



GESTION CONDUITE DE REUNION

APPRENDRE A SE CONNAÎTRE: CLE DU SUCCES

- Toute information relative à ces aspects de votre travail pourrait vous aider; connaître ses tendances habituelles peut aider à maximiser ses chances de succès dans ses interactions futures, tout particulièrement lorsque l'approche préconisée est celle de la participation des communautés.
- La recherche démontre clairement que les habiletés personnelles et interpersonnelles contribuent davantage au succès des personnes que leurs capacités analytiques et leurs habiletés en méthodes quantitatives

Quelques informations à savoir



- ▶ Il existe des paradigmes et modèles construits organisationnels,
- ▶ Par exemple, tant qu'on continue de faire les choses comme on en a l'habitude on va continuer à obtenir les mêmes résultats

On retiendra que:

- ▶ nous avons tendance à tout expliquer à partir de nos modèles individuels et à utiliser un langage qui nous est familier. La puissance des effets du conditionnement sur nos perceptions, nos paradigmes.
- ▶ nos paradigmes sont la source de nos attitudes et de nos comportements et de la façon dont nous interagissons avec les autres.
- ▶ la modification de nos comportements et de nos attitudes passe par la révision de nos paradigmes



Qu'est ce qu'un Paradigme?

Un paradigme est un ensemble de suppositions, implicites rarement mises à l'épreuve. Essentiellement inconscientes, elles font partie de notre modus operandi en tant qu'individus, que scientifiques ou société.

« Jamais on met en doute nos paradigmes ou nous ne sommes même pas conscients de leur existence, jusqu'à ce que nous nous heurtions à un mur, faisant ainsi voler en éclat nos lunettes, et soudain le monde nous paraît différent ».

Tiré de : Que sait-on vraiment de la réalité ? W.Amtz, B. Chasse et M. Vicente

- 
- ▶ La façon dont nous voyons les choses est la source de notre façon de penser et ce que nous pensons détermine ce que nous faisons.
 - ▶ Nous avons tendance à voir ce dont nous avons été conditionnés à voir.
 - ▶ La perception déjà programmée constitue le paradigme qui nous amène à lire la réalité comme nous le faisons.

Différenciation des construits organisationnels nord-américain et français

Vision personnaliste française

- Organisation conçue d'abord comme un système social une collectivité de personnes autour d'un projet
- Structures définies selon le degré d'autorité et de statut
- Positionnement social des acteurs dans la structure.
- Une hiérarchie de personnes à gérer conduisant à un réseau social d'acteurs articulé selon un principe de distribution verticale de l'autorité

Vision fonctionnaliste américaine

- Organisation perçue d'abord comme un système de tâches à accomplir, de fonctions à assumer et d'objectifs à atteindre .
- Structures définies selon les activités.
- Positionnement fonctionnel des agents dans la structure.
- Une hiérarchie de problèmes à résoudre conduisant à un réseau opérationnel de fonctions dont la responsabilité est assignée à des agents en fonction de leur compétence.

Différenciation des construits organisationnels nord-américain et français

Vision personnaliste française

- Le management doit coordonner les relations entre les acteurs et définir les zones d'autorité.
- Qui a autorité sur qui ?
- L'autorité est un attribut de la personne.
- L'autorité s'exerce de manière diffuse, globale et personnalisée.
- Subordination à la personne du supérieur hiérarchique.
- Les enjeux politiques régissent les relations. .

Vision fonctionnaliste américaine

- Le management doit coordonner les tâches et définir les responsabilités.
- Qui est responsables de quoi ?
- L'autorité est attribuée à la fonction
- L'autorité s'exerce de manière circonscrite et impersonnelle.
- Subordination à l'ordre et à la rationalité de l'organisation
- La loi de la situation est censée régir les relations.
- Les besoins de coordination et de contrôle se traduisent par des systèmes de gestion relativement décentralisés.
- La structure est un outil de différenciation des tâches, un instrument pour la réalisation des objectifs.

N.B. Apporter ou induire le changement se fait où l'on peut agir

- ▶ Changer, c'est risquer. Le changement est généralement source d'inconfort

Par exemple, induire un changement au sein des employés dans l'entreprise peut s'avérer délicat selon les résultats des 2 études suivantes :

1. Etude de la firme de marketing selon Louis Harris

- Moins de 33% des employés estiment que leurs supérieurs leur donnent une orientation précise. Ce qui veut dire que près de 67% des employés pensent que leurs supérieurs ne leur donnent pas d'orientation précise
- Ils ne connaissent pas le but de leur tâche ni comment elle s'inscrit dans l'ensemble des tâches de l'entreprise.

2. Etude de Booz Allen

- 50% des chefs d'entreprise reconnaissent que les gestionnaires intermédiaires ne comprennent pas entièrement les objectifs que l'entreprise poursuit et qu'ils omettent de les orienter.



Par ailleurs, un constat est notable entre les parents et les gestionnaires (managers) en termes d'erreurs dans la communication avec les enfants ou les employés



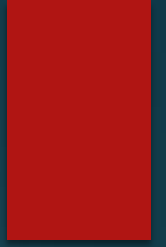
Les 5 plus grosses erreurs que la plupart des parents font :

- ▶ Ils critiquent trop
- ▶ Ils n'écoutent pas vraiment ce que disent leurs enfants ou ignorent leurs besoins.
- ▶ Trop souvent, ils perdent leur self-contrôle et s'emportent.
- ▶ Ils ne passent pas assez de temps avec leurs enfants.
- ▶ Ils ne permettent pas à leurs enfants de faire des erreurs.

Les 5 plus grosses erreurs que la plupart des gestionnaires font :

- ▶ Ils critiquent trop
- ▶ Ils n'écoutent pas vraiment ce que disent leurs personnels ou ignorent leurs besoins.
- ▶ Trop souvent, ils perdent leur self-contrôle et s'emportent.
- ▶ Ils ne passent pas assez de temps avec leurs personnels.
- ▶ Ils ne permettent pas à leurs personnels de faire des erreurs.

Problèmes de couple... ou d'équipe



En général:

- ▶ Les gens ne se parlent pas...
- ▶ Les gens ne s'écoutent pas...
- ▶ Les gens ne se donnent pas de feed-back !

Que faire?

Selon Cocteau, le miroir devra être le principal outil du gestionnaire ou du Parent.

Mais, selon lui, les miroirs devraient réfléchir avant de refléter notre image

Qu'est-ce que ça prend pour être un bon gestionnaire/Parent ?

Des caractéristiques et des outils

❖ **Caractéristiques**

- Leadership
- Capacité d'écoute/feed-back

❖ **Outils**

- Prise de conscience des paradigmes
- Connaissance des processus groupaux ou de groupe
- Connaissance de soi
- Gestion réunion
- Gestion des conflits



CONDUITE DE REUNION

- ❑ Planification et préparation de réunion
- ❑ Processus de prise de décision



CONDUITE DE REUNION

Quels sont les préjugés courants à propos des réunions?

- Les réunions sont une nécessité ou un mal nécessaire
- Les réunions sont généralement peu efficaces
- Les Managers passent environ 75% de leur temps de travail en reunion
- « encore une réunion, pourtant j'ai du travail à faire » ou « qu'est ce que je fais ici? »



CONDUITE DE REUNION

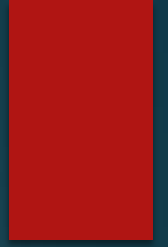
Les réunions diffèrent par leur objectif.

Nous en avons dénombré 5 objectifs:

- DECISION: exemple, choisir un candidat parmi ceux testés
- INFORMATION: exemple, compte rendu d'enquête par un auditeur interne
- ANALYSE : exemple, identifier les causes d'un problème
- CONSULTATION: exemple, comprendre les nouveaux comportements des clients
- EXPLORATION: exemple, rechercher de nouveaux intitulés

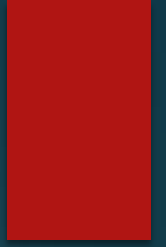


CONDUITE DE REUNION



Categories	Elements prioritaires	Structuration de la reunion	Circulation de l'info
Décisionnelle	procédure	Forte	
Informationnelle	récepteur		
Analytique	problème		
Consultative	clarté		
Exploratoire	Initiative	Faible	

CONDUITE DE REUNION



Divers types de réunion

- ❑ Réunion d'information
 - objectif : informer, expliquer
 - rôle de l'animateur/orateur: être clair, se centrer sur le groupe et susciter des questions

- ❑ Réunion de consultation
 - objectif : obtenir, recueillir de l'information
 - rôle de l'animateur/orateur: donner les règles du jeu, faciliter l'expression, susciter la réflexion

- ❑ Réunion de prise de décision
 - objectif : décider
 - rôle de l'animateur/orateur: donner les règles du jeu, faciliter l'expression, susciter la réflexion

CONDUITE DE REUNION

Divers types de réunion

- ❑ Réunion de solution de problème

- objectif : trouver une solution à un problème
- rôle de l'animateur/orateur: présenter le problème, fixer les objectifs, faciliter l'expression, susciter la réflexion, mener à la décision

- ❑ Réunion de discussion

- objectif : approfondir, enrichir, développer la compréhension
- rôle de l'animateur/orateur: favoriser les échanges et aider les gens à s'exprimer

CONDUITE DE REUNION

❑ Que faire avant la réunion?

Organiser une pré-réunion qui s'articule autour des points suivants:

- 1- prévoir l'ordre du jour
- 2- étudier le déroulement de la réunion
- 3- animateur (qui?)
- 4- preneur de notes
- 5-réservation
- 6-envoi des invitations
- 7- documentation pertinente

CONDUITE DE REUNION

- ❑ Par exemple, pour une réunion de consultation, l'animateur doit être visible de tous (table circulaire ou en U).

L'Animateur devra afficher des exigences comportementales en termes de qualité:

Qualités requises du manager/animateur

Honnêteté	- Partage de l'information
Sens de l'organisation	- Gestion du matériel
Dynamisme	- Répartition du travail
Autonomie	- Pas d'oublis
Sérieux	- Respect des échéances
Abordable	- Investissement personnel pour les communautés
Discrétion	- Ne rechigne pas à la tâche
Capacité à gérer un groupe	- Capacité à prendre des Initiatives qui se justifient
	- Indépendance d'esprit
	- Capacité à organiser son travail
	- Capacité à se remettre en question
	- Capacité à s'auto évaluer
	- Rigueur dans le travail
	- Respect des engagements
	- Respect des consignes de travail
	- Respect des horaires
	- Capacité d'écoute
	- Ouverture envers les partenaires
	- Attentif aux demandes et aux besoins des autres
	- Non-diffusion des informations sensibles
	-Qualité d'animateur
	- Capacité à mettre en valeur les comportements positifs et sanctionner les comportements négatifs

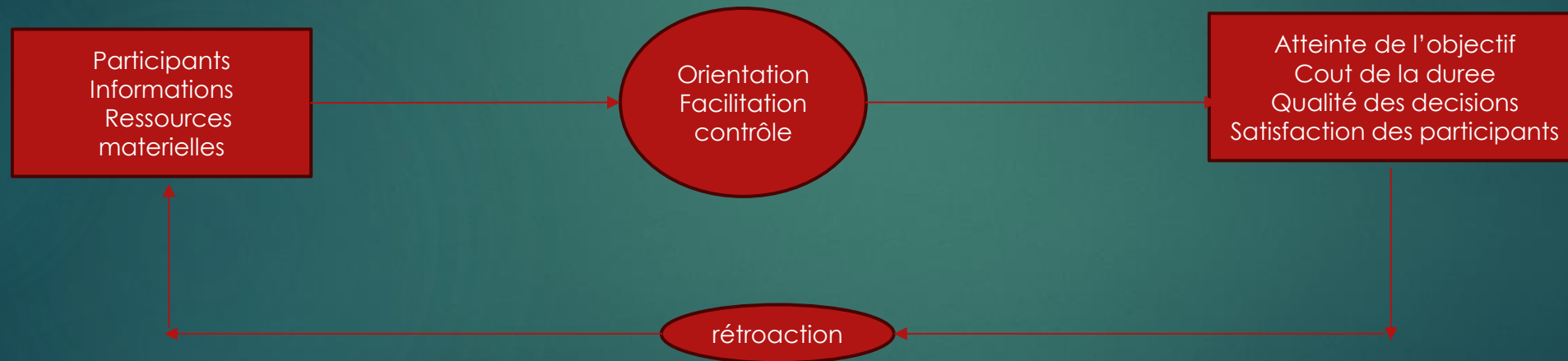
CONDUITE DE REUNION

Analysons le modèle systémique d'une reunion

INTRANTS

PROCESSUS DES INTERACTIONS

EXTRANTS



CONDUITE DE REUNION

Quels sont les facteurs d'efficacité reliés aux intrants?

- ❑ Les participants

Le nombre, l'intérêt pour la tâche, la position hiérarchique, la compétence, l'état d'esprit, la personnalité

- ❑ Les informations

la disponibilité, la préparation

- ❑ Les ressources matérielles

le type de salle, l'environnement physique, appareils, etc.

CONDUITE DE REUNION

Quels sont les facteurs d'efficacité reliés aux intrants?

- ❑ Les participants

Les choisir, les connaître, les convoquer

- ❑ Les informations

déterminer les informations requises pour qui, quand

- ❑ Les ressources matérielles

définir le lieu et aménagement requis; définir le matériel et équipement; assurer leur disponibilité

TOUT CECI SE FAIT LORS DE LA PLANIFICATION

CONDUITE DE REUNION

Quels sont les facteurs d'efficacité reliés aux interactions?

- ❑ ORIENTATION

 - Objectifs (clarté, adhésion, focalisation); méthodes (adéquates, adhésion, suivi

- ❑ QUALITE/Facilitation

 - expression : clarté, concision

 - écoute

- ❑ CLIMAT/contrôle

 - Motivation, collaboration, tension

CONDUITE DE REUNION

Quels sont les facteurs d'efficacité reliés aux interactions?

❑ ORIENTATION

Objectifs : les définir (planification), les proposer (lancement de la réunion), les évaluer, les contrôler (animation)

❑ METHODE

définir (planification ou lancement); la proposer (lancement); l'évaluer, la contrôler (animation)

❑ QUALITE

expression et écoute. Orienter, faciliter, contrôler (animation) c'est la gestion de la réunion

❑ CLIMAT

Motivation, rite d'accueil (lancement); promotion de l'objectif de la réunion, encourager les participants (animation).

Collaboration : orienter, faciliter, contrôler (animation)

CONDUITE DE REUNION

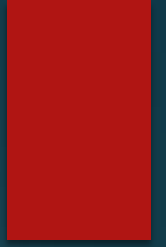
Quels sont les facteurs d'efficacité reliés aux Extrants?

- ❑ MISE EN ŒUVRE DES DECISIONS

- Plan d'action (phase de suivi)

- suivi

CONDUITE DE REUNION



COMMENT GERER UNE REUNION ?

1. Planification de la réunion

Pourquoi, Qui , Comment, Quand , Où

2. Lancement de la réunion

Accueil, Objectif , Ordre du jour, Durée

3. Animation de la réunion

Orientation , Facilitation , Contrôle de
Contenu, Structure , Climat

4. Suivi de la réunion ,

Procès-verbal , Compte rendu , Suivi des
décisions

CONDUITE DE REUNION

1. COMMENT PLANIFIER LA REUNION ?

Pourquoi? c'est l' Objectif de la rencontre

Qui ? Choisir les personnes concernées

Comment ? C'est fonction du type de réunion (Information, Consultation, Décision, Solution de problème)

Quand?

Où

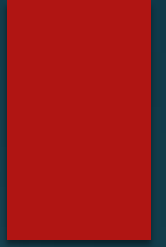
L'avis de convocation doit informer du but, de l'ordre du jour, de l'heure et la durée, du lieu et de la préparation suggérée.

CONDUITE DE REUNION

2. COMMENT LANCER LA REUNION ?

- ❑ Rituel d'accueil (accueil des participants, présentations)
- ❑ Lancement [objectif de la réunion, rôles des participants, ordre du jour, contraintes particulières (horaires, logistique etc.)]
- ❑ Lancement de chaque sujet (résultat attendu, durée, méthode)

CONDUITE DE REUNION



3. COMMENT ANIMER LA REUNION (selon les étapes d'intervention et les domaines d'intervention)?

DOMAINES INTERVENTION		Orientation	Facilitation	Contrôle
	CONTENU	Définir les objectifs Proposer des idées Evaluer les idées	Demander les opinions Reformuler Résumer, intégrer, clarifier, valider Résumer, synthèse	Maintenir sur les objectifs Contrôler les digressions et les répétitions
	STRUCTURE	Proposer une méthode Evaluer la méthode	Clarifier Demander les opinions	Maintenir sur la méthode retenue Contrôler le temps et la participation
	CLIMAT	Susciter l'intérêt Proposer des normes Evaluer le climat	Encourager Détendre Reflète sentiments	Contrôler : Ecoute, Energie, Conflits

CONDUITE DE REUNION

Règles d'animation

- 1- Assurer aux discussions un depart sur les bases solides et bien situer le problème
2. Clarifier son mandat avec le groupe
3. Choisir un but et ne pas le perdre de vue
- 4- Parler avec mesure et écouter
- 5- Se préoccuper de la tache et du climat
- 6- Accorder un traitement privilégié aux idées des participants
- 7-Ne pas juger prématurément
- 8- Exploiter le succès immédiat
- 9- Stimuler les participants
- 10- Dépersonnaliser l'information
- 11- Gérer les conflits sans délais
- 12- Confronter les écarts aux normes
- 13- Eviter d'écraser le groupe
- 14- Eviter de provoquer le groupe

ROLES FACE A DIVERS TYPES

1. LE BAVARD

Il a peur du silence. Le stress le pousse à parler. Il regarde toujours l'animateur

❑ Que faire?

Ne pas hésiter à lui demander d'être bref, d'en venir aux faits.

Résumer et synthétiser ce qu'il dit (N.B: attention, il peut être le plus compétent)

ROLES FACE A DIVERS TYPES

2. Le leader négatif

Il compétitionne l'animateur qu'il voudrait remplacer; il cherche à imposer ses idées et ses méthodes. Il s'adresse au groupe

❑ Que faire?

Le reformuler en soulignant qu'il s'agit d'une opinion personnelle. On peut demander si quelqu'un pense différemment

Essayer de l'intégrer ou en désespoir de cause, l'isoler

ROLES FACE A DIVERS TYPES

3. Le Passif

Personne timide, susceptible, egocentrique, prend sans donner. Il regarde très peu l'animateur ou le groupe

❑ Que faire?

Le rassurer, lui poser des questions faciles

Le revaloriser à ses yeux et aux yeux du groupe

Ne pas le blesser ou provoquer

ROLES FACE A DIVERS TYPES

4. Le leader positif

Il cherche à dynamiser le groupe. Il regarde les autres et s'adressent à eux

❑ Que faire?

En faire son assistant

Faire en sorte que son attitude se généralise

ROLES FACE A DIVERS TYPES

5. L'Actif positif

Il est intéressé par le sujet, motivé, actif, prêt à agir, à innover. Il est le ciment du groupe

❑ Que faire?

Le faire participer au maximum car il s'agit d'un élément qui permet au groupe d'avancer dans sa tâche

ROLES FACE AU CONFLIT

Il est normal que des idées contraires s'opposent, s'affrontent. Il importe qu'elles s'expriment, sinon la tension se fera sentir. Le conflit est générateur d'énergie et de changement

❑ Que faire?

Ecouter et percevoir ce qui se passe.

Reformuler, dédramatiser et faire la synthèse;

Faire expliciter les causes d'un conflit par chacun

Mobiliser les participants à la recherche d'une solution