



Série – Pilotage de la performance

Boussole – Guide de réunions efficaces



Table des matières

1. Pourquoi un guide?	4
2. Quels sont les types de comités et les intervenants ?	4
3. Quelques définitions	6
3.1 Différence entre réunion, comité et séance	6
3.2 L’avis de convocation et le (la) convocateur(trice)	6
3.3 Ordre du jour	6
4. Intégration du genre	7
5. Avant une réunion	8
5.1 Organiser une réunion en présentiel	8
5.1.1 Pourquoi ?	8
5.1.2 Qui ?	9
5.1.3 Quoi ?	9
5.1.4 Quand ?	11
5.1.5 Où ?	11
5.2 Organiser une réunion virtuelle	12
5.2.1 Établir un programme	12
5.2.2 Partager l’ordre du jour à l’avance	12
5.2.3 Formuler les attentes sur la gestion de l’espace virtuel	12
5.2.4 Planifier les réunions virtuelles bien à l’avance	12
5.2.5 Choisissez le bon logiciel pour organiser votre réunion virtuelle	13
5.2.6 Tester les outils	13
5.3 Se préparer à participer à une réunion en présentiel	13
5.3.1 Un rendez-vous à préparer méticuleusement	13
5.4 Se préparer à participer à une réunion virtuelle	14
5.4.1 La technologie	14
6. Pendant une réunion	14
6.1 Conduire et animer une réunion en présentiel	14
6.1.1 Type d’animation	14
6.1.2 Phase d’introduction	15
6.1.3 Au cœur de la réunion	15
6.1.4 Conclusion de la réunion	16



6.2	Conduire et animer une réunion virtuelle	17
6.2.1	La technologie.....	17
6.3	Assister à une réunion en présentiel	17
6.3.1	Être à l'heure	18
6.3.2	Se présenter aux autres participants avant le début de la réunion	18
6.3.3	Ranger son téléphone.....	18
6.3.4	Assister à son premier CoDir ou autre réunion stratégique.....	18
6.3.5	Assumer ses responsabilités.....	18
6.3.6	Une bonne occasion de changer de point de vue	18
6.3.7	Se rappeler les règles non écrites de la prise de parole	19
6.3.8	Parler haut, être précis et concis.....	19
6.3.9	Ne pas garder vos questions pour la fin	19
6.4	Assister à une réunion virtuelle	19
7.	Après une réunion.....	19
7.1	Élaborer le compte rendu d'une réunion en présentiel	19
7.1.1	Qu'est-ce qu'un compte rendu ?.....	19
7.1.2	Contenu d'un compte rendu	20
7.1.3	Comment rédiger un compte rendu efficace ?	21
7.1.4	Diffusion du compte rendu.....	22
7.2	Débriefing par l'animateur d'une réunion virtuelle.....	22
7.3	Élaboration du plan d'action et suivi de la réunion en présentiel ou virtuel.....	22
7.4	Les actions du participant après une réunion en présentiel ou virtuelle	22
7.4.1	Faire redescendre l'information à vos collaborateurs	22
7.4.2	Réaliser les tâches qui vous ont été assignées dans le plan d'action.....	23
8.	Pour en savoir plus.....	23



Acronymes

AT-PSE	Assistance technique en appui à la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent
CG	Contrôleur de gestion
CoDir	Comité de direction
CR	Compte rendu
ODJ	Ordre du jour
<i>RACI</i>	<i>Responsible, Accountable, Consulted, Informed</i> (diagramme)
RAction	Responsable d'action
RActivité	Responsable d'activité
RProg	Responsable de programme



1. Pourquoi un guide?

Dans le cadre de la réforme visant à améliorer la performance gouvernementale, des nouveaux comités s'ajoutent et des réunions régulières seront nécessaires. Il importe d'être performant dans les réunions, car :



- Il y a **trop de rencontres**.
- Les cadres et agents sont **très occupés**.
- Il faut **libérer du temps**.
- Il faut être **efficace et efficient**.

Lors d'une réunion, il est indispensable de respecter certaines règles pour être performant tout en respectant une certaine étiquette professionnelle. Ce guide fournira de précieux conseils à suivre pour être efficace et efficient dans la conduite, l'assistance et le suivi de réunions.



Conseils et astuces :

Toutefois, même si on réussit à conduire des réunions efficaces, toujours dans une optique de performance, il peut s'avérer judicieux de décréter une journée complète dans la semaine avec zéro réunion. Le principe est on ne peut plus simple, selon MM. Mankins et Garton : de nos jours, ce qui est le plus précieux, c'est le temps; en conséquence, il convient de l'optimiser au travail; d'où l'intérêt d'une journée récurrente « Zéro Réunion », durant laquelle on peut donner son 110 % aux tâches qu'il nous faut accomplir, sans être interrompus dans notre élan par la moindre réunion. À noter que cela est efficace à l'échelle individuelle comme collective : une organisation pourrait très bien décréter, par exemple, les mercredis comme des journées « Zéro Réunion » pour l'ensemble des employés, et y gagnerait, semble-t-il, en efficacité...



Outil

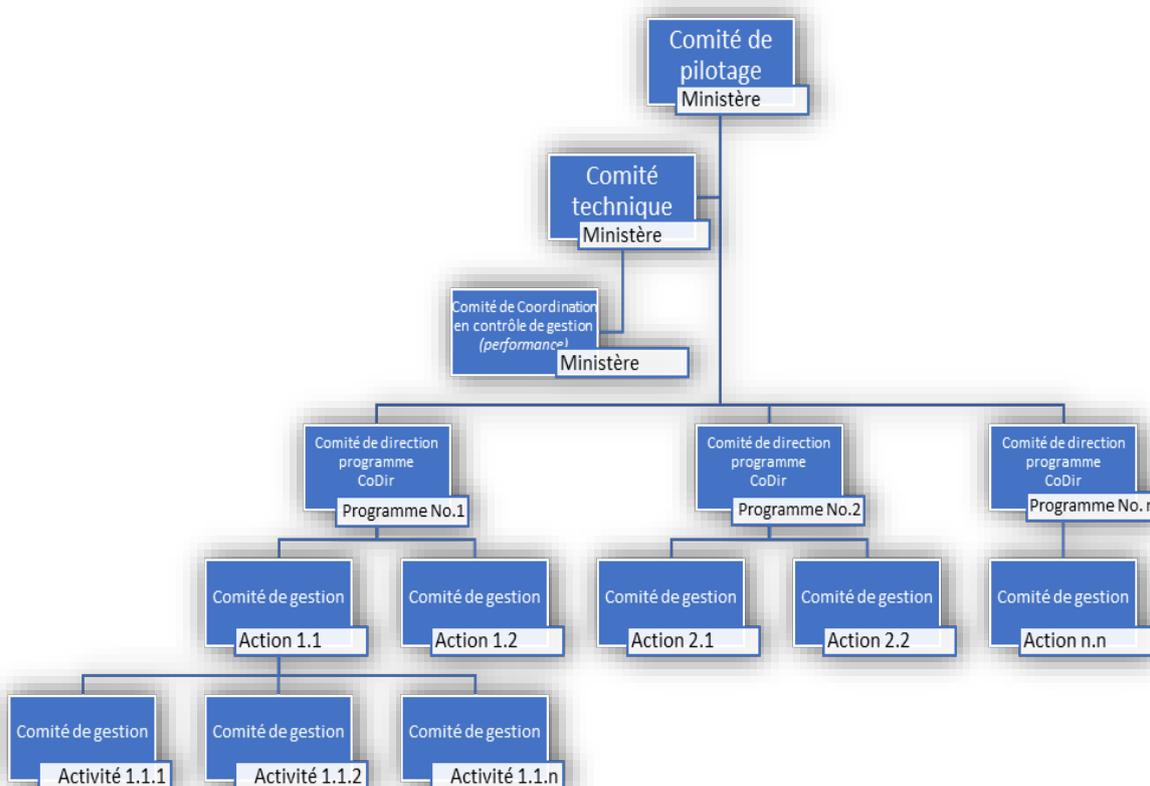
Des guides sommaires de l'animateur et du participant sont présentés à l'*Outil 1* et pourront être utilisés après lecture du guide complet.

2. Quels sont les types de comités et les intervenants ?

Des comités doivent être créés pour opérationnaliser le dispositif de contrôle de gestion. Certains ministères choisiront d'instaurer un cadre de gouvernance encore plus large que le contrôle de gestion soutenant ainsi la mise en œuvre globale de la réforme des finances publiques. La **figure 1** suivante présente un cadre de gouvernance global de la réforme des finances publiques incluant le dispositif de contrôle de gestion. Les différents comités suivants sont proposés pour améliorer la gouvernance, faciliter l'implantation du dispositif de contrôle de gestion, la gestion du changement ou toute autre innovation de la réforme :



Figure 1 : Cadre de gouvernance de la réforme des finances publiques incluant la mise en place du dispositif de contrôle de gestion



Les différents comités impliquent les types de participants suivants :

- un président (si comité de pilotage ou comité technique);
- un secrétaire;
- des participants permanents;
- des participants sur invitations selon les thématiques.



Outil

Les attributions des différents comités sont résumées dans un tableau synthèse à l'*Outil 2*.



3. Quelques définitions

3.1 Différence entre réunion, comité et séance

La réunion est une activité au cours de laquelle se rencontrent des personnes ayant un intérêt ou un but commun. Cette activité peut, selon le cas, être plus ou moins planifiée et organisée, mais elle n'a pas, en général, le caractère officiel de l'assemblée ou de la séance.

Les comités, cependant, même ceux dont le mandat, la structure et le fonctionnement sont strictement réglementés tiennent des réunions (ex., chaque comité doit tenir au moins quatre réunions par année).

Dans le contexte qui nous occupe, la séance est le « rassemblement des membres du comité, qui délibèrent en vue d'accomplir certains travaux, le temps que dure la réunion ». Une séance est donc toujours une réunion. Les membres qui siègent à un comité ou à une assemblée sont convoqués à une séance. À la fin d'une réunion, le président propose la levée de la séance.

3.2 L'avis de convocation et le (la) convocateur(trice)

Le (la) convocateur(trice) est la personne qui convoque ou qui invite ou encore qui est chargée par une autorité de convoquer, d'inviter.

L'avis de convocation (ou simplement la convocation, dans un contexte moins officiel) a pour but d'aviser des personnes, par écrit, de la tenue d'une séance ou d'une assemblée à laquelle elles sont conviées. De nombreuses situations demandent que l'on envoie un avis de convocation : un directeur ou une directrice peut convoquer le personnel; un secrétaire ou une secrétaire de comité peut convoquer les membres du comité, etc. Peu importe le type de réunion, l'avis de convocation doit être bref et précis. Il peut se présenter sous la forme d'une lettre personnelle, d'une note ou d'un courriel.

On trouve dans un avis de convocation les renseignements suivants :

- le nom de la personne qui convoque la réunion;
- le type de réunion (réunion, assemblée annuelle, séance du comité, etc.);
- la date, le jour, l'heure et le lieu de la réunion;
- l'objet de la réunion.

3.3 Ordre du jour

Un ordre du jour est une énumération des sujets qui seront discutés lors de la réunion. L'ordre du jour est généralement inclus dans l'avis de convocation ou l'invitation de manière à faciliter la préparation des participants et participantes et le déroulement des discussions. On peut fournir ces renseignements dans le texte même de la convocation ou, lorsque l'ordre du jour est plus détaillé, joindre ce dernier, comme document distinct, à l'avis de convocation.



Le projet d'ordre du jour ne devient officiel qu'après son adoption en début de séance par les participants et participantes à la réunion ou à l'assemblée.

Dans le texte de l'avis, de manière générale, le verbe convoquer s'emploie de supérieur à subordonné; dans les autres cas, on préférera le verbe inviter. Il est bon de terminer le texte de la convocation en incitant la personne à assister à la réunion. Parfois, on peut inviter les participants et participantes à proposer des points à ajouter à l'ordre du jour ou à la liste des sujets énumérés.

Outre l'ordre du jour qui peut être joint à l'avis de convocation, d'autres documents (états financiers, procès-verbal de la dernière réunion, etc.) devant être portés à la connaissance des participants et participantes pourront être envoyés en même temps que l'avis. On en précisera la nature sous la mention pièce(s) jointe(s) (ou p. j., ou encore PJ) au bas de la convocation.

Si l'avis de convocation est rédigé sous forme de lettre personnelle, on le termine par une formule de salutation complète; s'il s'agit d'une note, la formule de salutation est remplacée par une courte conclusion.

La convocation doit être signée par la personne qui organise la réunion ou par celle qui agit à titre de secrétaire. On l'expédie environ une semaine avant la tenue de la réunion, ce qui donne le temps aux participants et participantes de se préparer.

Un ensemble de conseils seront fournis de manière plus détaillée dans les sections suivantes.



Outil

Un modèle d'avis de convocation est présenté dans l'*Outil 3*.

4. Intégration du genre

Il est important d'encourager la participation active des femmes dans les réunions. Pour ce faire, il faut :

- S'assurer de la participation des femmes aux réunions en leur proposant systématiquement la parole, être à l'écoute, souligner leur participation spontanée.
- Utiliser des termes neutres pour vous adresser aux individus et au groupe dans son ensemble. Vous pouvez, par exemple, employer des termes comme « collègues », « membres de l'équipe », « bonjour tout le monde », plutôt que « mesdames et messieurs ».
- Séparer les participants en groupes de travail masculins et féminins au besoin (dans un cadre formel d'atelier) si l'on craint que les femmes soient intimidées pour parler librement devant les hommes.
- Tenir les réunions à des moments identifiés par les femmes comme pratiques, par exemple, éviter les fins de journée, car plusieurs doivent quitter le travail à une heure précise afin de retourner à la maison à temps. Les femmes sont en effet souvent celles



qui voient au bon fonctionnement de la maisonnée et ne doivent pas partir plus tard que l'heure normale de travail.

- Proposer la rotation des membres à la rédaction des comptes rendus pour éviter que systématiquement, les femmes se retrouvent en charge de la rédaction des comptes rendus.

5. Avant une réunion

5.1 Organiser une réunion en présentiel

Si les réunions sont parfois perçues comme une perte de temps, c'est sans doute qu'elles sont mal organisées, que tous les participants ne voient pas forcément quel rôle ils peuvent y jouer, quelles sont leurs responsabilités... Une réunion peut être un outil de travail très efficace, permettant de collecter et regrouper des idées et prendre des décisions. De plus, dans une organisation, on a parfois besoin **de travailler les uns avec les autres**, et pas seulement **les uns à côté des autres**. Pour autant, certaines réunions sont enthousiasmantes, car on a le sentiment d'être en connexion avec ses collègues et que les choses avancent ! En suivant ces quelques conseils, vous saurez comment organiser une **réunion de travail efficace**.

5.1.1 Pourquoi ?

5.1.1.1 Une réunion est-elle vraiment nécessaire ?

La première question à se poser est la suivante : « Est-il vraiment **nécessaire** d'organiser une réunion ou bien une **autre solution** est-elle envisageable ? ».

Commencez par identifier clairement le problème que cette réunion est censée traiter, et le résultat que vous souhaitez obtenir (transmettre une information, recueillir des idées, trouver une solution, prendre une décision, etc.). Ensuite, identifier la ou les personnes susceptibles d'apporter un élément de réponse ou de prendre une décision pour le résoudre.

Si le **problème** est finalement relativement **simple** et qu'il suffit de **prendre contact avec une ou deux personnes pour le résoudre**, sans doute n'est-il pas nécessaire d'organiser une réunion. À quoi sert une réunion ? À rassembler dans un même lieu toutes les personnes possédant potentiellement un élément de réponse à votre problème. Dans certains cas, quelques échanges par téléphone, par courriel ou par messagerie instantanée peuvent être tout aussi efficaces, moins contraignants (nul besoin de se déplacer, durée des entretiens généralement plus courte) et suffire pour trouver une solution rapide à un problème.

5.1.1.2 Une réunion est nécessaire

Il s'agit ici de **définir l'objectif de la réunion de travail**. Pour conduire une réunion de travail efficace, l'objectif sert de fil conducteur tout au long des débats.

- Quels sont vos objectifs : Quel résultat voulez-vous obtenir ? Avec quoi voulez-vous repartir ? « Sur quoi la réunion doit-elle aboutir ? Un plan d'action ? Des décisions ?



- Quelle information voulez-vous partager ?
- Qui devrait participer ? Et quel serait le rôle de chacun ?
- Quelles sont les motivations pour les personnes que vous voulez inviter ?



Conseils et astuces

- **Par exemple, cette réunion a pour objectif de faire le point sur l'activité hebdomadaire et de s'aider mutuellement à lever les blocages que nous pourrions avoir.**
- **Posez-vous la question sur l'objectif de la réunion, trouvez la réponse et communiquez-la à ceux que vous invitez.**

5.1.2 Qui ?

Qui invitez-vous à la réunion ? Qui peut contribuer à l'atteinte de l'objectif ? Qui peut être un obstacle ? En vous posant ces questions, il est plus facile de savoir qui inviter. Vous obtiendrez ainsi une équipe complète en phase avec les objectifs et le sujet.

Définir le **nombre de participants optimal** pour des échanges et une prise de décision efficace. Avec un temps de parole maîtrisé, la réunion n'en sera que plus productive.

- Pourquoi eux, qu'est-ce qu'ils apporteront ?
- Que veut-on transmettre et à qui ? Utilité ?
- Lesquels ont le pouvoir de décider ?
- Apportent-ils une expertise ?
- Qui a son mot à dire ?
- Qui prend part aux décisions ?

Ce sont les personnes qu'il faut inviter. En effet, chaque personne qui est présente doit savoir pourquoi elle est présente, et avoir son rôle à jouer pendant la réunion.

Ne pas être trop nombreux, cela permet aux gens de s'exprimer plus facilement et facilite la logistique, les invitations, la salle, etc.

Les **modalités** de convocation ou d'invitation sont évoquées au point 3 précédent. Celle-ci peut être transmise par courriel, mais ne pas oublier de demander un accusé de réception.



Conseils et astuces

Si le rôle d'un intervenant potentiel n'est pas clair, c'est sans doute parce qu'il n'est pas utile qu'il participe à la réunion...

5.1.3 Quoi ?

Organiser le déroulement des échanges et des communications, les différentes phases de la réunion de travail, les sujets abordés et **les ateliers** le cas échéant. Le tout consigné dans **un ordre du jour** en plaçant les sujets **prioritaires dans la première partie** de l'agenda.

Préparer ensuite les documents de travail et les autres points matériels.



5.1.3.1 Élaborer un projet d'ordre du jour

Quel est l'ordre du jour de la réunion ? Il doit être établi **à l'avance**, et communiqué à l'avance aux participants, afin que chacun puisse au minimum y réfléchir, et **préparer ses interventions**. Si les personnes peuvent réfléchir à l'avance sur le sujet abordé, cela représentera un gain considérable en temps et en efficacité : trop souvent, chacun découvre l'information sur place et doit se prononcer sur celle-ci sans avoir pris le temps d'y réfléchir, ce qui frôle, à bien y penser, le ridicule : comment peut-on avoir une opinion solide sur quelque chose qu'on découvre ?

Dans l'élaboration de l'ordre du jour, il sera important de :

- Classer l'ordre du jour par ordre de **priorités décroissantes** : si un seul sujet devait être traité, ce serait lequel ? Si deux ? Si trois ? etc. Traitez-les dans cet ordre, ainsi, au bout du temps imparti, vous aurez pris des décisions sur le ou les points les plus importants. Cette façon de faire donne en effet l'assurance de couvrir les points prioritaires.
- Essayer de ne **pas trop charger l'ordre du jour**, sinon ce n'est pas grave, si on le sait on s'assure cependant que les points prioritaires sont inscrits et traités en premier.
- Associer des **temps** de travail pour chaque phase. Vous éviterez ainsi les débordements d'un sujet au détriment d'un autre.
- Mettre un **varia**.

L'ordre du jour permettra, notamment, aux participants de déterminer si oui ou non leur présence est une réelle nécessité (une information technique ne justifiant pas la présence de son auteur peut, par exemple, être transmise en amont par courriel à tous les participants). Cela évite un sentiment – plus ou moins justifié – de véritable perte de temps pour certains.

L'ordre du jour cadre **le déroulement de la rencontre**, tant au niveau de la forme que du fond, évitant ainsi débordements, hors sujet, etc.

Il constitue un appui de taille pour l'animateur dans son rôle de chef d'orchestre.

Il est un excellent baromètre quant à la réussite ou non de la réunion en matière d'efficacité et de productivité.



Outil

Un modèle d'ordre du jour est présenté à l'**Outil 4**.



5.1.3.2 Préparer les documents de travail et les autres points matériels

Recenser les documents nécessaires, élaborer le support de présentation si nécessaire, définir des consignes si nécessaires, etc. Bref, préparer le matériel nécessaire à la réunion. Une tâche essentielle pour piloter les échanges avec efficacité.

5.1.4 Quand ?

En référence au temps, il sera important de :

- S'assurer de la **disponibilité** de tous les participants pour le choix de la date et du créneau horaire. Puis envoyer les invitations aux participants (ou convocations) pour une confirmation officielle (voir au point 3 les conseils sur l'Avis de convocation). Si possible, programmez la réunion sur une période qui facilite la concentration et l'investissement total de tous.
- Respecter l'horaire : une réunion a une heure de début et une heure de fin. **Ces horaires, à 5 minutes près, doivent être respectés**. Une réunion ne devrait pas excéder 2 h ou 2 h 30. Ou alors, avec des pauses ! Idéalement elles sont beaucoup plus courtes... (certains recommandent 20 minutes, s'appuyant sur des études qui indiquent que la capacité d'attention de notre cerveau est d'une durée maximale de 18 minutes).
- **Commencer et terminer les réunions à l'heure**. Cela implique de garder 5 ou 10 minutes à la fin pour conclure.
- **Ne pas programmer** la réunion **trop tôt le matin** pour laisser les gens passer à leur bureau et prévoir la fin avant l'heure du repas.
- **Respecter le timing prévu**. Si vous avez tendance à faire des digressions, prévenez un collègue qui vous remettra sur les rails si besoin.
- Faire un **rappel** 2 à 3 jours avant, surtout si la réunion est planifiée depuis longtemps.



Outil

Un modèle de rappel de la convocation ou invitation est présenté à l'**Outil 5**.

5.1.5 Où ?

En référence au lieu, il importe de :

- Préparer la logistique (**réservation de la salle de réunion, tableau blanc, marqueurs qui écrivent, Paper board, rétroprojecteurs** ...). Il est toujours perturbant de perdre du temps le moment venu en palliant un manque d'organisation.
- Rendre le **lieu** de la réunion **agréable**, chaleureux, convivial et bien isolé si possible. Tous les participants doivent pouvoir se voir les uns les autres. Vérifiez ou faites vérifier avant votre arrivée que la salle est propre, pourvue de verres et d'eau, d'un système de projection qui fonctionne et de tout le matériel énuméré ci-haut si nécessaire.
- S'assurer en partant que la **salle est laissée propre** pour les suivants.



5.2 Organiser une réunion virtuelle

Une **réunion virtuelle** bien organisée permet à des **équipes géographiquement dispersées de collaborer, de résoudre des problèmes et de travailler en groupe**. Voici quelques conseils pratiques pour vous aider à organiser des réunions virtuelles productives qui facilitent le travail d'équipe.

5.2.1 Établir un programme

Tout comme les réunions en présentiel, **l'ordre du jour est indispensable** pour une réunion virtuelle. En effet, il est crucial de **fixer à l'avance le programme** d'une réunion virtuelle, afin que les participants sachent à quoi s'attendre et comment apporter leur contribution aux discussions.

5.2.2 Partager l'ordre du jour à l'avance

Comme pour les réunions en présentiel, il est important de **communiquer l'ordre du jour** aux participants bien avant la réunion, afin qu'ils puissent s'y préparer au mieux.

Dans **votre invitation par courriel**, détailler les principaux points qui seront abordés et mentionner les éventuels documents, dossiers ou recherches pertinents auxquels vous vous réfèrerez durant la réunion. Le cas échéant, donnez aux participants la possibilité de consulter les documents que vous utiliserez ou d'y ajouter des commentaires avant la réunion.

Donner une chance à chacun de contribuer de manière équitable à la réunion au moyen d'**outils de gestion documentaire** tels que *Google Drive*. Qu'il s'agisse d'un diaporama, d'une vidéo ou d'un rapport annuel, l'utilisation de logiciels de partage de fichiers, tels que *Dropbox*, *OneDrive*, *SharePoint*, etc., permettra à tout le monde de disposer de toutes les informations nécessaires.

5.2.3 Formuler les attentes sur la gestion de l'espace virtuel

S'assurer que tous les participants sont sur la même longueur d'onde en ce qui concerne la manière dont la réunion virtuelle sera menée.

Faut-il couper son micro lorsque quelqu'un d'autre prend la parole ? Les interventions sont-elles bienvenues ou préférez-vous qu'une seule personne s'exprime pendant toute la réunion ?

5.2.4 Planifier les réunions virtuelles bien à l'avance

La **coordination des différents plannings et fuseaux horaires des participants** peut se révéler compliquée. Voici **quelques recommandations** pour que tout le monde soit en phase en termes de planification :

- Choisir des plages horaires qui conviennent au fuseau horaire de chacun.
- Se fier à des logiciels pour choisir le bon créneau horaire : il peut sembler pratiquement impossible de concilier les disponibilités de chacun. Au lieu de vous casser la tête sur les fuseaux horaires, confiez le problème à un logiciel d'agenda qui détectera automatiquement les fuseaux horaires de tous les participants.



- **Planifiez les réunions bien à l'avance** : plus les participants sont informés à l'avance des réunions, moins ils risquent d'être confrontés à des conflits d'horaires. Si vous devez programmer une réunion de dernière minute, assurez-vous que tous les participants ont encore des disponibilités.

5.2.5 Choisissez le bon logiciel pour organiser votre réunion virtuelle

Qu'il s'agisse d'un logiciel de Web conférence ou d'un logiciel de gestion de projets, vous avez accès à une large palette d'outils technologiques pouvant vous aider à organiser des réunions virtuelles productives et efficaces.

L'essentiel est de **trouver le logiciel** qui conviendra le mieux à votre équipe. Pour faire le bon choix, il faut se poser les deux questions suivantes :

- Quelle est la **fonctionnalité principale nécessaire** pour réussir ma réunion virtuelle ? Vous avez besoin que tout le monde collabore simultanément sur un même document ? Alors *Google Docs* semble être la solution tout indiquée. Les membres de votre équipe doivent visualiser une démo en temps réel ? Dans ce cas, un logiciel de partage d'écran est l'outil qu'il vous faut.
- Quel est le **nombre moyen de participants à vos réunions virtuelles** ? Le logiciel de réunion dont vous avez besoin pour une réunion virtuelle avec une seule personne peut être très différent de celui qui vous permettra d'organiser une réunion avec plus de 15 collaborateurs. Assurez-vous que l'outil de Web conférence ou de réunion en ligne que vous envisagez d'adopter est suffisamment flexible.

5.2.6 Tester les outils

Vérifier, avant la réunion, vos connexions et, notamment, les fonctionnalités vidéo, Wi-Fi et partage d'écran de l'appareil que vous comptez utiliser. Si possible, connectez-vous environ dix minutes avant le début de la réunion.

5.3 Se préparer à participer à une réunion en présentiel

Il n'y a pas qu'à l'animateur de la réunion à se préparer, les **participants** doivent également **se préparer** à cette réunion **pour y contribuer**. S'ils ont été convoqués ou invités, c'est qu'ils ont un rôle à jouer.

5.3.1 Un rendez-vous à préparer méticuleusement

Tous les sujets abordés sont annoncés à l'avance dans l'avis de convocation. Pour la partie que vous avez à gérer, il convient d'avoir en tête tous les éléments de **reporting** dont vous pouvez avoir besoin. Des chiffres-clés, des tendances, mais inutile de préparer un *PowerPoint* de 150 diapositives. Il faut aller à l'essentiel, ne pas se perdre dans les détails, tout en se préparant à toute question le cas échéant. Préparez également **des questions à poser**.



5.4 Se préparer à participer à une réunion virtuelle

La plupart des conseils pour se préparer à participer à une réunion en présentiel s'appliquent de même façon aux réunions virtuelles (consulter la section « Se préparer à une réunion en présentiel »).

5.4.1 La technologie

- Il est important de trouver le **lieu le plus adapté** pour la réunion. L'idéal ? Un lieu calme, avec une bonne connexion Internet et une lumière agréable, bien utile si vous optez pour l'option vidéo.
- N'oubliez pas de vérifier **l'arrière-plan**. Pas sûr en effet que vous ayez envie que les autres participants voient la montagne de vaisselle qui trône dans votre évier...
- Dans la mesure du possible, pensez, quelques jours avant la réunion, à **vérifier le bon fonctionnement de votre matériel** (*webcam*, *micro*...). Cela vous épargnera une dose de stress le jour J !
- **Préparer des éléments à partager** avec les participants si nécessaire.

6. Pendant une réunion

6.1 Conduire et animer une réunion en présentiel

Comment **animer une réunion de travail** ?

L'**animateur** tient un **rôle majeur dans son bon déroulement**, aussi bien sur le contenu que sur la forme. Ces aspects contribuent à l'efficacité de l'ensemble. Son rôle se résume en deux principales activités :

- Aider à la production pour l'atteinte des objectifs fixés : voici la principale attente que le groupe peut avoir envers son animateur. L'aider à travailler efficacement dans le sens voulu, afin d'obtenir le résultat désiré.
- Structurer et coordonner le groupe : pour être efficace, il est impératif de réguler le groupe. Permettre à tous de livrer leur avis, tempérer les caractères dominants, recadrer pour rester sur les rails, relancer si les débats s'enlisent... Bref, un second axe important réside donc dans le rôle de support de la réussite du groupe.

6.1.1 Type d'animation¹

La réunion peut être de type **implémentation** d'un projet, **résolution de problème**, **d'innovations sur la performance, création** (générer des idées avec la **méthode du brainstorming**), **production, de service, suivi**, etc., ou simplement **d'information**. Le type choisi découle bien sûr de l'objectif fixé au départ. Vous n'abordez pas de la même façon une rencontre dont le but est de communiquer auprès de vos équipes avec une autre dont la finalité est de parvenir à une production collective. Le style d'animation à mettre en œuvre dépend également de la nature du sujet traité et de la raison d'être de la réunion de travail. Dans certains cas, il peut s'agir d'une réunion à distance, en visioconférence.

¹ <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/les-differents-types-de-reunion.html>



En fonction du type de réunion, il peut être nécessaire de conduire une – voire plusieurs – réunion.



Conseils et astuces

Des conseils sur le type d'animation à mettre en œuvre en fonction du type de réunion sont présentés à l'**Outil 6**.

6.1.2 Phase d'introduction

Les actions à réaliser dans la phase d'introduction sont les suivantes :

- Prévoir un temps en début de séance afin que les participants se **présentent** si certains invités sont externes à l'organisation et ne sont pas connus de tous les participants.
- S'assurer de nommer un ou une secrétaire pour l'élaboration du **compte rendu** de réunion.
- Préciser les règles relatives aux téléphones cellulaires : à vous de décider et d'annoncer, la règle : **allumés ou éteints ?**
- Accueillir les participants et **présenter le sujet et les enjeux associés afin de lancer les échanges**.
- S'assurer que les intervenants **valident l'ordre du jour** et qu'ils n'ont pas d'autres sujets à aborder lors de cette rencontre.
- Proposer **une méthode de travail** pour aborder la ou les problématiques en question et suggérer une organisation des débats.
- Soumettre ensuite à l'assemblée une hiérarchie des points à traiter, les mises en commun, les synthèses, les horaires, etc. Bref, **vous êtes l'architecte de la réunion**.
- Fixer **les règles de conduite** : les contraintes en termes de prise de parole et d'écoute des opinions des autres, le respect des horaires, l'éventuelle confidentialité à tenir, etc.

En tant que **manager**, vous êtes le **garant du cadre de la réunion**.

Réfléchissez aux règles qui vous tiennent à cœur et présentez-les aux participants, tout en leur demandant de préciser ce qui est important pour eux – vous pourrez choisir d'adopter ou non leurs suggestions.

6.1.3 Au cœur de la réunion

Pendant le déroulé de la réunion, vous êtes **au cœur de votre rôle d'animateur**. Vous devez tour à tour :

6.1.3.1 Animer et gérer la réunion

Animer et gérer la réunion implique de :

- **Stimuler le groupe** : en utilisant des outils de communication (reformulation, questions...), vous relancez lorsque la dynamique se tasse, vous encouragez à approfondir un axe qui semble pertinent, vous facilitez l'émergence des idées, etc.



- **Gérer la prise de parole** : en régulant les échanges, en permettant à chacun de s'exprimer (même aux plus introvertis), en faisant respecter l'équilibre du temps de parole entre chaque participant...
- **Soutenir les membres en difficulté face au groupe**. Ne laissez pas le poids du collectif écraser un participant.
- **Contrôler les collaborateurs difficiles** : le bavard, l'agressif, le "je sais tout" et d'autres profils encore, nécessitent une gestion ciblée pour ne pas sabrer la production du groupe et laisser les débats s'enliser dans des considérations hors sujet.
- **Traiter les conflits entre participants** : ne laissez pas s'installer un climat délétère.
- **Prévenir les dispersions et recentrer**, le cas échéant, sur le sujet principal, l'objectif, les échéances.
- **Gérer le temps sur chacun des sujets**.

6.1.3.2 Contenu

Les principales actions à réaliser au cœur de la réunion sont :

- **Effectuer un retour sur le plan d'action** de la réunion précédente, le cas échéant.
- **Traiter les points à l'ordre du jour**.
- **Résumer** et répéter les propos, **décisions, actions**.

L'encadré suivant présente quelques astuces pour redynamiser une réunion dont l'auditoire décroche peu à peu.



Conseils et astuces :

- **Surprendre vos interlocuteurs** : en lançant, par exemple, sans crier gare et si le contexte s'y prête, une boutade.
- **Proposer un break**.
- **Questionner vos interlocuteurs sur ce qui ne fonctionne pas** : cela vous permettra de rectifier le tir et/ou vous améliorer pour vos prochaines interventions.
- **Impliquez et stimulez vos interlocuteurs** : partagez votre enthousiasme et votre énergie qui doivent être contagieux; demandez à votre auditoire ce qu'il pense de tel ou tel point abordé, etc.

6.1.4 Conclusion de la réunion

Vous devez **faire la synthèse** en accord avec le groupe et vous assurer le suivi de la réunion : pilotage d'actions, planification d'une nouvelle rencontre, etc.

Il est important d'identifier **les tâches à faire (Qui fait Quoi, Quand)** et d'avoir **des points de décisions**, les répéter au besoin et s'assurer qu'ils sont **notés dans le compte rendu** (le compte rendu et le plan d'action seront traités dans la section suivante).

C'est le produit d'une réunion : **avec quoi on repart** ? Dans l'idéal, des décisions sont prises, assorties d'un plan d'action simple : **qui fait quoi, pour et quand**.

- **Récapituler le plan d'action**.
- **Décider ce que l'on fait des points qui n'ont pas été traités (ajourner, annuler)**.
- **Au besoin, programmer une prochaine réunion**.



En effet, à la fin de la réunion il est utile et nécessaire de faire un retour sur les actions devant être prises. Ce rappel des actions à prendre peut être effectué par le ou la secrétaire.

6.2 Conduire et animer une réunion virtuelle²

La plupart des conseils pour conduire et animer une réunion en présentiel s'appliquent également aux réunions virtuelles (consulter la section « Conduire et animer une réunion en présentiel »). Les différences sont attribuables à l'utilisation d'une technologie.

6.2.1 La technologie

Que ce soit un appel conférence ou une visioconférence, opter pour une conversation exclusivement audio ou autoriser l'intrusion d'une *webcam* ? C'est là la difficulté principale propre au pilotage de la réunion « online ».

- Permettre ou non que la rencontre soit enregistrée ?
- Préciser les règles relativement à la caméra :
 - **CONTRE la possibilité de voir les participants** : les télétravailleurs qui exercent à leur domicile n'ont pas nécessairement envie de dévoiler leur sphère personnelle, certains peuvent même s'avérer intimidés. La caméra peut être un frein à leur participation.
 - **POUR la possibilité de voir les participants** : lorsque les invités au *chat* ou à la conférence téléphonique ne se voient pas, ils ont tendance à s'interrompre et se couper la parole plus souvent. Lorsque les participants ne se connaissent pas, l'absence de vidéo empêche, en outre, de savoir quel interlocuteur est en train de parler. L'absence de *webcam* peut ainsi être source de désorganisation de la réunion à distance.

Une difficulté importante relative aux conférences en ligne est d'animer la participation et capter suffisamment l'attention pour éviter aux clients et collaborateurs d'être déconcentrés par l'environnement dans lequel ils se trouvent – chez eux, sur un lieu de vacances, dans la rue...

Les qualités d'animateur et d'organisateur du meneur de la réunion à distance doivent dans ce contexte être mobilisées dans une large mesure. Il s'agit, par exemple, d'offrir à chacun un temps d'accueil personnalisé et de présentation, d'accorder des temps de parole égaux, de transmettre en temps réel des supports visuels favorisant la compréhension et l'attention, de poser un maximum de questions pour inciter à la prise de parole – et la concentration – de chacun...

6.3 Assister à une réunion en présentiel

Les règles à suivre sont les suivantes.

² <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/reunion-a-distance.html>



6.3.1 Être à l'heure

Attention, c'est une **règle qui n'est parfois pas respectée**. Pourtant la ponctualité est une marque de respect essentielle. Vous n'avez tout de même pas envie de faire perdre leur temps à tous les participants ?

6.3.2 Se présenter aux autres participants avant le début de la réunion

Dans une réunion où vous ne connaissez pas tous les participants, prenez le temps de vous présenter en commençant par les personnes au plus haut de la hiérarchie.

6.3.3 Ranger son téléphone

C'est une mauvaise habitude de plus en plus répandue, on pose son smartphone sur la table, il s'allume pour la moindre notification, il vibre ou il sonne...



C'est une **source de déconcentration pendant une réunion**. Si vous devez impérativement prendre un appel urgent, quittez momentanément la salle de réunion pour ne pas trop la déranger.

6.3.4 Assister à son premier CoDir ou autre réunion stratégique

Vous avez tout intérêt à observer : les jeux de pouvoir, les rituels, le comportement des autres membres de la direction.

Ne cédez pas à la tentation de vous faire remarquer absolument lors des premières réunions en monopolisant la parole. Soyez modeste et attentif. Beaucoup d'informations sont échangées lors d'un CoDir, notez scrupuleusement celles qui sont intéressantes pour vos tâches.

6.3.5 Assumer ses responsabilités

Si vous faites partie du CoDir ou d'une autre réunion de gestion mentionnée ci-haut, c'est que vous avez un poste important.

Ces réunions représentent un moment où vos choix sont validés, où vos résultats sont étudiés pour voir s'ils sont en phase avec la stratégie.

Le CoDir vous permet de **mieux appréhender la direction** que l'organisation veut donner à son programme. Votre travail à l'issue de la réunion sera d'en tirer des leçons pour le pilotage de votre programme, action, activité ou service/agence. Ce qui se dit lors d'un CoDir doit vous aider à faire des choix en cohérence avec ceux de la direction.

6.3.6 Une bonne occasion de changer de point de vue

Le cerveau d'un haut gestionnaire, tel un Directeur, ne fonctionne pas comme celui des autres agents. La **confrontation entre des visions différentes de l'organisation** doit vous aider à avoir une **vision plus globale**, en intégrant les contraintes et les objectifs des autres chefs de service présents autour de la table. Le dialogue qui s'engage dans un CoDir sert aussi à cela : mettre de l'huile dans les rouages et faire en sorte que les services, les



directions ou les zones géographiques représentées au sein du CoDir ou d'une autre réunion de contrôle de gestion travaillent bien ensemble.

6.3.7 Se rappeler les règles non écrites de la prise de parole

Il est impoli d'interrompre un interlocuteur, mais dans le cadre d'une réunion de travail vous serez parfois amené à le faire pour faire entendre votre point de vue.

6.3.8 Parler haut, être précis et concis

Pendant votre prise de parole, **votre voix doit être suffisamment forte** pour que tout le monde puisse vous entendre autour de la table. Si vous devez prendre la parole, ne vous répétez pas, donnez uniquement les informations nécessaires et ne monopolisez pas la parole.

6.3.9 Ne pas garder vos questions pour la fin

Posez vos questions au moment le plus opportun. N'attendez pas la dernière minute de la réunion pour poser des questions ou pour ajouter quelque chose que plus personne n'aura envie d'écouter. Vous ne voulez pas être cette personne, pas vrai ?

Que la réunion soit formelle ou non, il n'en reste pas moins un rendez-vous important pendant lequel il faut rester concentré.

À ne pas faire : traiter vos courriels discrètement ou consulter votre smartphone d'un œil distrait. C'est une question de respect également.

6.4 Assister à une réunion virtuelle

Les mêmes éléments de préparation en présentiel s'appliquent pour une réunion à distance. Les points suivants, toutefois, méritent une attention particulière lorsque la réunion se déroule à distance : éviter de faire autre chose en parallèle (lire ses mails, regarder son téléphone, surfer sur Internet...).

7. Après une réunion

7.1 Élaborer le compte rendu d'une réunion en présentiel

7.1.1 Qu'est-ce qu'un compte rendu ?

Une fois les échanges terminés, il est indispensable de **consigner ce qui a été dit et décidé dans un compte rendu de réunion**. Ainsi, le contenu des échanges reste clair pour tout le monde, pas d'oublis ou de mauvaises interprétations.

La fin de la réunion déclenche la phase d'action qui a pour objectif de mener certaines tâches opérationnelles ou bien approfondir un ou plusieurs points particuliers afin de nourrir de nouvelles analyses.



- **S'assurer qu'une personne va prendre des notes** de la réunion et produire le compte rendu.
- Le **compte rendu** a pour **objectif** de :
 - Formaliser le travail fourni pendant la réunion
 - Conserver une trace écrite des échanges
 - Servir de référence pour la suite d'un projet
 - Acter des décisions prises
- Attention à ne pas ajouter de **remarques personnelles** non partagées au cours des discussions. Le compte rendu doit rester fidèle à la production du groupe.

7.1.2 Contenu d'un compte rendu

7.1.2.1 Informations générales

- Date et lieu de la réunion, heure de début et fin de séance.
- Date de rédaction du compte rendu.
- Identité du ou de la secrétaire.
- Identité des destinataires (noms, prénoms, fonction, structures, courriels si possibles).
- **Identité des personnes présentes, absentes et excusées** (rajouter si possible les structures dans lesquelles œuvrent ces personnes).
- Tierces personnes en copie non conviées, mais étant partie prenante dans les thèmes traités.
- Titre du compte rendu.

7.1.2.2 Introduction

- Contexte et objectif de la réunion de la réunion
- Heure d'ouverture des échanges

7.1.2.3 Développement (en lien avec l'ordre du jour)

Pour chacun des éléments de l'ordre du jour :

- Noter les points d'importance de l'échange (synthèse).
- Si besoin, ne pas hésiter à mentionner des documents en précisant où les trouver ou bien en les joignant en annexe du compte rendu.
- **Noter la décision/action** ainsi que **les responsables et la date de fin prévue pour l'exécution de l'action**.



Conseils et astuces

- **Transcrire les échanges au même temps que l'orateur.**
- **Structurer la rédaction de manière pertinente (titres, sous-titres, listes, tableaux, paragraphes aérés).**
- **Vocabulaire adapté.**
- **Phrases simples et compréhensibles.**
- **Etc.**



7.1.2.4 Conclusion

- **Synthèse** de ce qui est ressorti des échanges.
- Commentaires et appréciations générales : efficacité du travail fourni, ambiance, problèmes particuliers liés à l'organisation, points à améliorer, etc.
- S'il y a des votes, ils sont restitués ici.
- Les **éventuelles actions et décisions à prendre**, points à valider ou autres suites sont consignés ici.
- La **date et l'heure d'une rencontre ultérieure** sont également notées ici, le cas échéant.
- Joindre en annexe de la réunion la présentation *PowerPoint* ou autre matériel utilisé au cours de la réunion.

7.1.2.5 Signatures

- Selon le caractère officiel de la réunion, faire signer le président ou l'animateur ou un membre de la réunion.



Outil

Un modèle de compte rendu de réunion est présenté à l'*Outil 7*.

7.1.3 Comment rédiger un compte rendu efficace ?

7.1.3.1 Conseils pour la prise de notes

Elle doit être rapide et efficace, qu'elle soit faite sur papier ou ordinateur. L'idéal étant d'avoir un modèle de compte rendu vierge ou reprendre le modèle de la convocation, car il contient déjà l'architecture de celle-ci et de le remplir au fur et à mesure. Voici quelques trucs :

- Écrire des phrases **simples** et **courtes** et écrire lisiblement.
- Utiliser des **mots clés**.
- Utiliser des **symboles** (<, >, +, etc.).
- Occuper l'espace papier ou virtuel disponible à bon escient : espacements, traits, colonnes, numéros, etc., afin de déjà structurer le compte rendu.
- Ne pas chercher à faire un compte rendu parfait au cours de la réunion.
- Relire ses notes immédiatement après la réunion, afin de clarifier, rectifier, étayer...

7.1.3.2 Conseils pour la rédaction

- Le rédacteur doit rester **le plus fidèle** possible quant à ce qui a été formulé. L'objectif est bien de relater de manière descriptive les faits, échanges, avis, discussions, décisions et non de donner son propre avis sur ces échanges.
- Décider du **mode et du temps des verbes** à utiliser (généralement présent de l'indicatif).
- Structurer le plan de rédaction de manière pertinente, c'est-à-dire des paragraphes différents pour chacun des items abordés, des titres, sous-titres, listes, tableaux, etc.
- Soigner la grammaire et l'orthographe (utilisation de logiciel correcteur d'orthographe).
- En réunion de projet, il peut être intéressant de retranscrire les échanges chronologiquement sous forme de tableau.



7.1.4 Diffusion du compte rendu

7.1.4.1 Avant la diffusion

Avant de diffuser le compte rendu s'assurer de :

- **Relire** le compte rendu à distance de sa rédaction.
- Le **faire lire** à 1 ou 2 participants si possible pour s'assurer de la bonne compréhension.
- Le faire **valider** et/ou signer le président, l'animateur ou un membre en fonction du caractère officiel ou non de la réunion.

7.1.4.2 Diffuser le compte rendu

Le compte rendu sera expédié à l'ensemble des destinataires le plus rapidement possible. Dans l'idéal dans **un délai de 2 jours ouvrables après la réunion**. Les idées sont ainsi encore fraîches dans la tête des participants. Il est également opportun d'en faire parvenir une copie à des tiers impactés par les décisions prises, mais non conviés à la réunion. La diffusion peut se faire de manière dématérialisée ou sur papier. Le document pourra ensuite être archivé, répertorié dans le journal interne de l'organisation et rester accessible

7.2 Débriefing par l'animateur d'une réunion virtuelle.

L'après-réunion donne son sens à la rencontre.

Il s'agit de conserver et de communiquer par écrit le résumé de la conférence, afin de pouvoir agir sur cette base en vue de rendre utile la réunion à distance. La plupart des conseils des réunions en présentiel s'appliquent de même façon aux réunions virtuelles (consulter la section « Après la réunion en présentiel »).

7.3 Élaboration du plan d'action et suivi de la réunion en présentiel ou virtuel

Les différentes réunions de manière générale contiennent un plan d'action que ce soit en présentiel ou en virtuel. Pour en faciliter le suivi, il est conseillé de transférer les plans d'action issus de ces réunions dans un plan d'action global et d'y ajouter des colonnes permettant d'en faire le suivi. C'est ce plan d'action qui fera l'objet d'un retour à chacune des réunions.



Outil

Un modèle de plan d'action et de suivi du plan d'action est présenté à l'**Outil 8**.

7.4 Les actions du participant après une réunion en présentiel ou virtuelle

7.4.1 Faire redescendre l'information à vos collaborateurs

Maintenant que vous faites partie du premier cercle, **votre rôle est aussi de faire redescendre les informations utiles à vos collaborateurs**. Pas la peine d'être exhaustif ou de livrer des éléments sensibles qui pourraient être anxiogènes pour vos équipes.



7.4.2 Réaliser les tâches qui vous ont été assignées dans le plan d'action

Il est important de réaliser les tâches rapidement après la réunion pour ne pas les mettre en oubli.

8. Pour en savoir plus



<https://www.cadreo.com/actualites/dt-les-15-regles-a-respecter-pendant-une-reunion>

<https://www.cadreo.com/actualites/dt-codir-7-choses-a-savoir-avant-votre-premier-comite-de-direction>

<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/reunion-a-distance.htm>

Les outils suivants accompagnent cette fiche :

-  Outil 1 – Guide express de l'animateur et du participant
-  Outil 2 – Tableau synthèse des attributions des différents comités à mettre en place
-  Outil 3 – Modèle d'avis de convocation
-  Outil 4 – Modèle d'ordre du jour
-  Outil 5 – Modèle de rappel de la convocation ou invitation à une réunion
-  Outil 6 – Conseils sur le type d'animation à mettre en œuvre en fonction du type de réunion
-  Outil 7 – Modèle de compte rendu de réunion
-  Outil 8 – Modèle simple de plan d'action et de suivi du plan d'action



© AO
Octobre 2021

**Projet d'assistance technique en appui à la mise en œuvre
du Plan Sénégal Émergent (AT-PSE)**

Route de la Corniche Ouest
Immeuble Chrismur, 4^{ème} étage
Fann Hock-Dakar
Tél. réception : 33 88 95 762