

# LA BOÎTE À OUTILS

## POUR **ANIMER** **VOS RÉUNIONS**

Florence Gillet-Goinard  
Laurent Maimi

**73**

**outils**  
clés en main

**+**

**5**

**vidéos**  
d'approfondissement

**DUNOD**

## Crédits iconographiques

Avant-propos : © Andrey Popov/Adobe Stock ; Dossier 2 : © fatir29/Shutterstock ; Outil 13 : © ProStockStudio / Shutterstock ; Outil 16 : © Sundali/Shutterstock ; Dossier 3 : © Syda Productions/Shutterstock ; Outil 20 : © Volha Hlinskaya/Shutterstock ; Outil 23 © hoshinosuu/Shutterstock ; Outil 26 © lemono/Shutterstock ; Outil 28 © Net Vector/Shutterstock ; Outil 31 © ivector/Shutterstock ; Outil 45 : © lemono/Shutterstock ; © Rido/Shutterstock ; © Craig R. Chanowski/Shutterstock ; © M Outdoors/Shutterstock ; © Vladi 333/Shutterstock ; © Serhii Brovko/Shutterstock ; Outil 47 : © Tkemot/Shutterstock ; Outil 48 : © Idea Stock Vector/Shutterstock ; Dossier 5 : © Rawpixel.com/Shutterstock ; Outil 53 : © elenabsl/Shutterstock ; Outil 54 : © sirtravelalot/Shutterstock ; Outil 61 : © Kenishirotie/Adobe Stock ; Outil 66 : © Elirican/Shutterstock ; Outil 73 © LadadikArt/Shutterstock

Illustrations : Yves Tremblay

Éditorial : Innocentia Agbe, Andréa Lawson

Couverture : Studio Dunod

Conception de maquette : mokmok.agency

Mise en page : Belle Page

### NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2020, 2022 pour la présentation actuelle, 2024

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-086521-5

# VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

## Boîte à outils

**Des outils  
classés par  
dossiers  
thématiques**

**5  
DOSSIER**

**IMAGE  
ET NOTORIÉTÉ**

“  
Être le meilleur est bien,  
car tu es le premier.  
Être unique est encore mieux  
car tu es le seul.”  
Wilson Kanadi

**Une présentation  
visuelle de chaque outil**

**Exercices**



**Exercice 1 Améliorer sa concentration**

- Formez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

**Exercice 2 La méthode d'écoute avec le cœur**

La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

**Outil 33 Le Personal Branding**

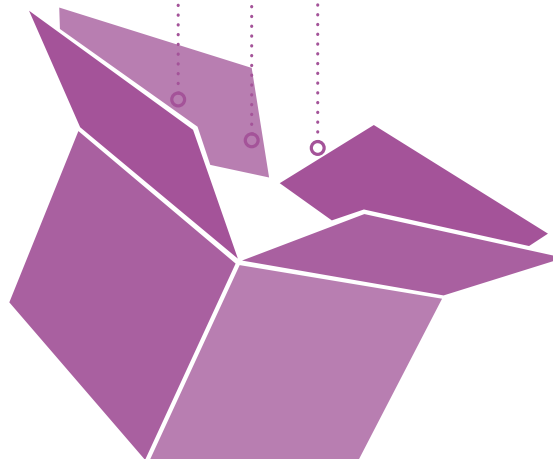
*En quelques mots*

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens, techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, sa marque visible et sa renommée de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible et utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

**LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT**

| Composante de la valeur perçue par l'expérience                                           | Ressources apportées par l'entreprise à l'expérience de cette valeur                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Améliorer</b><br>Seul économiser ou gagner de l'argent                                 | Des offres spéciales, des ventes flash, des rabais à gagner de diverses manières, des dispositifs gratuits. |
| <b>Économiser</b><br>Seul gagner du temps ou respecter l'écologie souhaitée par le client | Une ouverture 24h/24, une livraison express.                                                                |

**Des exemples,  
cas ou exercices  
pour approfondir**



# La Boîte à outils

## DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

### MANAGEMENT / LEADERSHIP

#### Agilité

Dir. N. Van Laethem

**Chef de projet, 3<sup>e</sup> éd.**

J. Maes, F. Debois

**Conduite du changement et de la transformation, 2<sup>e</sup> éd.**

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, *et al.*

**Innovation managériale**

D. Autissier, E. Métais-Wiersch, J.-M. Peretti

**Intelligence collective, 2<sup>e</sup> éd.**

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

**Leadership, 2<sup>e</sup> éd.**

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

**Management**

V. Dicecca, P. Guillou

**Management à distance**

S. Levillain Desmarchelier

**Management transversal, 2<sup>e</sup> éd.**

J.-P. Testa, B. Déroutède

**Manager de managers**

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

**Manager leader, 2<sup>e</sup> éd.**

P. Bérorgey, N. Van Laethem

**Organisation, 3<sup>e</sup> éd.**

B. Pommeret

### STRATÉGIE D'ENTREPRISE

**Acheteur, 3<sup>e</sup> éd.**

S. Canonne, P. Petit

**Analyse des données**

C. Coron

**Consultant, 2<sup>e</sup> éd.**

P. Stern, J.-M. Schoettl

**Design thinking, 2<sup>e</sup> éd.**

E. Brunet

**Développement durable et RSE**

V. Maymo, G. Murat

**Digital en entreprise**

Dir. C. Lejealle

**Gamification**

A. Duarte, S. Bru

**Lean, 3<sup>e</sup> éd.**

R. Demetrescoux

**Méthode OKR**

L. Morisseau

**Négociation, 2<sup>e</sup> éd.**

P. Stern, J. Mouton

**Preuve de concept (POC)**

C. Corvasce, J.-C. Rolland

**Stratégie, 4<sup>e</sup> éd.**

B. Giboin

**Supply chain, 2<sup>e</sup> éd.**

A. Perrot, P. Villemus

### GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

**Auditeur financier, 3<sup>e</sup> éd.**

S. Boccon-Gibod, E. Vilmin

**Comptabilité, 3<sup>e</sup> éd.**

B. Bachy

**Contrôle de gestion, 2<sup>e</sup> éd.**

C. Selmer

**Qualité, 5<sup>e</sup> éd.**

F. Gillet-Goinard, B. Seno

**Finance d'entreprise**

C. Selmer

**Investissement immobilier**

T. Letriliart

**Santé – Sécurité – Environnement, 4<sup>e</sup> éd.**

F. Gillet-Goinard, C. Monar

### RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

**Bilan de compétences**

N. Van Laethem

**Coaching, 3<sup>e</sup> éd.**

B. Ammiar, O. Kohnh-Chahri

**CSE, 2<sup>e</sup> éd.**

A.-L. Smaguine

**Dialogue en entreprise**

A. Stimec, A. Benitah

**Facilitation**

E. Brunet, A. Monot

**Formateurs, 4<sup>e</sup> éd.**

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, *et al.*

**Gestion des conflits, 2<sup>e</sup> éd.**

J. Salzer, A. Stimec

**Onboarding**

S. Loureiro

**QVCT**

S. Boutet, S. Larabi, A. Motte

**Ressources Humaines, 3<sup>e</sup> éd.**

A. Haegel

**Télétravail**

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

### MARKETING / COMMUNICATION

**Communication, 5<sup>e</sup> éd.**

B. Jézéquel, P. Gérard

**Community manager, 2<sup>e</sup> éd.**

C. Pellerin

**Conférencier, 2<sup>e</sup> éd.**

C. Morlet, B. Deloupy

**Développer son activité sur le Web**

P. Gastaud, S. Truphème

**Écrire pour le web, 2<sup>e</sup> éd.**

M. Gani

**Facebook Ads et Instagram Ads**

C. Pellerin

**Génération de Leads**

P. Gastaud

**Google Ads**

C. Pellerin

**IA génératives pour créer du contenu**

J. Pibourret, S. Beaujault

**Inbound marketing et growth hacking**

S. Truphème, P. Gastaud

**Instagram**

C. Pellerin

**LinkedIn, 2<sup>e</sup> éd.**

J. Pibourret

**Marketing, 4<sup>e</sup> éd.**

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

**Marketing digital, 2<sup>e</sup> éd.**

S. Truphème, P. Gastaud

**Marketing vidéo**

T. Gasio

**Podcast**

V. Béjot

**Réseaux sociaux**

C. Pellerin

**SEO**

B. Thiers

**Stratégie digitale, 2<sup>e</sup> éd.**

C. Headley, C. Lejealle

### COMMERCIAL / RELATION CLIENT

**Commercial, 4<sup>e</sup> éd.**

P. Bérorgey, S. Mercier

**E-commerce, 2<sup>e</sup> éd.**

C. Delabre

**Expérience client, 3<sup>e</sup> éd.**

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

**Librairie, 2<sup>e</sup> éd.**

C. Meneghetti, J.-C. Millois

**Négociation commerciale**

F. Vendeuvre, B. Lefèvre

### ENTREPRENEURIAT

**Business plan**

M. Douchy

**Création d'entreprise, éd. 2024**

C. Léger-Jarniou, G. Kalouis

**Crowdfunding**

N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

**Freelance**

S. Moran

**Levée de fonds**

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, *et al.*

**Micro-entrepreneur, 3<sup>e</sup> éd.**

C. Selmer, J. Hellart

### EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

**Améliorer sa mémoire et sa concentration**

X. Delengaigne, C. Maitre

**Animer vos réunions, 2<sup>e</sup> éd.**

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

**Bien-être au travail, 2<sup>e</sup> éd.**

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

**Confiance en soi, 2<sup>e</sup> éd.**

A. Leibovitz

**Créativité, 3<sup>e</sup> éd.**

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

**Développement personnel**

L. Lagarde

**Écrits professionnels**

V. Le Broussois

**Efficacité professionnelle, 2<sup>e</sup> éd.**

P. Bérorgey

**Gestion du stress, 2<sup>e</sup> éd.**

G. du Penhoat

**Gestion du temps, 2<sup>e</sup> éd.**

P. Bérorgey

**Intelligence émotionnelle, 2<sup>e</sup> éd.**

C. Peres-Court, M.-E. Launet

**Mind mapping, 3<sup>e</sup> éd.**

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

**Orthographe**

A. Ponsonnet

**Pensée visuelle**

C. Tsiang, B. Lhuillier

**Personal Branding**

S. Moran, N. Van Laethem

**Prendre la parole en public**

A. Leibovitz

**Préparer sa retraite**

Kleinbauer *et al.*

**Process Communication Model®**

P. Bérorgey

**Psychologie positive au travail**

B. Arnaud, E. Mellet

**Relaxation**

L. Histel-Barontini

**Résolution de problèmes complexes**

A. Elviro

**Santé au travail**

C. Vasey

**Soft skills**

N. Van Laethem, J.-M. Josset

# Remerciements

À Joshua, Valentine, Alyssia, Sacha, Charlie, Juliette, Hayden et plus globalement à toute la nouvelle génération de futurs animateurs ou participants aux réunions. Nous espérons vivement qu'ils trouveront dans cet ouvrage des outils simples et pertinents qui redonneront aux réunions de nouvelles lettres de noblesse dans les années à venir !

Merci à tous nos clients chez qui nous avons organisé et animé des réunions. Toutes ces expériences ont nourri cet ouvrage !

Merci à Jean Pierre Testa et Pascale Belorgey pour les contenus qu'ils nous ont apportés.

Merci à Philippe Petit et Bruno Bachy pour leur contribution aux vidéos de cet ouvrage.

# Avant-propos

“

Se réunir est un début ;  
rester ensemble est un progrès ;  
travailler ensemble est la réussite.

Henry Ford



**L**a « réunionite » est une maladie qui fait tousser les entreprises. Les symptômes sont nombreux mais facilement repérables : les yeux levés à l'annonce d'une réunion, acteurs en retard aux dites réunions, téléphones et tablettes actifs et en surchauffe alors que les participants sont bloqués assis pendant des heures devant un animateur parfois débordé. Au final, des participants dépités à la fin de la séquence, furieux d'avoir perdu du temps et de l'énergie. Trop de réunions tuent les réunions !

Pourtant les échanges d'idées, les travaux collectifs et les transmissions d'information sont essentiels au bon fonctionnement d'une organisation. Travailler ensemble, face à face, est indispensable pour gagner en performance. Sans réunion, de nombreuses décisions fondamentales ne pourraient être prises, bon nombre de projets n'aboutiraient tout simplement jamais, des idées tout simplement géniales ne verraient pas le jour. Une réunion de travail permet de traiter en groupe un sujet qui, s'il avait été traité par des individus isolés, aurait eu peu de chance d'être résolu dans les délais et avec le niveau d'exigence fixé.

Qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, réalisées dans un bureau, debout dans un atelier ou à distance, qu'elles comprennent quatre ou vingt personnes, les réunions ont leur place dans une organisation parce qu'elles donnent l'opportunité aux hommes et aux femmes de l'entreprise de travailler ensemble vers un objectif commun. Et quand elles sont justifiées, préparées en amont et animées avec pertinence, elles permettent d'augmenter réellement la performance de l'entreprise.

## De l'utilité à l'efficacité

L'ouvrage que nous vous proposons est dédié à la préparation et à l'animation de réunions. Il a pour ambition de vous proposer des outils éprouvés pour vous aider à choisir l'opportunité d'une réunion, à structurer son déroulement de manière pertinente et à l'animer dans un but d'efficacité collective.

Au revoir la réunionite, l'ère des réunions « pros » a sonné. Il s'agit de proposer à vos collègues des réunions motivantes et productives. Finies les réunions descendantes chronophages qui n'en finissent pas, celles où les participants découvrent le sujet au démarrage, les déroulés sans structure, sans outil ni méthode, les dérives non gérées, etc.

Tout au long des dossiers, nous allons parcourir les différentes techniques pour faire vite et être efficace, mobiliser un groupe, en tirer le meilleur, que la réunion soit en présentiel ou à distance. Notre challenge est de vous donner les clés pour relever le quadruple défi des réunions : un objectif atteint, un timing respecté, des participants heureux, un apprentissage collectif réel.

**Sept dossiers** développent les outils et les méthodes qui permettent d'initier, de préparer, d'animer et de conclure une réunion. C'est en les parcourant que vous pourrez, selon le type de réunion que vous aurez choisie, identifier les outils les plus adaptés à votre objectif et aux participants.

## Sommaire des vidéos

**Certains outils sont accompagnés de podcasts et de vidéos, accessibles par QR Codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :**

- Les erreurs et antidotes des réunions (dossier 1)
- L'opportunité de la réunion (outil 11)
- Comment démarrer une réunion (dossier 3)
- La ProcessCom© en réunion (outil 60)
- La déclusion (outil 73)



# Sommaire

|                  |                                                            |    |
|------------------|------------------------------------------------------------|----|
|                  | <b>Remerciements</b>                                       | 5  |
|                  | <b>Avant-propos</b>                                        | 6  |
| <b>DOSSIER 1</b> | <b>LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉUNIONS (🗨️)</b>               | 10 |
|                  | • <i>Outil 1</i> Réunion d'échanges                        | 12 |
|                  | • <i>Outil 2</i> Réunion d'information                     | 16 |
|                  | • <i>Outil 3</i> Réunion d'avancement de projet            | 18 |
|                  | • <i>Outil 4</i> Réunion de travail (production)           | 20 |
|                  | • <i>Outil 5</i> Réunion de résolution de problème         | 22 |
|                  | • <i>Outil 6</i> Réunion de décision                       | 24 |
|                  | • <i>Outil 7</i> Réunion chantiers                         | 26 |
|                  | • <i>Outil 8</i> Réunion action : hackathon                | 28 |
|                  | • <i>Outil 9</i> Quick stand up meeting                    | 30 |
|                  | • <i>Outil 10</i> Happy réunion                            | 32 |
| <b>DOSSIER 2</b> | <b>INITIER ET PRÉPARER UNE RÉUNION</b>                     | 34 |
|                  | • <i>Outil 11</i> La fiche d'opportunité de réunion (🗨️)   | 36 |
|                  | • <i>Outil 12</i> L'invitation /convocation de réunion     | 40 |
|                  | • <i>Outil 13</i> La préparation de la salle               | 42 |
|                  | • <i>Outil 14</i> Le séquençement de la réunion            | 44 |
|                  | • <i>Outil 15</i> Le choix des participants                | 46 |
|                  | • <i>Outil 16</i> Les slides                               | 48 |
| <b>DOSSIER 3</b> | <b>DÉMARRER, S'ÉCHAUFFER (🗨️)</b>                          | 50 |
|                  | • <i>Outil 17</i> La présentation de l'animateur           | 52 |
|                  | • <i>Outil 18</i> La présentation de la réunion : le POMAR | 54 |
|                  | • <i>Outil 19</i> La présentation des participants         | 58 |
|                  | • <i>Outil 20</i> La présentation avatar                   | 62 |
|                  | • <i>Outil 21</i> Les ice breakers ou brise-glaces         | 64 |
|                  | • <i>Outil 22</i> Les règles de vie d'une réunion          | 68 |
|                  | • <i>Outil 23</i> Les exercices d'échauffement             | 70 |
|                  | • <i>Outil 24</i> La purge                                 | 72 |
| <b>DOSSIER 4</b> | <b>ANIMER UNE RÉUNION, FAIRE PRODUIRE</b>                  | 74 |
|                  | • <i>Outil 25</i> Les questions                            | 76 |
|                  | • <i>Outil 26</i> Le brainstorming                         | 78 |
|                  | • <i>Outil 27</i> Le tour de table                         | 80 |
|                  | • <i>Outil 28</i> Les Post-it®                             | 82 |
|                  | • <i>Outil 29</i> Le Métaplan®                             | 84 |
|                  | • <i>Outil 30</i> Le jogging entre paperboards             | 86 |
|                  | • <i>Outil 31</i> La question paradoxe                     | 88 |
|                  | • <i>Outil 32</i> Le vote gommettes                        | 90 |
|                  | • <i>Outil 33</i> Les cartes mentales                      | 92 |
|                  | • <i>Outil 34</i> La matrice de décision                   | 94 |
|                  | • <i>Outil 35</i> L'avocat de l'ange, l'avocat du diable   | 98 |



|            |                                     |     |
|------------|-------------------------------------|-----|
| • Outil 36 | Le diagramme en arbre               | 100 |
| • Outil 37 | La résolution de problème : le CTTS | 102 |
| • Outil 38 | Le diagramme causes-effet           | 104 |
| • Outil 39 | Les 5 pourquoi                      | 106 |
| • Outil 40 | Le QQOQCCP                          | 108 |
| • Outil 41 | Le CEDAC                            | 110 |
| • Outil 42 | Le photo-langage                    | 112 |
| • Outil 43 | L'arbre à problème                  | 114 |
| • Outil 44 | Le plan d'action par le dessin      | 116 |
| • Outil 45 | Quik                                | 118 |

## DOSSIER 5

### ANIMER À DISTANCE LES OUTILS DIGITAUX

|            |                                       |     |
|------------|---------------------------------------|-----|
| • Outil 46 | Les plateformes de réunion à distance | 122 |
| • Outil 47 | Les réunions hybrides                 | 126 |
| • Outil 48 | Le nuage de mots ou mots jetés        | 128 |
| • Outil 49 | Padlet ou mur virtuel                 | 130 |
| • Outil 50 | Kahoot                                | 132 |
| • Outil 51 | Google Form                           | 134 |
| • Outil 52 | Sentimy                               | 136 |
| • Outil 53 | Le document partagé en ligne          | 138 |
| • Outil 54 | ChatGPT                               | 140 |

## DOSSIER 6

### GÉRER LE GROUPE

|            |                                                                                                                                |     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| • Outil 55 | Les 3 postures de l'animateur en réunion                                                                                       | 144 |
| • Outil 56 | La « Oui attitude »                                                                                                            | 146 |
| • Outil 57 | Le « oui » au téléphone                                                                                                        | 148 |
| • Outil 58 | L'ODPS : en cas de dérive                                                                                                      | 150 |
| • Outil 59 | La gestion positive des objections                                                                                             | 152 |
| • Outil 60 | La matrice d'identification en ProcessCom®  | 154 |
| • Outil 61 | La grille des participants difficiles                                                                                          | 158 |
| • Outil 62 | Le style d'animation : TEST                                                                                                    | 162 |
| • Outil 63 | VRGP : 4 clés de l'animation réussie                                                                                           | 166 |
| • Outil 64 | Le coût d'une réunion                                                                                                          | 168 |
| • Outil 65 | La dynamique du groupe                                                                                                         | 170 |

## DOSSIER 7

### CONCLURE ET FAIRE LE COMPTE RENDU

|            |                                                                                                  |     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| • Outil 66 | 4 choses à faire avant la fin d'une réunion                                                      | 174 |
| • Outil 67 | Le compte rendu de réunion                                                                       | 176 |
| • Outil 68 | Le rapport minute 3x3                                                                            | 178 |
| • Outil 69 | Le plan d'action de réunion                                                                      | 180 |
| • Outil 70 | L'autoévaluation                                                                                 | 182 |
| • Outil 71 | L'évaluation de la réunion par les participants                                                  | 184 |
| • Outil 72 | Le doodling                                                                                      | 186 |
| • Outil 73 | La déclusion  | 188 |

# 1

## DOSSIER

# LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉUNIONS

“

Comité : un groupe de personnes incapables de faire quoi que ce soit par elles-mêmes qui décident collectivement que rien ne peut être fait !

Winston Churchill

| Forme \ Fond                                     | Présentiel | Présentiel Quick Stand up meeting | À distance | Happy réunion |
|--------------------------------------------------|------------|-----------------------------------|------------|---------------|
| Réunion d'information descendante                | X          | X                                 | X          | X             |
| Réunion d'échanges, table ronde                  | X          | X                                 | X          | X             |
| Réunion d'avancement (réunion d'équipe)          | X          | X                                 | X          | X             |
| Réunion de résolution de problème                | X          | X                                 | X          | X             |
| Réunion de décision                              | X          | X                                 | X          | X             |
| Réunion groupe de travail, workshop (production) | X          | X                                 | X          | X             |
| Réunion pour action (chantiers, hackathon)       | X          | X                                 |            | X             |

<http://dunod.link/410711>  
Les erreurs et antipodes des réunions



Une réunion est un espace et un temps où des flux d'informations sont échangés entre les participants dans un but prédéfini. On peut déclencher une réunion pour partager une information, résoudre un problème, trouver des solutions pour atteindre un objectif, faire un point d'avancement, etc.

Quel que soit le type de réunions, y compris les workshops, l'animateur a la responsabilité de faire respecter l'ordre du jour et d'organiser le déroulement de la séquence pour atteindre l'objectif défini. Encore faut-il qu'il soit fixé ! Les participants apportent leur contribution dans le cadre de la partie qui leur a été affectée.

En amont, chaque participant doit connaître le résultat visé, l'ordre du jour de la réunion.

Au démarrage, l'objectif est rappelé. En fin de réunion, l'animateur valide qu'il a été atteint.

L'objectif de la réunion, le « pour quoi ? » est donc primordial. On ne prépare pas, on n'anime pas de la même manière une réunion d'avancement de projet et une réunion de créativité.

### De l'utilité de la réunion

Se pose donc tout d'abord la question de la pertinence de la réunion. Il s'agit de se poser les questions suivantes :

- Cette réunion est-elle indispensable ? Avons-nous réellement besoin de réunir des personnes autour du sujet ?
- Qu'attendons-nous de cette réunion en termes d'objectifs ou de livrables ?

Une réunion ne doit donc être planifiée que si elle est jugée nécessaire. Consacrer du temps à préparer sa réunion est essentiel, par exemple pour un manager qui souhaite assurer le suivi auprès de son équipe, tout en maintenant un contact direct avec ses collaborateurs.

### Les différents types de réunion

Dans ce dossier, nous allons présenter un panorama des différentes réunions que vous pourriez être amené(e) à animer dans votre parcours professionnel.

Toutes les réunions ne se ressemblent pas. Certaines devront durer plus longtemps et se préparer des semaines à l'avance. D'autres seront plus courtes et s'organiseront plus facilement. Le type de réunion exerce aussi une influence sur les participants à inviter. Pour y voir plus clair, nous vous proposons sept différents types de réunions possibles sur le fond : échanges/table ronde, information, suivi d'avancement, résolution de problème, décision, production de plan d'action ou encore réunion d'action terrain (chantiers ou hackathon). Sans oublier la happy réunion, un mode d'animation résolument optimiste, qui fait des réunions un moment d'échanges sérieux mais convivial ! Toutes ces réunions peuvent être réalisées en présentiel (et parfois en option courte et sans table de réunion, etc. ) et à distance. Nous préférons toutefois réserver le mode présentiel aux réunions chantiers et hackathon.

## Les outils

|    |                                   |    |
|----|-----------------------------------|----|
| 1  | Réunion d'échanges                | 12 |
| 2  | Réunion d'information             | 16 |
| 3  | Réunion d'avancement de projet    | 18 |
| 4  | Réunion de travail (production)   | 20 |
| 5  | Réunion de résolution de problème | 22 |
| 6  | Réunion de décision               | 24 |
| 7  | Réunion chantiers                 | 26 |
| 8  | Réunion action : hackathon        | 28 |
| 9  | Quick stand up meeting            | 30 |
| 10 | Happy réunion                     | 32 |



# Outil

1

## Réunion d'échanges

“

*Si tu as une pomme,  
que j'ai une pomme, et que  
l'on échange nos pommes,  
nous aurons chacun une pomme.  
Mais si tu as une idée, que j'ai une  
idée et que l'on échange nos  
idées, nous aurons chacun  
deux idées.*

George Bernard Shaw

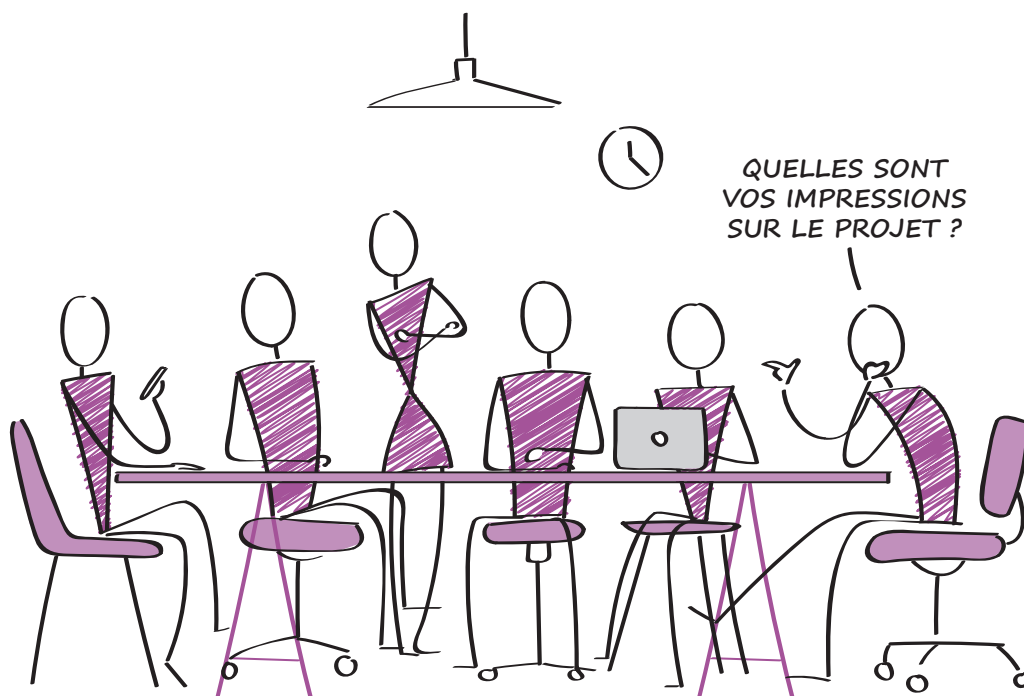
### En quelques mots

La **réunion d'échanges** a pour objectif de permettre aux participants de discuter sur un sujet donné. L'animateur propose donc un ou des points de discussion, et les commentaires et avis des participants sont encouragés.

Les techniques d'animation associées sont celles qui permettront au groupe de formuler des avis, des idées...

Lors de cette réunion, on recherche une **information ascendante** déclenchée au départ par une **information descendante**.

### UNE RÉUNION D'ÉCHANGES CENTRÉE SUR UN THÈME





## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

Une réunion d'échanges est organisée quand on veut obtenir des participants leurs « inputs », leurs commentaires sur un sujet. L'objectif est de recueillir le plus d'informations et de réactions du groupe. Les données obtenues permettent d'alimenter et d'orienter un projet, un sujet donné. Le but peut aussi être de rapprocher les points de vue, voire d'obtenir une position commune sur un sujet donné.

### Contexte

Les réunions d'échanges peuvent être organisées :

- en amont pour présenter un sujet et recueillir les avis ;
- en cours, pour identifier les ressentis d'une mise en application ;
- en aval pour comprendre les feedbacks.

Elles peuvent être aussi organisées par les managers dans le cadre de réunions de service.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

- 1. L'animateur présente le sujet** en expliquant le contexte.
- Si besoin, il **présente les participants** (l'animateur précise alors qui ils sont), ou chaque participant peut se présenter. Cela va dépendre du nombre de personnes et si elles se connaissent ou pas.
- 3. Organisation des échanges** : les participants échangent librement sur le sujet. À l'instar du débat, chacun peut émettre un avis, poser des questions, proposer de nouvelles pistes de travail, etc. L'animateur peut répondre immédiatement aux questions ou choisir de les collecter pour y répondre ultérieurement. Il note les différents points de vue.
- 4. L'animateur fait une synthèse des échanges** et explique la suite qui sera donnée à la réunion.
- 5. L'animateur fait un retour** aux participants sur sa perception de la réunion.

## Méthodologie et conseils

Dans ce type de réunion, l'animateur présente rapidement le sujet, puis adopte une attitude d'écoute et d'ouverture, absolument neutre.

La posture des participants est résolument participative ; chacun s'exprime sur le thème donné. Les échanges entre eux sont importants et encouragés par l'animateur.

Les petits groupes favorisent souvent la participation de chacun, mais il est possible d'organiser des sous-groupes au sein d'une réunion plénière.

Il est important que l'animateur clarifie en amont ce qu'il attend des échanges : un avis sur un sujet, des questions, des idées d'amélioration, etc. Cette orientation va conditionner les modes d'animation qui sont nombreux : par exemple, des Post-it® pour recueillir les points positifs et négatifs d'un projet tels que perçus par des collaborateurs, un padlet pour recueillir en direct les questions sur un mur virtuel, un tour de table si le groupe est restreint, un atelier de préparation des questions, un portrait chinois pour transmettre sa perception sur un thème, etc. (dossier 4).

La table ronde est un mode de réunion d'échanges particulier que nous vous décrivons ci-après.

Suite outil 1 →

### *Avant de vous lancer...*

- ✓ Choisir une réunion d'échanges permet d'impliquer les acteurs.
- ✓ Préparer son ordre du jour et prévoir des outils de recueil d'idées (penser aux participants timides qui n'osent pas prendre la parole).
- ✓ Privilégier les réunions courtes sans trop de participants.



## COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

### Quels sont les objectifs d'une table ronde ?

La **table ronde** est une forme de réunion d'échanges au cours de laquelle des intervenants, sous le pilotage d'un animateur, débattent d'une problématique précise en exprimant différents points de vue. Dans cette réunion, les échanges sont concentrés sur les intervenants et moins sur le public qui assiste aux débats. Une table ronde permet de diversifier les points de vue, les témoignages, d'explicitier les désaccords, d'approfondir un thème.

Tous les intervenants s'expriment à tour de rôle : la table ronde s'organise autour d'un animateur neutre qui maintient la dynamique de la discussion, sans étouffer le débat, joue le rôle de modérateur et fait participer la salle.

Une table ronde peut être organisée en entreprise pour confronter des acteurs sur un sujet donné ou pour l'aborder sous des angles différents. C'est aussi un outil de négociation.

### Comment animer une table ronde ?

**Avant la réunion**, il est fondamental de **bien choisir les participants à la table ronde** : complémentaires, compétents, porteurs chacun d'un message clé « à traiter » par l'animateur de manière absolument égalitaire. Il faut également recueillir toutes les données indispensables sur le public : quel profil et quelles attentes ?

**Concevoir le déroulé prévisionnel** : structurer la table ronde en 2 à 4 parties thématiques maximum, avec un temps alloué à chacune.

- Pour chaque thème, lister trois à cinq questions pour chaque participant de la table ronde même si elles ne seront pas toutes utilisées.  
Si la salle ne réagit pas, l'animateur relance le débat avec des questions préparées.

- **Valider avec vos intervenants le déroulé.** Un travail avec chaque intervenant permet en effet de bien les préparer à ce type d'intervention. Vous leur aurez précisé leur temps de parole respectif. Il est judicieux de récupérer en amont les présentations des participants (slides) pour en vérifier la cohérence par rapport au sujet et le temps alloué.

**Réfléchir aux aspects logistiques** : prévoir de l'eau pour les intervenants, un vidéoprojecteur placé de façon à ne gêner personne, une bonne visibilité pour le public, s'assurer que chacun sera bien à l'aise lors de la table ronde.

**Préparer les enchaînements des différentes séquences** : présentation des interventions successives, recueil des questions auprès du public, etc.

**Démarrer la table ronde** par une présentation des participants, de leur rôle par rapport au sujet donné.

Gérer les participants : une table ronde ne doit pas se transformer en débat inaudible et/ou hors sujet. En tant qu'animateur de table ronde, votre rôle est de faire circuler la parole, de gérer les interventions, de mettre en avant les intervenants, de laisser la place au public. Éviter les slides et préférez les témoignages authentiques. Parfois une vidéo peut appuyer le témoignage.

**Clôturer la table ronde** en reprenant l'avis de chacun, les réponses éventuelles aux questions apportées, les faits marquants de la discussion.



## Les 12 conditions de réussite de la table ronde

1. Éviter de choisir un sujet trop large, trop polémique ou au contraire trop consensuel.
2. Prévoir du temps pour prendre contact avec chacun des intervenants et préparer avec eux leurs interventions.  
Choisir des intervenants qui auront « une présence » réelle lors de la table ronde, qui sauront transmettre avec passion leurs idées en acceptant le débat.
3. Trouver le bon équilibre entre respect du programme et qualité des échanges. Il faut savoir interrompre un intervenant qui digresse de façon ferme, mais respectueuse, refuser une question ou un propos hors sujet, rester neutre et respecter rigoureusement un temps de parole à chaque intervenant.
4. Demander aux participants d'éclaircir ou de préciser leur pensée, relancez une question restée sans réponse.
5. Savoir reformuler de temps à autre ce qui a été exprimé.
6. Respecter les moments de silence et de réflexion de vos intervenants.
7. Toujours avoir devant vous le temps restant à la table ronde en tenant compte du temps de conclusion. Échangez ce temps avec vos intervenants si besoin.
8. Trouver des liens entre les réponses des intervenants, efforcez-vous de trouver des zones d'accords même lorsqu'il existe des désaccords profonds. Caractériser les désaccords de manière factuelle si possible.
9. Assurer le respect de temps de parole pour chacun de vos intervenants.
10. Repérer chez vos intervenants les signes non verbaux : anxiété, impatience, colère, etc.
11. Accepter que les relations puissent être tendues entre les participants mais favorisez un climat de respect et d'écoute.
12. À la fin des échanges, il est judicieux de réaliser une synthèse globale et d'avoir un mot de remerciement pour chacun.

Ces 12 conseils doivent vous permettre de réussir une table ronde participative et authentique. En bonus, nous vous conseillons, en tant qu'animateur de table ronde, d'adresser dès le lendemain un

mail de remerciement aux participants, ainsi qu'un compte rendu de l'intervention « à votre client ». Pensez éventuellement à créer une vidéo de l'intervention (outil 45).



# Réunion d'information

“

*La connaissance  
s'acquiert par  
l'expérience, tout  
le reste n'est que  
de l'information.*

Albert Einstein

## En quelques mots

La **réunion d'information** a pour objectif de transmettre à un groupe des informations sur un sujet ou un thème donné.

Les techniques d'animation associées sont celles liées aux méthodes plutôt « descendantes », mais qui ne sont pas forcément « magistrales ».

Ce sont pourtant les réunions les plus répandues. Indispensables pour faire circuler l'information dans l'entreprise, elles ne doivent cependant pas se limiter à la lecture de slides !

## UNE RÉUNION POUR DONNER DES INFORMATIONS

VOICI LES POINTS CLÉS  
DE NOTRE PROJET

