites produire des idées par un remue-méninges

1. Précisez quel est l'objet de la recherche. A quelle question veut-on répondre ?
2. Rappelez les règles du remue-méninges (voir ci-dessous)
3. Faites produire des idées pendant 10 mn en appliquant les règles ; c'est le déballage.
4. Classez, triez les idées.
5. Sélectionnez les quelques idées qui méritent d'être expliquées ou approfondies.

Les règles du remue-méninges

- **Se mettre en roue libre.** Chacun dit tout ce qui lui passe par la tête.
- **Ne jamais critiquer.** Le jugement des idées se fera plus tard.
- **Viser la quantité.** Un maximum d'idées en peu de temps ; le tri est pour après.
- **Rebondir sur les idées des collègues.** S'en inspirer pour trouver de nouvelles idées.
- **Tout noter.** Toutes les idées sont notées et affichées sur les murs.

Cela permet à chacun de s'exprimer et donne une production riche en peu de temps.

Consigne :

Une question précise est posée.

Chacun apporte une réponse par écrit sur une feuille, puis fait passer la feuille à son voisin.

Toutes les idées sont les bienvenues.

Chacun doit inscrire une nouvelle phrase sur chaque feuille... même si cette phrase est farfelue, ou copie une idée déjà inscrite (à un détail près), ou encore semble irréalisable.

Chaque feuille doit accomplir deux tours de table minimum.



5. Comment faire une présentation qui accroche ?





Dopez votre présentation

- Accrochez l'attention par une anecdote, un exemple vécu, une métaphore, une illustration. Appuyez-vous sur des faits incontestables.
- Proposez un défi. Faites le lien avec la situation vécue par les participants. Montrez ce qu'il y a à gagner ou à perdre.
- Mettez en scène des acteurs et non pas des abstractions. Privilégiez les verbes d'action à la forme active. Faites des phrases simples et courtes. Exprimez des sentiments personnels, des intentions d'action.
- Pratiquez l'attaque multiple : vos paroles, votre attitude physique, l'utilisation du tableau, quelques aides visuelles, un texte que vous distribuez...
- Appliquez la règle de 3 : j'annonce ce que je vais dire, je le dis, je résume ce que j'ai dit.



Utilisez des aides visuelles à bon escient

À faire	
Un nombre réduit d'aides visuelles.	Évitez qui
Peu de texte sur chaque visuel.	Parce que
Des images, des dessins, des graphiques, des personnages, des photos, des symboles, de la couleur.	parce que
Un seul thème par visuel.	Évitez qui
Complémentarité entre la parole et le visuel.	Parce que et s



Exemples :

- Quelques minutes pour réfléchir à ce qui vient d'être dit et avoir un échange 2 par 2, puis une mise en commun des réactions.
- Tour de table pour que chacun indique le point qui a le plus d'intérêt pour lui.
- Un rapide travail en sous-groupes pour produire une question d'approfondissement, ou bien une condition de réussite.
- Chaque participant écrit sur un post-it une idée d'action qu'il pourrait mettre en œuvre ; affichage et lecture de l'ensemble.
- Un quiz à remplir avec son voisin pour vérifier la compréhension ou la mémorisation des points-clés.
- Un exercice de simulation avec un participant pour montrer une mise en application des notions présentées.

6. Comment réussir une fin de réunion ?



Prévoyez du temps en fin de réunion :

- pour s'assurer que l'objectif est atteint ;
- pour s'assurer que tous ont bien compris la même chose ;
- pour formaliser les conclusions, les valider avec le groupe : accords, décisions, divergences éventuelles, questions en suspens ;
- pour organiser les suites de l'action en déterminant qui va prendre en charge les actions à réaliser ;
- pour fixer les prochaines échéances, les prochaines rencontres, éventuellement pour prévoir le suivi et le contrôle de la mise en pratique des décisions opérationnelles.

- Nommez un secrétaire de séance qui soit capable de résumer le compte rendu sur ordinateur (faire tourner le rôle).
- Proposez un modèle préparé de compte rendu dans lequel le secrétaire a simplement à compléter les rubriques.
- Coopérez en tant qu'animateur avec le secrétaire de séance. Formulez des synthèses intermédiaires et inscrivez-les au tableau ; elles serviront pour le compte rendu.
- Faites figurer le relevé de décisions sur le compte rendu.
- Relisez ou faites relire le projet de compte rendu et validez avec le groupe.
- Reproduisez le compte rendu en fin de réunion pour le remettre aux participants avant leur départ, ou envoyez-le par messagerie.

Compte rendu

Réunion du :		Objet de la réunion :	
Participants :			
Points-clés et conclusions :			
<i>Relevé de décisions, actions à mener</i>			
Qui ?	Fait quoi ?	Pour quand ?	Remarques

- Demandez aux participants comment ils ont perçu cette réunion. Remerciez le groupe de sa participation.
- Reformulez l'objectif de la réunion et faites le point avec le groupe pour voir si cet objectif est atteint. Parfois, on est content de se voir et on croit avoir bien travaillé !
- Éventuellement, faites une évaluation sur quelques critères écrits, d'abord de façon individuelle, puis avec une discussion commune au tableau.

Exemple, mettre une note de 1 à 4 aux critères suivants

Atteinte de l'objectif

Intérêt des échanges

Qualité de la préparation

Suscitez un échange quand les avis individuels ne sont pas convergents.

Pour une réunion périodique avec les mêmes participants, évaluez de façon répétitive sur un seul critère correspondant à un point faible. Quand l'amélioration est ancrée dans les habitudes, passez à un autre critère.

- Est-on au clair sur les points d'accord et les points de désaccord ?
- A-t-on décidé qui fait quoi pour quand ?
- Le compte rendu est-il rédigé ? Sinon, qui le formalise et pour quand ?
- Au-delà des participants, qui doit-être informé de ce qui a été décidé ?
- A-t-on fixé la date de la prochaine rencontre en profitant de la présence des participants ?
- A-t-on fait le bilan de cette réunion ?

7. Comment optimiser le système des réunions ?



Identification des réunions

Réunions	Fréquence et durée	Nombre de participants	Animateur	Objectifs	Efficacité ? Efficience* ?

Analysez la valeur de vos réunions. Quelles sont les remises en question nécessaires ? Que faut-il supprimer ou modifier ?

*Efficience : résultat obtenu au regard des ressources consommées

1. Montrez le lien entre le progrès des réunions et les projets de l'entreprise : réduction du temps de travail, démarche de progrès du management, efficacité des projets ...
2. Faites de l'efficacité des réunions un critère de l'efficacité des managers (lien avec les objectifs annuels).
3. Adoptez collectivement des règles communes qui soient impératives.
4. Adoptez des outils préformatés standards pour les ordres du jour et les comptes rendus.
5. Limitez le temps passé en réunion : le juste nécessaire, le nombre de réunions, pour la durée de chaque réunion et pour le choix des participants.
6. Faites de la préparation des réunions une priorité.
7. Mesurez pour progresser ; encouragez l'autocontrôle des groupes qui se réunissent.
8. Obtenez que l'équipe de direction soit elle-même exemplaire.

Lectures complémentaires

D. Noyé, *Réunionite : guide de survie*, INSEP CONSULTING Éditions, 2002.

J. Piveteau, D. Noyé, *Comment communiquer de façon efficace ? ...*
INSEP CONSULTING Éditions, 1999.

D. Noyé, J. Piveteau, *Guide pratique du formateur*,
INSEP CONSULTING Éditions, 2001.

F. Chéreau, D. Noyé, en collaboration avec le MFQ, coffret de 4 livrets,
Pour améliorer les performances, INSEP CONSULTING Éditions, 1999 :

1. *Le rôle des managers pour améliorer les performances*
2. *Résoudre un problème : la démarche*
3. *Résoudre un problème : les outils*
4. *Conduire un plan d'action jusqu'au résultat.*

INSEP CONSULTING *Éditions*
est un département d'INSEP CONSULTING

INSEP CONSULTING a pour vocation d'améliorer la performance management par le développement des hommes et des organisations.

Nous accompagnons nos clients dans les situations de changement mettons à leur disposition les compétences nécessaires à leur diagnostic, conseil, ingénierie de formation, accompagnement, réalisation.

Trois pôles de compétences :

- Le développement du management
- Le développement des ressources humaines
- Le développement des organisations.

90 consultants en France. 600 consultants dans le monde
The EuMan Group.

www.insep.com
www.eumangroup.com

Les **BASIC** d'INSEP CONSULTING

Réussir vos réunions

- Comment gagner du temps et de l'efficacité ?
- Quels points de vigilance pour organiser et préparer vos réunions ?
- Comment réussir l'ouverture d'une réunion ?
- Comment faciliter les échanges ?
- Quelles techniques pour faire produire un groupe ?
- Comment faire une présentation qui accroche ?
- Comment réussir une fin de réunion ?
- Comment optimiser le système des réunions ?

www.insep.com

ISBN : 2-914006-16-0
ISSN : 0291-6770
Prix : 8 €



9 782914 006163



INSEP CONSULTING
Éditions

INSEP



Didier NOYÉ

Réussir vos réunions

Réussir vos réunions

INSEP CONSULTING
Éditions