**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Université Mentouri – Constantine**

**Département d’Informatique**

**Rapport de l’exposé :**

***Conduite De Réunion***

**Travail dirigé par : Présenté par :**

**Mme BENABDELAZIZ ……………………….**

**………………………..**

**………………………….**

**3éme LMD Génie Logiciel**

**Groupe : 2**

**Année Universitaire :**

**2010/2011**

***Plan :***

* **Introduction**
* **Une réunion**
* **Les différents types de réunions**
* **La conduite de réunion**
* **Les qualités principales de l’animateur**
* **Préparation de la réunion**
* **Le déroulement d’une réunion**
* **La rédaction du compte rendu**
* **Conditions pour avoir des réunions efficaces**
* **Idées pour améliorer vos réunions**
* **Conclusion**

***Introduction***

Aujourd’hui organiser des réunions est devenu un art , de nos jours assembler les bonnes personnes aux bons moments et aux bons endroits nécessite du talent . C’est à cause de la mobilité et du fait que la plupart des gens sont très occupés et que les réunions s’organisent à très grands termes.

On va donc faire attention à toutes sortes de petites choses, l’une des choses les plus importantes à savoir est l’heure à laquelle la réunion se termine c’est le premier point. Deuxiement quel est le but de la réunion ? Autrement dit est-il bien nécessaire de se réunir ? Ne pourrait-on pas régler les choses par téléphone ou par e-mail ? Faut’ il vraiment que les personnes invitées soient là ? Connait-on la valeur ajoutée de chaque participant ?

***Une Réunion***

* **Une assemblée de personnes:** c’est à-dire un regroupement d’individus qui forment un groupe plus ou moins homogènes , Même à l’intérieur d’une assemblée considérée comme homogène les personnes sont différentes en raison de leurs besoins, de leurs intérêts, de leurs idées, de leur condition socioéconomique, etc., et ce, malgré qu’elles soient réunies dans une même salle et qu’elles poursuivent un but commun.
* **Un événement:** une réunion est un événement. Elle se situe dans le temps, à l’intérieur d’une certaine dynamique . En conséquence aucune réunion ne ressemble à une autre, même lorsqu’il s’agit des mêmes personnes rassemblées au même endroit. Tout y est mouvement, action, réaction. La réunion donne lieu à des distances et à des rapprochements, à des reculs et à des progrès.
* **Un outil:** La réunion demeure un outil, un cadre de travail pour atteindre des objectifs. Or, un outil fonctionne bien quand il est bien utilisé. La réunion n’existe que pour atteindre un but ou poursuivre un ou des objectifs. Il est important, d’une part, que les participants sachent pourquoi ils sont là et pourquoi le groupe existe et, d’autre part, qu’ils sentent qu’ils peuvent contribuer à la mission ou à l’action du groupe.

***Différents types de réunions***

* ***La réunion d’information:*** Elle a pour but de rechercher, rassembler, organiser et traiter l’information des problèmes à prendre en charge.
* ***La réunion de réflexion:*** Elle a pour objet d’échanger des idées, elle est plus du domaine de l’échange.
* ***La réunion de négociation:*** Elle s’appelle aussi réunion de stratégie. Elle est composée de parties adverses et c’est celle qui a élaboré la stratégie plus opératoire qui influence le résultat.
* ***La réunion de régulation:*** Elle permet à une équipe, à un bureau d’association par exemple, d’adapter des décisions à la réalité quotidienne et favorise les affrontements pour régler les problèmes entre les personnes.
* ***La réunion de décision:*** Elle permet à une équipe qui a à étudier un problème, d’analyser les propositions pour décider des actions à entreprendre. Elle nécessite de faire un (des) choix pour aboutir à une (des) décision(s) finale(s).

***Conduite de réunion : Un métier qui s’apprend***

***« C’est en forgeant qu’on devient forgeron »***

Ce vieux dicton s’applique très bien à la conduite de réunion. S’il est utile d’en connaître les techniques, il est plus important encore d’en maîtriser la pratique…en pratiquant!

La personne qui occupe le poste de président a appris bien des choses, à faire ou à ne pas faire, en voyant les autres présider les nombreuses réunions auxquelles elle a participé. Ses expériences lui renvoient inévitablement des images plus ou moins positives de ce qu’est une réunion.

Ce bagage d’images peut servir n’importe quel président, si peu expérimenté soit-il, en les visualisant et en sachant en tirer parti en diverses circonstances. Avec un minimum de confiance en soi et une bonne préparation, un président (animateur) peut réussir à conduire convenablement une réunion.

***Les qualités principales de l’animateur***

* Etre à l’écoute des participants
* Avoir de l’assurance devant le groupe

Six attitudes de base

1. Obtenir de la confiance

2. Ecouter

3. Stimuler

4. Développer l’esprit de l’équipe

5. Promouvoir les potentialités de chacun

6. Favoriser la participation

* Etre capable de réagir a des situations imprévues

***Préparation de la réunion***

**Au cours de cette phase de préparation, l'animateur doit être en mesure de :**

**Cerner le sujet de la réunion :**C'est vraiment la phase préparatoire par excellence. Un problème existe mais il n'est pas clairement identifié. Dans cette phase , l'animateur :

– Recueille un maximum de données,

– Trie, regroupe, synthétise les informations reçues,

– Commence à analyser le problème posé,

– Evalue assez rapidement si le problème peut être résolu en une séance ou s'il est nécessaire de constituer un groupe de travail (et donc de planifier une série de réunions pour traiter la question),

– Contacte les personnes susceptibles de résoudre le problème.

**Définir les objectifs de la réunion :** Définir les objectifs de la réunion avec rigueur est certainement le point le plus important et le plus difficile que rencontre tout animateur. Un objectif correctement rédigé évite au groupe de s'égarer et permet à l'animateur de recentrer les débats lorsqu'il constate une dérive du groupe.

**Composer le groupe de travail :**

* **Le nombre des participants**

Ce nombre est déterminé par la finalité de la réunion. Deux cas relativement opposés peuvent se rencontrer :

– **la réunion d’information** : une personne parle, les autres écoutent et

posent des questions à tour de rôle ;

– **la réunion de résolution de problème :** la progression vers l’objectif se fait à

partir des échanges entre les participants.

Dans le premier cas de figure, le nombre de participants peut être élevé (une quarantaine); dans le deuxième, par contre, il n’est pas souhaitable de dépasser 10 à 12 personnes ; au-delà de ce chiffre :

– l'animateur risque de ne plus maîtriser le groupe ;

– des sous-groupes vont se constituer ;

– tout le monde ne pourra pas se faire entendre (situation génératrice de tensions).

Entre ces deux extrêmes, l’éventail des réunions est relativement ouvert. Il appartient à l’animateur d’identifier le nombre le plus pertinent de participants.

* **Le choix des participants:** Quelques critères précis doivent présider à ce choix:

*-****Le niveau de compétence :***Les personnes compétentes pour résoudre le problème sont seules invitées à la réunion ; tout autre participation ne ferait que perturber le bon déroulement de la séance.

*-****Le degré de motivation :*** Ne seront retenues que les personnes qui se sentent véritablement impliquées par l'atteinte de l'objectif.

*-* ***La capacité à travailler en groupe*** : Les personnes trop agressives, en

conflit ouvert avec un membre du groupe de travail, trop bavardes (etc.)

sont parfois un obstacle à l'atteinte de l'objectif. Si des problèmes de susceptibilité ne se posent pas, il est parfois utile d'« oublier » ces personnes.

**Programmer la réunion :**

**\* *Le jour****:* Il est souhaitable d'éviter les veilles de départ ou les retours de vacances, si l'on souhaite avoir des participants véritablement concentrés sur leur sujet.

*\** ***L'heure*** :

– Le matin de préférence : les personnes ont toutes leurs capacités physiques puisqu'elles sortent d'une nuit de repos ; si la réunion a lieu dans l'après-midi, les digestions « lentes et difficiles » risquent de causer des problèmes d'attention à certains membres du groupe.

– Intégrer éventuellement les contraintes de déplacement de certains membres du groupe pour fixer les horaires de la réunion.

– Prévoir des temps de pause en fonction de la durée moyenne de concentration intellectuelle (1h30).

**Planifier la progression du groupe :**

**·** Une progression logique sert de fil conducteur à la réflexion, elle ne doit pas être cependant un carcan (le groupe doit pouvoir éventuellement en changer en cours de réunion).

· L'animateur doit prévoir, pour chaque point du débat, une durée approximative afin de pouvoir réguler la progression du groupe (et vérifier par la même occasion si l’ordre du jour n’est pas trop ambitieux).

**Rédiger la convocation:** La convocation adressée à tous les participants comporte généralement :

**–** *l'ordre du jour,*

*– l'objectif de la réunion,*

*– le type de réunion,*

*– le jour, l'heure et la durée de la réunion,*

*– le lieu de la réunion,*

*– la liste des participants invités,*

*– le plan de travail prévu,*

*– un dossier préparatoire (si possible).*

**Motiver les individualités:**

o ***Motiver les participants :***Le monde du travail impose de nombreuses réunions professionnelles qui bouleversent souvent les plannings. L'animateur devra donc surmonter les réticences de certains pour les motiver à participer.

o ***Solliciter les objections possibles :*** L'animateur contacte les membres du groupe afin de cerner les objections possibles et les grandes tendances du débat. Cette démarche lui permet d’anticiper certaines réactions.

o ***Répondre aux questions des personnes contactées :*** Les participants à la réunion s’adressent parfois à l'animateur pour lui demander des précisions sur le travail à réaliser. Celui-ci a tout intérêt à répondre aux questions qui lui sont posées pour aplanir les difficultés rencontrées, voire même à apaiser certaines craintes.

o ***Détecter les conflits possibles :*** Une bonne connaissance des personnes permet souvent d’anticiper les problèmes ou les conflits qui peuvent éclater entre des participants. L'animateur ne sera pas pris au dépourvu ; il pourra réguler la tension sans trop de difficultés.

**Assurer l’organisation matérielle de la réunion:** Il incombe à l'animateur de s'occuper de l'intendance de la réunion.

**o *La réservation et le choix de la salle :*** La réservation de la salle est parfois un préalable incontournable avant d’arrêter une date de réunion. La chaleur, la fumée, le bruit, le froid, (etc.), sont autant de parasites à une bonne concentration des membres du groupe qu’il convient d’identifier avant de retenir une salle.

**o *La disposition spatiale des participants :*** La disposition en fer à cheval permet à l'animateur de voir l'ensemble des membres du groupe et aux participants d'échanger entre eux.

**o *L'état de marche du matériel :*** L'animateur est responsable de la bonne marche du matériel audiovisuel utilisé (rétroprojecteurs, projecteurs, etc.) et de l'approvisionnement en fournitures (tableaux de papiers, feutres, etc.). Si les membres du groupe ne se connaissent pas, préparer des plaques d'identification.

***Déroulement de la réunion***

Le succès ou l’échec d’une réunion se joue souvent dans le premier quart d’heure. Le rôle de l’animateur est donc prépondérant lors de cette phase de démarrage.

Les différentes étapes du déroulement d'une réunion sont généralement les suivantes :

* **L'ouverture de la réunion**
* **Les échanges**
* **La clôture des débats**

***L'ouverture de la réunion:***

o **Le tour de table :**Si les participants ne se connaissent pas, ce type de présentation est nécessaire :

– il permet d'identifier le statut des différentes personnes du groupe ;

– il facilite une première prise de parole institutionnalisée et permet de détendre l'atmosphère. Le tour de table peut cependant être très consommateur de temps : bien anticiper l'impact éventuellement négatif de cette technique, en particulier quand les participants sont nombreux.

o **Définition de la règle du jeu :**

– L'animateur définit son rôle et celui des participants pour asseoir sa légitimité

– Les participants valident ou nuancent ces propositions.

o **Présentation des objectifs de la réunion et du plan de travail** :

– L'animateur vérifie une fois de plus que l'ensemble du groupe perçoit l'objectif de la même façon, et l'accepte sans réticence.

– Validation :

- de la durée de la réunion,

- des horaires (pauses, heure de fin de la réunion),

- des différentes étapes de la progression.

***Les échanges :***

**o *Le rôle de l’animateur***

– L'animateur est un arbitre ;

– Il fait appliquer la discipline dans le groupe ;

– Il structure la progression du groupe vers l'objectif grâce à des questions, des reformulations, des synthèses ;

– Il régule les tensions interpersonnelles dans le groupe.

**o *Le rôle des participants***

– Ils acceptent les règles du jeu définies par l'animateur ;

– Ils participent à l'atteinte des objectifs.

***La clôture des débats***

Le groupe doit se séparer sur des conclusions claires pour tous. Un accord s'est dégagé, certaines actions sont prévues : il est nécessaire d'en définir les modalités pratiques d'application pour rendre la décision opérationnelle *(plan d’action)*.

***Rédaction du compte rendu***

Le compte rendu de la réunion est destiné aux participants et aux personnes intéressées par les conclusions du groupe. Ce résumé doit être suffisamment complet et explicite (une personne qui n'a pas assisté à la réunion doit être capable de saisir la logique des débats et les fondements de la décision finale). Il doit être court et facile à lire. Ce document est rédigé par l'animateur ou par un « secrétaire de séance » à partir des points reformulés tout au long de la réunion.

Ce document reprend :

– L'ordre du jour,

– La liste des participants invités / présents,

– Le dossier préparatoire,

– Les différentes étapes de la réflexion,

– Les solutions possibles évoquées,

– La (ou les) solution(s) retenue(s),

– Le plan d’action / Les modalités pratiques d'application,

– La date (éventuellement) de la prochaine réunion.

Il doit être rédigé le plus rapidement possible, pour éviter de perdre des informations, pour contribuer à l'application des décisions prises, etc.

Avant de diffuser le compte rendu, il est parfois nécessaire de le faire valider par les participants (ou par la hiérarchie) qui peuvent ainsi, au préalable, le vérifier ou l'amender.

La rédaction d’un compte rendu de réunion est primordiale pour l’avancée d’une équipe de travail. Il permettra de contrôler l’avancée du travail mais aussi de repérer ce qui se joue comme relations entre ses membres. La qualité de la transcription des débats permettra à l’animateur de mieux connaître les personnes avec lesquelles il travaille et pourra donc améliorer l’animation de ses réunions.

***Conditions pour avoir des réunions efficaces***

**1- Se réunir si c’est le moyen le plus efficace :** Certains problèmes peuvent se régler par des contacts personnels. Ne convoquer à une réunion que si c’est la formule la plus adaptée, soit au plan efficacité pour résoudre collectivement le problème, soit au niveau psychologique pour éviter des blocages qui freineraient l’action.

**2- Ne réunir que les personnes concernées :** Il ne sert à rien de se réunir avec des personnes qui ne se sentent pas concernées même si de notre point de vue elles le sont. A l’inverse, d’autres peuvent se sentir concernées parce qu’elles ont envie de discuter sur le problème mais si elles ne sont pas impliquées elles alourdissent le débat en le rendant théorique.

**3-Tendre à un nombre optimum de participants :** L’expérience montre que, pour travailler efficacement au cours d’une réunion, le chiffre minimum est trois personnes, le chiffre maximum quinze, le chiffre optimum sept.

Sauf pour les réunions d’information où le nombre peut-être plus élevé. Dans ce cas, il conviendra d’être très attentif à la bonne compréhension du message par l’assemblée et aux réactions du public pour en tenir compte.

**4- Se réunir sur un objectif clair et précis :** Chacun doit savoir, en venant à une réunion : ce que l’on va faire, le problème traité, l’objectif à atteindre

**5- Favoriser la préparation des réunions :** L’animateur prend d’abord le temps de prévoir thème, objectif, plan et procédure qu’il propose dans une convocation. Les participants, ensuite, font un effort pour réfléchir aux problèmes soulevés. Une réunion est une mise en commun des préparations de chacun.

**6- Favoriser la participation active de tous :** Si les personnes présentes sont concernées, c’est se priver d’informations, de réactions, de suggestions, que de ne pas permettre l’expression de chacun en partant de ses problèmes et en faisant ensuite une synthèse.

**7- Introduire de la rigueur dans le travail :**

- en favorisant l’exactitude pour commencer et finir la réunion,

- en prévoyant les moyens nécessaires : sièges, tables….

**8- Eliminer tout contact avec l’extérieur :** C’est toujours perturbant quand, au cours d’une réunion, un participant est appelé au téléphone ou que l’on sollicite son avis pour régler un problème extérieur. Une règle devrait être admise : refuser toute intrusion pendant la durée de la réunion. L’expérience prouve que l’on peut s’habituer à travailler de cette façon en incitant chaque participant à indiquer l’heure de la fin de la réunion, moment où l’on pourra le déranger.

***Idées pour améliorer vos réunions***

**Ces idées peuvent vous êtres utiles aussi bien dans le rôle d'animateur de la réunion que dans celui de participant ... actif et intelligent :**

1. Commencez la réunion à l'heure.

2. Au début de la réunion. rappelez les objectifs, l'ordre du jour,l'horaire prévu. les règles du jeu.

3. Intégrez éventuellement de nouvelles propositions sur l'organisation de la réunion. si cela vous semble souhaitable et possible.

4. Aménagez l'espace: tables, tableaux. disposition de chacun dans la salle.

5. Prévoyez une durée pour chaque point à traiter et une marge pour les imprévus.

6. Faites enregistrer ce qui se dit: compte-rendu par un secrétaire de séance et utilisation du tableau.

7. Pour chaque point de l'ordre du jour, recensez les informations disponibles et faites préciser les positions, opinions ou sentiments en présence.

8. Provoquez les échanges les plus larges entre participants, évitez que la discussion soit monopolisée par quelques-uns et sollicitez la participation de ceux qui s'expriment le moins.

9. Favorisez le développement d'un climat d'écoute mutuelle et d'ouverture à autrui.

10. Utilisez de façon positive les oppositions et les conflits comme sources de progrès: faites qu'on s'attaque aux problèmes, pas aux personnes.

11. En cas de désaccord important, dédramatisez et faites expliquer les thèmes en présence, afin de cerner les points de divergence et les points de convergence.

12. Acceptez les variations de rythme, les silences, les phases de piétinement ou de blocage et sachez les traverser en gardant votre confiance dans les capacités du groupe à surmonter les difficultés qu'il rencontre.

13. Soyez sensible aux déviations "hors sujet" et aux apartés, et cherchez à les récupérer ou à les intégrer "en douceur" en recentrant si nécessaire.

14. Faites des synthèses partielles afin de dégager les acquis de la discussion et de préciser l'état d'avancement par rapport à l'ordre du jour.

15. Surveillez régulièrement et rappelez parfois le temps passé et le temps disponible.

16. Que vous vous impliquiez ou non dans le débat sur le fond, gardez suffisamment de recul pour ne pas perdre de vue l'ensemble de la dynamique du groupe et de la réunion.

17. Vérifiez que l'analyse de la situation est suffisante avant que les conclusions soient tirées ou les décisions prises.

18. Terminez la réunion à l'heure.

19. Ne levez pas la séance sans une conclusion ou une synthèse finale

***Conclusion***

On peut résumer cet exposé en disant que le succès d’une réunion repose sur les trois mots : le climat créé par le groupe, le contenu les procédures.

La vie du groupe se situe sur ces trois plans et le président doit être attentif à chacun d’eux. Chaque animateur a tendance à donner de l’importance à l’une ou l’autre de ces dimensions. Dans sa préparation mentale, le président doit se rappeler qu’elles ont chacune leur importance.

La conscience de ce qui se passe dans le groupe sur chacun de ces trois plans démontre que le président maîtrise la fonction d’animateur.

***Bibliographie***

* [**www.qualitéonline.com**](http://www.qualitéonline.com/)
* [**www.lentreprise.com**/.../**conduite-de-reunion**-les-cinq-comportements-a-analyser\_5490.html](http://www.lentreprise.com/.../conduite-de-reunion-les-cinq-comportements-a-analyser_5490.html)
* [**www.Manager-go.com**](http://www.manager-go.com/)/**conduite-de-reunion**.htm
* **La conduite de réunions : Fédération des comités de parents du Québec**
* **Les différentes phases d’une réunion de travail CEDIP**