



Réunions et entretiens

Quelques conseils !



Introduction

Notre métier de consultant s'inscrit essentiellement dans une dynamique relationnelle entre les divers acteurs de l'entreprise concernés par les Systèmes d'Information, qu'ils en soient les concepteurs ou les usagers (utilisateurs).

Tous les participants doivent adhérer au postulat, mais être également convaincus, que ce sont eux qui, par la fiabilité des informations auxquelles ils auront accès et par la qualité des réponses qu'ils fourniront, nous permettront de présenter des scénarios pertinents.

Cette opération complexe qui consiste à animer des groupes de travail doit, lorsqu'elle est menée avec succès, aboutir à une cohérence¹ d'intérêts parfois divergents.

Nos qualités doivent donc s'enrichir en permanence et tirer profit des techniques issues des sciences humaines.

Définitions

Réunion

D'une façon générale, on réunit un groupe lors d'une réunion de motivation ou d'enquête pour gagner du temps. Le travail en groupe est stimulant et la nécessité d'aboutir à un consensus impose ce type de réunion.

Il ne faut jamais sous estimer les effets de groupe.

La tendance naturelle des animateurs de réunions non formés ou sans expérience se traduit souvent par des attitudes contradictoires de méfiance envers le groupe et de recherche de l'efficacité maximum. En compensation à cette image que transmet l'animateur, la réaction du groupe sera de se réfugier derrière un leader hiérarchique pour éviter toute forme de tension. La conséquence naturelle de ce type de réunion est une tendance au conformisme, une baisse de spontanéité, une expérience pénible des difficultés de communication et par conséquent une baisse de participation.

Le nombre minimum de participants à une réunion est de 6, sans toutefois excéder 12.

Entretien

Il est réservé aux autorités décisionnelles, aux leaders et aux opposants. Il doit être utilisé comme un instrument de précision qui centre ou recentre le groupe sur sa mission.

¹Une négociation, quelle qu'elle soit, doit viser avant tout la cohérence et l'efficacité de son issue, plutôt qu'un patchwork de solutions consensuelles mais hétérogènes.

L'entretien est surtout utilisé dans la phase initiale d'une démarche de type Schéma Directeur ou d'Analyse Stratégique pour mieux identifier le maître d'ouvrage de la mission et mieux qualifier son besoin.

Ne pas oublier que le maître d'ouvrage reste le promoteur de la mission et qu'il est le Client qui exprime un besoin qui doit être satisfait.

Le but de l'entretien est essentiellement de recueillir non seulement des faits (objectivité), mais également des sentiments et des opinions (subjectivité). Il peut également être une occasion d'informer son interlocuteur, de lui apporter un point de vue, de vérifier que les actions menées sont bien conformes à ce qu'il attend. Il est toujours l'occasion de créer un contact personnel susceptible d'entraîner, chez l'interlocuteur, un changement de position ou un approfondissement de ses propres choix à propos d'une situation constituant le « problème ».

Une telle démarche, pour être efficace, ne doit démarrer que lorsque l'implication du maître d'ouvrage est implicitement acquise, que le consultant a parfaitement cerné ses objectifs, correctement mesuré ses difficultés et jugé de ses motivations.

L'organisation matérielle

Avant la réunion

- Vérifier que la date de principe convient toujours
- Réserver la salle en tenant compte du nombre de participants
- Obtenir si possible une table ronde pour faciliter les débats
- Réserver les ressources matérielles (rétroprojecteur, tableau papier, feutres, papier blanc pour les notes, crayons, cendriers²...)
- Réfléchir au but visé (quel résultat l'animateur attend-il de cette réunion ?)
- Préparer le sujet (que doit savoir l'animateur pour pouvoir jouer son rôle efficacement ?)
 - * quels sont les points à aborder ? (plan de la réunion)
 - * quelle doit être la méthode d'animation ?
- Envoyer les convocations comportant³
 - * la date
 - * l'heure de début
 - * l'heure de fin
 - * le lieu
 - * l'ordre du jour
 - * le nom des participants
 - * les annexes (documents de travail servant pendant la réunion...)

Pendant la réunion

Au début de la réunion

- Vérifier le fonctionnement du matériel
- Nommer un rapporteur de séance (chargé de rédiger le compte rendu)
- Noter les personnes présentes, excusées, représentées, absentes
- Présenter les participants (pour une première réunion)
- Mettre à jour la liste de diffusion du compte rendu et des convocations
- Rappeler l'ordre du jour dont le premier point est toujours la validation du compte rendu de la réunion précédente
- Rappeler la durée de la réunion (2h30 à 3h) et ses limites en terme d'objectif

² Les cendriers ne sont plus aujourd'hui considérés comme un outil indispensable à la réunion, et c'est heureux (pour ceux qui ne fument pas). Cependant, il n'est pas interdit de leur préférer de petits bonbons disposés en libre service dans des... cendriers.

³ Une proposition de convocation pourra être proposée ultérieurement.

- Présenter les techniques ou méthodes utilisées pour atteindre ces objectifs
- Fixer pour la prochaine réunion
 - * la date⁴
 - * l'heure de début
 - * l'heure de fin
 - * le lieu
 - * l'ordre du jour
 - * les documents à joindre à la convocation

Après la réunion

- Rédiger le compte rendu (suivant la nature de la réunion, il peut être opportun de le faire en séance)
- Le mettre en forme
- L'adresser à toutes les personnes concernées (même à celles ne faisant pas partie de la réunion)

Quelques techniques d'animation

Utiliser les techniques telles que

- Les questions
- La reformulation ou le « oui compréhensif »
- L'injonction (verbale, par le geste ou le regard)

Attention, l'apostrophe est à proscrire. Sous quelque forme que ce soit, elle met souvent en difficulté et gêne celui qui en est la victime. Elle.

Faire preuve de disponibilité

- Montrer de l'intérêt pour tout ce qui est dit
- Ne pas étouffer les idées émises
- Faire appel aux expériences et au savoir-faire de chacun
- Se taire et écouter (« *celui qui parle sème, alors que celui qui écoute récolte* » proverbe chinois)
- Noter tout ce qui est dit

Exposer avec netteté le sujet

- Veiller à ce que chacun ait une même perception du sens des mots
- S'assurer que chacun ait compris l'intérêt de la réunion et de la mission
- Insister sur les résultats et leurs conséquences

Ne jamais formuler de jugement à l'encontre de qui que ce soit

- Ne critiquer personne
- Ne pas avoir de parti pris ou d'idées préconçues
- Éviter les accrochages entre membres, pas les contradictions

Observer les attitudes révélatrices d'intervention, de contradiction, de faire une pause...

- Détendre l'atmosphère (anecdotes, humour, ...)
- Faire une pause

Souligner les aspects positifs des arguments des timides

Faire des synthèses partielles pour marquer les progrès de la discussion

Reformuler chaque fois qu'une idée maîtresse fait l'objet d'un consensus

L'animateur ne doit pas trop produire pour ne pas

- Bloquer l'émergence d'idées de la part des participants
- Donner l'impression de parti pris ou de solutions toutes prêtes
- Influencer le groupe

⁴ Conscient des problèmes posés par l'absence à une réunion, et des difficultés à se raccrocher à la suivante, l'ADELI a fait le choix de **toujours** en prévoir une d'avance. Cette méthode nous a rendu de nombreux services.

Les fonctions de l'animateur

Tout groupe de réunion fonctionne à trois niveaux d'activité :

- le niveau du contenu
- le niveau de la procédure
- le niveau affectif

A ces trois niveaux, correspondent trois fonctions qui doivent être assurées par l'animateur :

- la fonction de production
- la fonction de facilitation
- la fonction de régulation

La fonction de production

Elle consiste à collecter des informations, opinions, suggestions de façon à découvrir des solutions au problème posé.

La fonction de facilitation

Elle correspond à l'organisation et à la stimulation des échanges. Il s'agit pour l'animateur de réunir et de transformer les informations dans le but d'élaborer des solutions en diminuant les risques d'interruption d'une tâche, de dégradation de l'information, de perte de temps...

Il doit, par exemple :

- donner des définitions du problème
- préciser le but de la réunion
- se référer à une méthode de travail
- formuler des synthèses partielles chaque fois que cela s'avère nécessaire

La fonction de régulation

Elle consiste à donner au groupe les moyens de produire sur le thème traité en résolvant ses problèmes internes qui l'empêchent de fonctionner normalement.

Ainsi, l'action de l'animateur consiste à lui faire prendre conscience de ce qui se passe à un moment donné l'empêchant de progresser dans la recherche de solutions.

Le groupe, s'il accepte d'en parler, aura résolu son problème interne et les participants pourront de nouveau se concentrer sur le débat.

Il est utile de préciser que c'est la fonction la plus difficile à assurer car l'animateur doit "sentir" venir ce problème et intervenir au moment opportun sans faire d'erreur d'interprétation quant au sujet de blocage.

Les styles d'animation

Chaque individu penchera naturellement vers tel ou tel style d'animation en fonction de sa personnalité.

Les trois styles les plus courants sont les suivants :

- le style autoritaire, autocrate, dirigiste, dictatorial
- le style démocratique ou semi-directif, régulateur
- le style laisser-faire ou laxiste

Le style autoritaire

L'animateur prend tout en main. Il va intervenir en imposant le sujet et la démarche à suivre. Il règle la marche du groupe en le maintenant dans un cadre précis. Il intervient donc essentiellement au niveau de la facilitation de la production au détriment de la régulation où il apparaît comme partial car trop impliqué dans la situation.

Le style démocratique

Il intervient également au niveau de la facilitation, stimule les échanges, donne des définitions, aide le groupe à choisir lui-même ses objectifs et à poser la problématique. L'animateur coopératif est à même d'intervenir au niveau de la régulation en aidant le groupe à analyser lui-même ses relations internes et cela parce qu'il est capable de prendre un certain recul.

Le style laisser-faire

L'animateur n'intervient à aucun niveau. Il est indifférent à ce qui se passe et ne se sent pas concerné. C'est le touriste, le laxiste par excellence. Le schéma ci-dessous résume les fonctions remplies en fonction des styles.

	Autoritaire	Démocratique	Laisser-Faire
Fonctions assurées			
<i>Production</i>	1	0	0
<i>Facilitation</i>	1	1	0
<i>Régulation</i>	0	1	0
Conséquences sur le groupe			
<i>Rendement</i>	Bon	Bon	Mauvais
<i>Autonomie</i>	Dépendance/soumis	Motivation élevée	Possibilité
<i>Evolution</i>	Agressivité	Cohésion/entraide	Clans
<i>Satisfaction</i>	Mitigée	Complète	Indiscipline

Le rôle de l'animateur

Il est essentiel au bon déroulement de la réunion et à l'atteinte des objectifs fixés.

Pour aider le groupe à progresser dans sa démarche, l'animateur devra assurer quatre rôles fondamentaux :

- recentrer
- stimuler
- reformuler
- synthétiser

Recentrer

L'animateur doit veiller à ce que le groupe ne s'égaré pas trop loin du sujet et de son objectif. Cependant, il ne faut pas pour autant être d'une trop grande rigidité. Les « déviances » par rapport au sujet initial amènent parfois des idées intéressantes. De plus, c'est peut-être la manifestation d'un désir de « souffler un peu », de faire une pause. Il faut donc trouver un équilibre entre les deux.

Stimuler

La stimulation des échanges incombe, elle aussi, à l'animateur. C'est à lui de poser les questions susceptibles de faire réagir le groupe, de le faire réfléchir, de le faire s'exprimer.

Ne pas oublier que la qualité d'une réunion tourne principalement autour de la dynamique animateur / participants.

Reformuler

La reformulation est un procédé essentiel pour l'animateur. Elle permet d'établir un consensus entre ce qui est exprimé et ce qui est compris. Elle évite par là même toute forme d'interprétation génératrice de discussions sans fin lors de la validation du compte rendu qui s'ensuivra.

La reformulation n'est pas aussi simple qu'il y paraît. En effet, il ne s'agit en aucun cas de répéter ce qui vient d'être dit par tel ou tel intervenant. Reformuler nécessite au contraire une concentration importante, une écoute active et demande un effort de synthèse et de concision important sans trahir l'idée ou le message qui a été émis.

Il existe plusieurs formes de reformulation :

- la reformulation miroir qui consiste à reformuler ce qui a été dit avec les mêmes termes que l'émetteur. Le but est d'en conserver une trace écrite dans le compte rendu et de provoquer un débat lors de la prochaine réunion.

- la reformulation reflet qui consiste à reprendre ce qui a été exprimé, en conservant le sens, mais en utilisant une sémantique différente, plus conforme au référentiel du groupe.
- la reformulation de synthèse est destinée à résumer une intervention “fleuve” afin d’en extraire la ou les idées maîtresses d’intérêt pour le sujet et dignes de figurer dans le compte rendu. Ce mode de reformulation impose à l’animateur d’avoir été attentif à l’intégralité de l’intervention, d’avoir compris ce qui a été dit, d’avoir repéré les idées fortes et leur articulation, d’être en mesure d’en refaire au groupe la démonstration. Une certaine pratique est nécessaire pour le faire correctement.
- la reformulation élucidation qui consiste à reformuler une intervention ou une idée qui n’a pas toujours été clairement exprimée ou qui comporte des notions implicites pour une partie seulement des participants initiés. Cet exercice comporte une difficulté : l’interprétation personnelle de la part de l’animateur.

Synthétiser

A la fin de chaque réunion, l’animateur doit faire une synthèse globale en montrant la progression du groupe, l’écart entre les objectifs assignés et les objectifs atteints, les décisions qui ont été prises, les problèmes qui n’ont pas encore trouvé de solution.

Les parades face à certaines situations

Le bavard

Face au bavard, plusieurs possibilités sont envisageables :
 lui laisser exprimer deux ou trois idées puis demander ce que cela évoque pour le groupe
 lui rappeler l’horaire et la nécessité d’atteindre les objectifs fixés
 lui rappeler que tout le monde a le même besoin de s’exprimer
 en dernier recours, lui couper la parole en résumant ce qu’il a dit (reformulation synthèse) et donner la parole à quelqu’un d’autre.

Le leader

Il arrive parfois que le leader d’un groupe cherche à entrer en compétition avec l’animateur. Celui-ci doit alors éviter l’affrontement. Il doit au contraire lui donner la parole pour conserver le pouvoir sur la forme et garder ainsi la maîtrise du jeu. Généralement, le leader lui en exprimera de la reconnaissance.

Le saboteur

Si l’animateur est certain qu’il s’agit d’une action délibérée de saboter la réunion, et si l’animateur en perçoit les motivations, il pourra proposer alors une suspension de séance (pause) pour pouvoir s’entretenir avec lui en privé. Si cela ne suffit pas, il convient d’exposer calmement devant le groupe les conséquences que peut engendrer, sur l’ensemble du groupe, cette attitude négative. Cela fait, il est conseillé de demander au groupe de prendre une décision (que faisons-nous ?).

Le déviant

Il s’agit du participant qui insiste pour entraîner le groupe sur un problème hors sujet. Pour le “maîtriser”, il convient de noter sa question au tableau en lui signalant qu’elle sera traitée ultérieurement à un moment plus opportun.

Le timide

Il faut l’encourager en lui donnant la parole par des questions générales puis plus spécifiques. L’animateur doit user de tous les moyens dont il dispose pour lui donner un statut dans le groupe. ▲

Gilbert Abouhair