



**Série – Pilotage de la performance**

**Boussole – Guide de réunions efficaces**

**Outil 6 – Conseils sur le type d’animation à mettre en œuvre en fonction du type de réunion**



# OUTIL 6

## Conseils sur le type d'animation à mettre en œuvre en fonction du type de réunion

### ❖ LES RÉUNIONS D'INFORMATION

L'objectif de ce type de réunion est de transmettre un message à toutes les personnes concernées et en théorie présentes à ladite réunion (ex., nomination d'un nouveau responsable, arrivé d'un nouvel employé, conférence, réorganisation d'un service, formation, etc.).

#### Format d'animation :

Animation directive, c'est-à-dire qu'il y a un présentateur et un auditoire.

#### Les approches possibles pour l'animation :

- ✓ Présentation classique *PowerPoint*.
- ✓ Pour plus d'efficacité et lorsque le temps est limité :
  - Pitch : un "pitch" est une courte synthèse d'un projet, d'une idée, une présentation d'une start-up en cours de création, d'un nouveau produit, nouveau service, un argumentaire... devant tenir dans un laps de temps ou un paragraphe extrêmement réduit.
  - Pecha Kucha : la méthode Pecha Kucha repose sur une présentation orale alliée à la projection de 20 images - ou diapositives - de 20 secondes chacune (c'est-à-dire une intervention de très exactement 6 minutes et 40 secondes).
  - Réunion de brief : il s'agit d'un mode de communication directe avec l'ensemble de vos collaborateurs s'apparentant à une mini réunion. Il est caractérisé par un côté informel où **l'échange est la priorité**. Chacun peut s'exprimer sur le ou les sujets que vous lancez, poser des questions... Concernant les modalités, les participants se tiennent aussi bien être assis que debout. Vous avez peut-être entendu parler de la technique de la réunion debout. Eh bien, elle se pratique généralement pour des briefings d'équipe.

### ❖ LES COMITÉS DE PILOTAGE OU RÉUNIONS DE REVUE

Très formelles, ces rencontres sont plutôt protocolaires, mais essentielles à la réussite de tout projet. Elles regroupent toutes les personnes concernées par un projet particulier : commanditaire, chef de projet, équipe, partenaires, commanditaire, etc.



### Motif de la rencontre :

Réunir tous les acteurs d'un projet afin de valider les différents livrables pour faire le point de manière très formelle sur un projet avec tous les acteurs concernés. En effet, au cours de ces rencontres, les participants suivent les différentes étapes du projet, valident l'avancement de ces dernières, rectifient la trajectoire en apportant les modifications nécessaires le cas échéant, etc.

### Format d'animation :

Le protocole de ces revues est relativement formaté. Il est ici essentiel de le suivre afin d'assurer la réussite du projet. Si pertinent, présenter des diagrammes de Gantt, diagramme de Pareto (20, 80) et RACI (Qui fait quoi, R-Responsable – il réalise, A-Accountable – il supervise et rend des comptes, C-Consulted – il conseille, I-Informed – il est informé).

## ❖ LES RÉUNIONS D'ÉCHANGES

Les protagonistes échangent sur un/des sujets particuliers. À l'instar du débat, chaque participant peut émettre un avis, poser des questions, proposer de nouvelles pistes de travail, etc. La posture de chacun des protagonistes est donc "participative". L'animateur, quant à lui, aura plutôt un rôle de "facilitateur".

### Objectif de ce type de réunion :

Mener collectivement un travail sur un sujet particulier de manière à avancer plus rapidement et plus efficacement (ex., innovation, projet où chacun avance sur sa partie, etc.).

### Format d'animation à privilégier :

- ✓ **Stand-up meeting** : réunion debout, c.-à-d. que tous les participants se tiennent debout en cercle afin de faciliter les échanges et l'efficacité de l'entrevue. Les participants échangent, chacun leur tour, sans distinction de poste, de manière très informelle. En général, le laps de temps dévolu aux "Stand-up" est relativement court : comptez un minimum de 5 minutes et un maximum de 15. Il n'y a pas d'animateur désigné – personne ne dirige réellement la session, seul un responsable de séance est tenu de veiller à ce que le cadre de la rencontre (notamment contrôler que la séance ne glisse pas dans le trop de détails) et le minutage soient respectés. Ce peut être toujours la même personne ou bien chaque membre du groupe tour à tour).
- ✓ **Kick-off meeting** : pour le lancement d'un projet notamment. Comme toute réunion, la clé de succès réside dans une préparation minutieuse. Ne négligez pas ce point. Faire parvenir le plan du projet avant la rencontre. Voici les principales phases d'un kick-off : 1) Introduction, 2) Présentation de l'agenda, 3) Rappel du contexte du projet et présentation des objectifs, 4) Description des grandes phases du projet, 5) Présentation de l'équipe : rôle et responsabilité, 6) Identification et gestion des risques, 7) Exposé du plan de communication, 8) Validation des mesures de succès, 9) Planification des prochaines réunions.



## ❖ LES RÉUNIONS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES OU PISTE DE PERFORMANCE

Les participants se réunissent dans le cadre d'un dysfonctionnement, une problématique particulière, un incident quelconque mis au jour et empêchant le bon déroulement du projet dans le but de faire évoluer positivement la situation.

L'objectif de ce type de rencontre est de résoudre un problème, trouver une solution à une difficulté rencontrée, trouver des pistes de performance, gérer un conflit, etc.

### Format d'animation proposé :

La posture de l'animateur est ici semi-directive. Quelques méthodologies à appliquer :

**Brainstorming**<sup>1</sup> : Il s'appuie sur la capacité créative d'un groupe à trouver des idées nouvelles en dehors de toute influence de normes ou d'idées préconçues, pour résoudre un problème. L'un des principes est de générer le plus d'idées possible en réponse à une question. Pas plus de 5 à 10 personnes, choix de collaborateurs possédant des angles de vue contrastés, que ce soit par des métiers, des expertises, etc. Il est nécessaire de cadrer le problème à résoudre ou la question à travailler.

- ✓ **Reverse Brainstorming**<sup>2</sup> : Au lieu de vous demander "comment empêcher ce problème d'apparaître ou comment le résoudre ?", posez-vous plutôt la question : "comment le déclencher ou comment l'aggraver ?" (ex., au lieu de comment augmenter la qualité d'un produit, on se questionne sur comment diminuer la qualité d'un produit). Cette approche crée de nouvelles connexions entre les idées.
- ✓ **Méthode des « 5 Pourquoi »**<sup>3</sup> : Permet de partir de l'effet constaté – en l'occurrence le problème – et de remonter vers la cause racine par une succession de questions « Pourquoi ».
- ✓ **Diagramme d'Ishikawa**<sup>4</sup> : Aussi appelé diagramme de causes/effets ou « en arêtes de poisson ». Cet outil a pour finalité de lister les causes qui exercent une influence sur un effet (une situation), de les classer, de les hiérarchiser. Il est conseillé de travailler avec des personnes qui connaissent bien la situation, mais qui proviennent d'horizons et de positionnements différents par rapport à la question : issues de divers services, experts et utilisateurs... Les étapes sont les suivantes :
  1. Qualifiez l'effet « définir le problème ».
  2. Dressez un inventaire des causes possibles (utilisez les 5 pourquoi pour vous aider).
  3. Classez les causes par familles (ex., Main-d'œuvre, Matières, Matériels, Méthodes, Milieu, Management, Moyens financiers, etc.).
  4. Pour chaque branche, recherchez les causes racines si ces dernières n'ont pas été découvertes (utilisez la méthode des 5 pourquoi successifs au besoin).
  5. Évaluez les branches/racines qui ont le plus d'impact (annoter les branches de 1 à 5).

<sup>1</sup> <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/remue-meninges>

<sup>2</sup> <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/reverse-brainstorming>

<sup>3</sup> <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/la-methode-des-5pourquoi>

<sup>4</sup> <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/ishikawa-5m>



© AO  
Octobre 2021