

ORGANISATION DE REUNIONS

Pourquoi un cours sur l'organisation et la conduite de réunions ? Dans la vie de l'entreprise ou de toute organisation humaine, le recours à des rencontres entre les différents protagonistes composant ces groupes se révèle nécessaire pour le bon fonctionnement du système organisationnel. Tout système évolue, et le moindre changement bouscule, autant sa constitution périphérique que sa constitution profonde. Ces changements demandent aux êtres qui composent l'organisation, de se voir, d'échanger des avis, de se concerter pour prendre des décisions. Ces concertations amènent de nouveaux changements, abrogent certains problèmes, les réduisent ou chamboulent l'organisation dans sa totalité.

Ces concertations, ces échanges en milieu organisé prennent souvent l'allure d'un rassemblement que l'on nomme communément : *réunion*. Les protagonistes se fixent un endroit et un moment pour échanger des informations. La réunion, cet outil de la communication, devient alors un moment privilégié où l'existence même d'une organisation prend forme, s'oriente, se perfectionne ... ou s'anéantit.

Il est donc évident que la réunion est un outil important et comme tout outil de valeur, on ne l'utilise pas à tort et à travers sans avoir quelques précisions de maniement.

«Une bonne réunion n'a pas de prix, mais elle a un coût.» Comme les autres activités de l'entreprise, une réunion doit produire davantage de richesses qu'elle n'en consomme. Et ce, d'autant plus que la communication orale occupe 75 % du temps de travail moyen d'un cadre, dont 25 à 50 % est consacré aux seules réunions. Dans une entreprise comme dans toute organisation, les réunions diffèrent par leur nature:

- réunions fonctionnelles (conseils d'administration, réunions inter-services, groupes de travail permanents.
- réunions opérationnelles, mises en place pour une durée et un objet limités (préparation d'une action, résolution d'un problème, lancement d'un nouveau produit...).

Elles diffèrent ensuite par leur objectif:

- donner ou recueillir des informations
- réfléchir sur un problème, analyser une situation;
- échanger des opinions, se concerter
- rechercher des solutions;
- prendre une décision...

Une réunion est efficace quand son objectif est atteint et quand son déroulement a satisfait les participants. Une réunion est réellement un outil de travail en groupe quand elle comprend deux phases:

- une préparation individuelle : « tout le monde connaît le problème »
- une discussion collective « tout le monde cherche des solutions ».

Il est donc nécessaire que chaque réunion soit pilotée. En clarifiant les enjeux et la forme de la réunion, l'animateur inscrit le travail collectif dans un cadre professionnel. En régulant la réunion, il garantit l'égalité de droit des participants et stimule la productivité et la créativité du groupe. Animer un service est une responsabilité politique permanente, officialisée dans une étude de poste de cadre. Le pouvoir d'un chef de service lui est donné par l'institution. Animer une réunion est une tâche technique momentanée, l'un des multiples savoir-faire d'un cadre. L'autorité de l'animateur lui est conférée par sa technicité et son attitude vis-à-vis des participants. L'animateur d'une réunion est donc choisi en fonction de ses compétences sur la manière de procéder, plutôt qu'en raison de son statut ou de sa connaissance du sujet.

1. Faut-il tenir une réunion ?

Pour le savoir, on peut se poser douze questions. La maladie, connue sous le nom de « réunionite », dont souffrent certaines entreprises n'est pas due à l'abondance de réunions, mais à la multiplication de réunions inutiles.

ASPECT PRATIQUE

1. Que se passerait-il si la réunion n'avait pas lieu ?
2. Peut-on utiliser une autre manière, plus rapide et/ou plus économique, de traiter le sujet (note de service, entretien, conférence par téléphone, message télématique. . .) ?
3. Les points inscrits à l'ordre du jour nécessitent-ils un débat, le recueil d'idées...?
4. Des éléments nouveaux sont-ils intervenus depuis que la réunion a été programmée ? Si oui, la réunion est-elle toujours utile ?
5. Une autre instance, plus qualifiée, pourrait-elle prendre une meilleure décision?
6. La réunion rapportera-t-elle davantage qu'elle ne coûtera ?

ASPECT HUMAIN

7. Est-ce le bon moment pour se réunir ? Les participants pourront-ils se libérer ? Les informations attendues seront-elles disponibles ? Les participants que l'on projette de réunir sont-ils tous concernés par le sujet à traiter?
8. Le groupe réuni a-t-il les compétences, l'expérience, pour traiter le sujet ?
9. Le déroulement de la réunion, tel qu'il est prévu, correspond-il aux priorités de l'équipe ? à ses inquiétudes ?
10. La réunion sera-t-elle l'occasion de motiver les participants autour d'une tâche commune, de dynamiser le service? renforcer son esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance ?

Une réunion efficace

S'il s'agit d'une réunion d'information destinée à répartir des tâches, à présenter un nouveau produit, à expliquer la nouvelle politique commerciale, à préparer l'informatisation du service. . . il convient de bien préparer son exposé, prévoir les documents à présenter ou à distribuer et mener de bout en bout cette réunion dont on sera le principal, sinon l'unique, orateur. L'efficacité dépendra de sa clarté personnelle.

S'il s'agit de faire taire une rumeur, en réunissant toutes les personnes concernées, d'expliquer le point de vue de la direction quant à un conflit, de corriger des informations erronées qui circulent dans l'entreprise... il convient d'expliquer la situation et sa position (ou celle que l'on est mandaté pour transmettre). Ensuite ménager un moment d'échange afin que les participants expriment leur sentiment sur le sujet. L'efficacité dépendra de la bonne distinction entre ces deux phases.



S'il s'agit de recueillir l'avis de ses collaborateurs, de sonder leur intérêt pour la nouvelle organisation du travail, ... il convient de faciliter l'expression individuelle et collective, pour recueillir les opinions et les sentiments de l'équipe, en s'interdisant de donner son avis personnel. L'efficacité dépendra de sa capacité à ne pas parler à la place du groupe.

S'il s'agit de passer un moment agréable, de souder l'équipe autour d'un événement, de valoriser l'arrivée d'un nouveau collaborateur ou la promotion d'un ancien... il convient d'être bref si l'on introduit la réunion par un petit discours, puis de se mêler à la conversation générale.

S'il s'agit de résoudre un problème, comme l'organisation d'une activité... il convient de choisir un style adapté aux personnes et aux objectifs, plus ou moins directif ou coopératif, mais toujours clairement affiché. L'efficacité dépendra de son attitude d'écoute et des techniques de facilitation et de régulation que l'on emploiera.

Choix du moment et du lieu

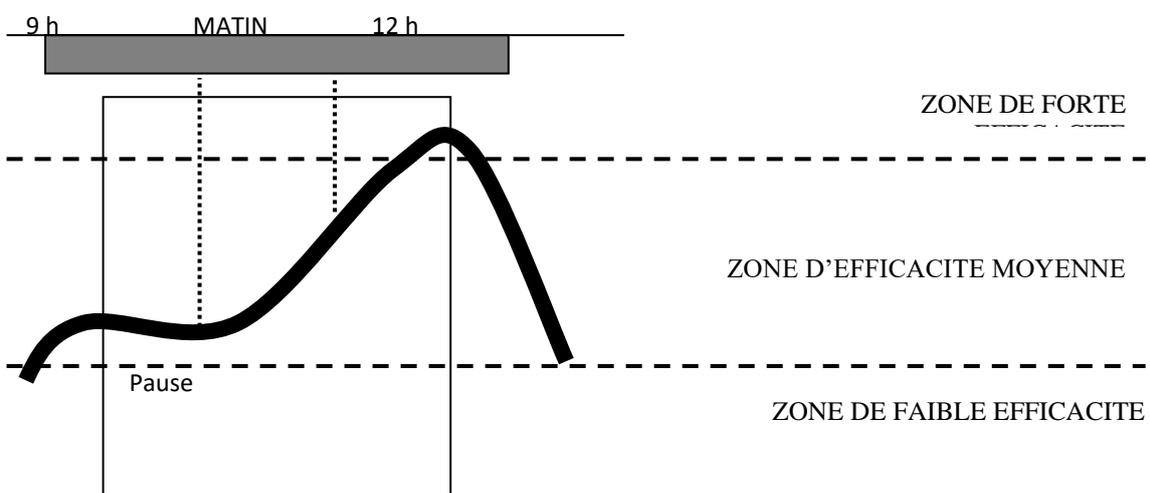
Quelle est, en fonction des objectifs et des participants, la moins mauvaise période (du jour, de la semaine) pour tenir la réunion (activités concurrentes, obligations et responsabilités professionnelles, fatigue...)? Quel est l'endroit le plus pratique (éloignement, possibilités d'accueil, équipement en mobilier et en matériel, calme..) ?

L'efficacité d'une réunion reposant sur l'implication maximale des participants, il faut tenir compte de leur disponibilité physique et psychologique. Notre vigilance n'est pas continue sur une journée certains moments sont plus propices à la réflexion, d'autres nous voient accuser une baisse d'énergie.

Si l'on souhaite organiser une réunion dont l'objet est limité (concertation simple, choix des modifications à apporter à un budget, information sur de nouvelles procédures administratives...) et qui peut être traitée en une heure et demie environ, on dispose de quatre plages d'égale durée et d'efficacité comparable deux dans la matinée et deux en fin d'après-midi.

Si la réunion prévue est de nature stratégique et demande que l'on y consacre une journée entière, on programme les pauses durant les phases d'inefficacité. La reprise en début d'après-midi gagne en efficacité si elle est occupée par des travaux courts et concrets confiés, en parallèle à de tout petits groupes (nes). Les réunions tenues en soirée ne peuvent être que courtes, donc n'avoir qu'un objectif restreint et très mobilisateur.

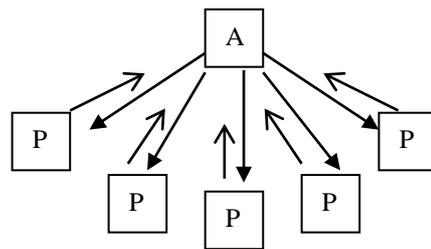
Niveaux et rythmes moyens d'efficacité d'une réunion dans une journée



Bureau d'une Association ou d'un Parti) ou assez grand (ainsi les Assemblées Générales ou les « Conventions d'Entreprise). La réunion d'information doit être conçue avant tout comme un échange, même si les auditeurs n'ont pas la possibilité de répondre. Il ne s'agit pas d'être devant son auditoire, mais d'être avec lui, de comprendre les problèmes, de lui faire formuler les objections et d'aider à les surmonter.

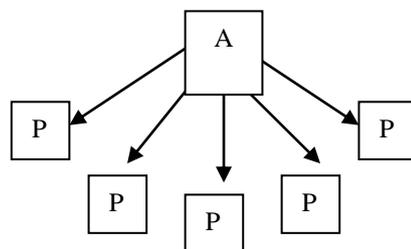
La réunion de contre-information. Elle fait partie d'une opération anti-rumeur et cherche à opposer une information vraie (formelle, officielle) à des rumeurs non fondées.

La réunion de feed-back d'une information ascendante. Elle consiste à rendre compte à un groupe, des résultats d'une enquête, d'interviews ou de sondages d'opinions, effectués antérieurement sur ce groupe ou sur un groupe plus large auquel les auditeurs actuels appartiennent.



La réunion de type « briefing »

La réunion de type *briefing* est une réunion d'information d'origine américaine est une réunion plus limitée que l'exposé. Elle s'inscrit dans le cadre de transmission de consignes pour opération déterminée. L'animateur détient les connaissances et la compétence. Il se borne à transmettre les objectifs. Il admettra les questions dans le sens d'une précision. Les participants ont un rôle passif. Il ne s'agit plus seulement d'une connaissance documentaire, mais de la compréhension d'une mission personnelle dans le cadre d'une mission générale imminente.

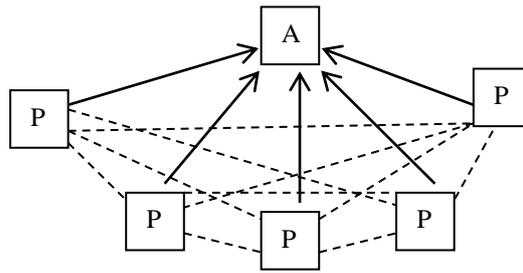


L'exposé de décisions qui ressemble à l'information simple mais qui *implique* davantage les auditeurs. Exemple: exposé sur la modification du régime de travail, information sur de nouvelles mesures prises par la direction, compte rendu (à un groupe) des décisions prises par un échelon supérieur et entrant en application dans leur secteur. Ainsi, par exemple, après une série d'interviews ou de *consultations*, le responsable expose sa décision, la commente pour convaincre.

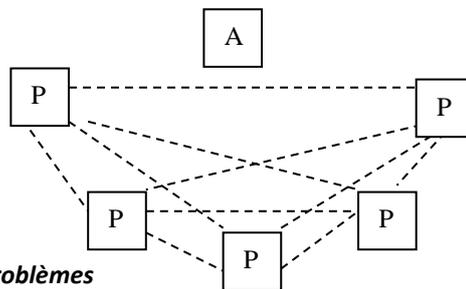
La réunion de formation

En ce qui concerne la réunion de formation, deux grandes méthodes se dégagent, les méthodes directives et les méthodes non-directives. On trouve bien entendu de nombreux styles intermédiaires.

Les *méthodes directives* conduisent évidemment les participants à une conclusion prévue. La réunion se conduit comme un enseignement, une instruction. L'animateur doit tenir compte de la qualité, de l'expérience et des connaissances (prérequis) de son auditoire. Il doit étudier les différents moyens qui stimuleront le raisonnement pour parvenir à ses conclusions. Cette méthode s'avère efficace pour l'apprentissage des notions intellectuelles ou pratiques.

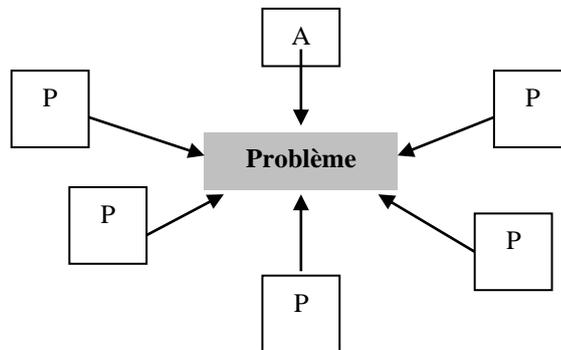


Les méthodes *non-directives* facilitent essentiellement la prise de conscience du comportement et des attitudes face aux autres. Elles sont nécessaires pour faire prendre conscience de notions d'ordre affectif. Le thème de la réflexion est souvent choisi. L'animateur devient également observateur et intervient pour faire prendre conscience des phénomènes, des comportements ou certaines réactions qui se passent dans le groupe.



Les réunions d'études de problèmes

La réunion est envisagée dans le cadre du bon fonctionnement d'une organisation. Elle cherche à résoudre les problèmes qui surgissent. Le groupe de travail se réunit pour la résolution des difficultés qui apparaissent en cours d'opérations. Il faut distinguer ici le groupe opérationnel du groupe institutionnel qui se réunit de manière périodique pour faire le point sur le suivi d'une opération ou pour la prise de mesures de routine. C'est le type de réunion la plus difficile à gérer, car il faut surmonter la difficulté.



Les réunions des groupes d'expression

Ces réunions permettent à chacun d'exprimer son avis sur son travail, l'opération en cours et les conditions de travail. L'expression est directe, sans intermédiaire, ou collective - par unité élémentaire de travail -, tous niveaux hiérarchiques confondus. Personne ne peut être sanctionné pour avoir exprimé son avis au cours de ces réunions. Elles ont en commun de rechercher et recueillir des informations en interrogeant un groupe.

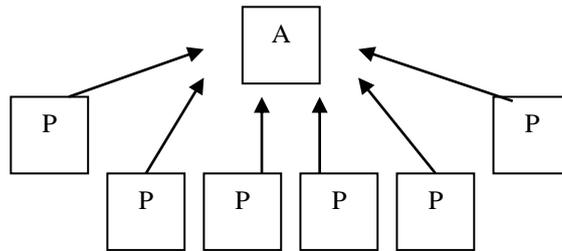
On peut définir plusieurs variétés :

La réunion d'information ascendante proprement dite. Malheureusement trop peu connu et trop rarement mis en oeuvre dans les Entreprises et les Services, ce type de réunion a pour but de recueillir des informations de la part des personnes qui les détiennent ou qui sont *dans* la situation. Il permet de savoir et de comprendre « ce

qui se passe ». Ces réunions ont des effets psychologiques importants:

- elles améliorent les communications;
- elles diminuent les distances et les tensions internes;
- elles augmentent le moral du groupe interrogé;
- et de plus elles apportent des informations nécessaires à la prise rationnelle de décisions.

L'enquête de motivation (menée sur un groupe représentatif d'une population d'enquête). La réunion de ce type cherche à sonder les opinions, les attitudes, les besoins, les attentes du groupe interrogé.



L'interview de groupe est une application, au groupe, des techniques de l'interview avec des modifications méthodologiques appropriées.

Les réunions – discussions

Elles se diversifient par leurs objets plus que par les méthodes de conduite. Le conducteur est *animateur* ou *régulateur*. Dans tous les cas, il s'agit d'une discussion aboutissant, soit à des décisions ou à des résolutions, soit à des conclusions par rapport à un ou thème. Cette discussion réunit un groupe restreint. Elles se subdivisent en plusieurs variétés:

- **Les réunions-discussions à thème**, genre « débat sur un sujet né », « préparation d'un exposé ou d'un article en équipe », « table ronde » sur un thème annoncé.
- **Les discussions-préliminaires**. Ce sont des réunions-discussions contrairement à l'habitude selon laquelle la discussion *suit* l'exposé, conférence ou le cours,... sont organisées *avant* l'information magistrale. Ce système est déjà une méthode de formation dans la mesure où cherche, par la discussion préliminaire:
 - d'une part à faire s'exprimer les préjugés, les *a priori*, les notions fausses sur le sujet.
 - d'autre part à le « motiver » le groupe pour que (par le de besoin de savoir, par la stimulation de l'attention) l'assimilation de l'information ultérieure soit meilleure.
- **Les commissions de travail** qui peuvent être préparatoires à une décision ultérieure ou elles-mêmes postérieures à des réunions d'informations à partir desquelles il faut étudier certaines questions. Dans ces réunions, des sous-groupes d'opinions divergentes sont réunis en vue d'une *confrontation des points de vue*, *confrontation suivie* d'une *médiation* ou d'une *négociation*. Le conducteur est un *arbitre accepté* ou un *médiateur* selon les cas.



3. PREPARATION D'UNE REUNION

LA CONVOCATION

La Convocation est un élément préliminaire fondamental de toute réunion. C'est la seule liaison qui existe entre l'instigateur de la réunion et les personnes concernées (à la fois participants et personnes informées).

Les participants

Ils doivent nécessairement être concernés directement. La meilleure présentation de la liste des participants est l'ordre alphabétique. Il faut éviter toute forme de classement hiérarchique qui mécontente; il y a toujours des risques d'erreur. A chaque nom, on peut associer le titre ou la fonction, si cela ajoute réellement quelque chose.

Les personnes informées

On est parfois amené à informer des personnes de la tenue d'une réunion sans les y inviter. Dans ce cas les personnes recevront une copie pour information (c.p.i.) pour des raisons hiérarchiques, financières (comptabilité) ou documentaires (classement).

Le lieu de la réunion

La convocation l'indique sans équivoque. Il peut y avoir:

- l'adresse exacte et un plan d'accès joint
- l'étage et le numéro de bureau
- les moyens d'accès
- le parking le plus commode ou le plus proche
- le numéro de téléphone qui permet de contacter les personnes dans la salle

Rien n'est plus agaçant que de s'égarer parmi les étages et couloirs, ce qui fait perdre du temps comme en fait perdre la recherche d'un emplacement de parking. Cela peut aussi être un alibi pour ceux qui arrivent en retard.

L'heure

C'est un point important, simple et précis et il n'y aurait rien à en dire s'il était respecté. L'heure indiquée doit être réelle et ne pas avoir prévu de délai de grâce. Etre ponctuel, c'est respecter le temps des autres.

L'objet de La réunion

L'objet d'une réunion est sa finalité, son but global. C'est en fait l'ensemble dans lequel s'inscrit ce qui sera fait au cours d'une réunion.

Les objectifs

Ils sont plus précis que l'objet, par exemple on précise le niveau qui doit être atteint, le niveau d'avancement que la réunion va préparer. Il est important de savoir si une réunion devra impliquer une décision ou seulement une préparation de décision ou rechercher un accord.

L'ordre du jour

C'est le plan, le programme proposé pour atteindre les objectifs de la réunion; c'est aussi un garde-fou qui empêche de dévier dans des digressions inopportunes. L'ordre du jour doit proposer un découpage précis pour faciliter la confrontation, les réalités de la réunion et les prévisions.

Personnes concernées par des points spécifiques

Les personnes les plus concernées par les différents points sont mentionnées pour que les participants concentrent leurs efforts en vue d'une efficacité maximale. En procédant de cette manière, chacun se prépare au mieux psychologiquement et intellectuellement. On évite les déconvenues et la réunion se déroule dans un climat meilleur, elle apporte davantage.

L'animateur et le rapporteur

Il y a lieu de préciser si l'animateur sera le rapporteur de la réunion. Pour des réunions itératives (répétées plusieurs fois) le rapporteur sera, dans la mesure du possible, le même tout au long de l'action entreprise.

Fonction de l'organisateur

La convocation est un élément de liaison entre celui qui l'émet et tous ceux à qui elle est adressée. Tout contact ultérieur nécessaire doit pouvoir être établi s'il apporte des précisions utiles et il est bon de faire mention du titre ou de la fonction de celui qui émet la convocation. Il n'est pas concevable, étant donné l'importance d'une convocation, qu'il ne s'agisse que d'un document circulaire anonyme.

Documents en annexe

Une réunion doit être préparée afin d'être aussi efficace que possible. On peut donc y joindre des documents de préparation dont les participants devront prendre connaissance. La liste doit en être mentionnée pour deux raisons majeures :

- l'établissement de la liste oblige à réfléchir d'une manière plus approfondie à ce que l'on joint
- la liste permet au destinataire de vérifier s'il a bien reçu ce qu'on souhaiterait lui adresser et de réagir dans le cas contraire.

Préparation minimale - Documents à apporter

Il est important que, pour une réunion itérative, tout ce qui avait été décidé à l'issue de la réunion antérieure soit annexé. Il est donc utile de le rappeler pour être assuré que la nouvelle réunion ne va pas seulement servir de constat de carence. On peut insister pour que chacun vienne avec le bilan de l'activité antérieure.

Les éléments annexes

On peut souhaiter à l'occasion d'une réunion, regrouper les participants pour un déjeuner en commun ou toute manifestation professionnelle ou mondaine. Ce sont là des informations qu'il convient de fournir aux participants.

Bulletin réponse

Certaines réunions ne peuvent être tenues que si tous les participants, *sans exception* sont présents; il faut connaître les intentions et possibilités de chacun. Il faut peut-être donc se limiter à une mention du genre: « *La présence est indispensable, en cas d'impossibilité, prendre contact au plus vite avec...* » Il ne faut pas que cette mention amène à juger la participation facultative et soit incitatrice d'absence: la formulation doit être prudente.

Conclusion

Il peut sembler curieux de consacrer tant d'efforts à la convocation d'une réunion alors qu'on peut la considérer comme un détail mineur. A ce titre, la convocation, au démarrage d'une réunion, est un projet de contrat qui lie tous les participants. Si la teneur n'en est pas contestée, le projet devient réalité et le contrat authentique.

4. DEROULEMENT D'UNE REUNION

AVANT LA REUNION

1. Choisir et réserver un local

- ❑ adapté au groupe (taille, proximité, facilité d'accès) et au type de réunion
- ❑ spacieux, clair, chauffé valablement, propre
- ❑ meublé en fonction des besoins, possibilité de tableaux, d'affichage, possibilité d'occultation (dias, rétro-projecteur, projection vidéo)
- ❑ accès facile aux sanitaires
- ❑ utilisation possible d'une kitchenette si nécessaire (frigo, réchaud, percolateur,...)
- ❑ éventuellement, accessibilité aux personnes handicapées

2. Préparer la réunion (seul ou en comité restreint)

- ❑ définir finement le sujet, se documenter, préparer des questions judicieuses
- ❑ préciser le type de réunion : retrouvailles, collecte d'information, prise de décision, communication d'informations, formation, réalisation d'une tâche matérielle, préparation d'une activité. travail de créativité, évaluation...
- ❑ choisir les procédures et définir les zones de liberté
- ❑ déterminer les timing
- ❑ prévoir une animation « de rechange » (animateur malade, absent,...)

3. Préparer le matériel

- ❑ Tout le matériel nécessaire à l'animation (supports audio-visuels, papiers brouillon et stylo à bille ou crayon,...)
- ❑ Catering : eau, verres, café, biscuits, ...



PENDANT LA REUNION

1. Arriver avant les participants pour veiller à la mise en place du local et du matériel d'animation

2. Etre attentif à l'**accueil** de TOUS les participants et veiller à ce que personne ne soit isolé ou exclu du groupe qui se forme

3. **Commencer à l'heure** (quitte à commencer en annonçant que l'on attendra encore quelques minutes pour les retardataires)

4. Démarrer dans la clarté

- ❑ Demander d'éteindre les portables ou si nécessaire les mettre sur « silence »
- ❑ Si nécessaire, veiller à (re)faire les présentations et/ou inviter les participants à exprimer leurs attentes et craintes par rapport à la réunion
- ❑ s'inquiéter des absents
- ❑ annoncer l'ordre du jour - vérifier que tous soient d'accord
- ❑ expliquer la procédure choisie, définir les zones de liberté : ce qu'on attend de ses collaborateurs et des participants, ce que l'on ne désire pas.



5. *Durant toute la réunion*

- ❑ être garant de l'heure, des procédures, de la répartition équitable de la parole de l'écoute
- ❑ aider le groupe à progresser par des synthèses intermédiaires, des demandes de clarification, des reformulations, des relances...
- ❑ le cas échéant, savoir détendre l'atmosphère (humour...!) proposer les breaks nécessaires, résoudre tensions et conflits éventuels
- ❑ veiller au bien-être de chacun et de l'ensemble du groupe
- ❑ informer les éventuels retardataires des procédures suivies



6. *Clôturer à l'heure prévue*

- soumettre synthèses et conclusions à l'approbation du groupe
- veiller à ce que les décisions soient claires pour tous
- veiller à la répartition claire des responsabilités
- annoncer la prochaine réunion et en ébaucher l'ordre du jour

7. Inviter le groupe à une **évaluation rapide** (formelle ou non) de la réunion.

APRES LA REUNION

- ❑ Remettre le local en ordre
- ❑ Informer les absents de la manière dont s'est déroulée la réunion en leur précisant bien date et contenu de la prochaine réunion
- ❑ Veiller à la rédaction d'un rapport
- ❑ Etre garant du suivi des décisions prises
- ❑ Etre à l'écoute des échos de la réunion
- ❑ Relire ses notes d'animateur - en particulier les notes d'évaluation - afin de remédier aux lacunes détectées
- ❑ Etre lucide et savoir accepter que certaines réunions "ratent" alors que d'autres "réussissent"

5. OBJECTIF DES TECHNIQUES D'ANIMATION D'UN GROUPE

S'assurer de l'atteinte d'un objectif commun

Dans un groupe efficace, les membres partagent un objectif commun vers lequel tendent les efforts de chacun. Plusieurs techniques permettent à l'animateur de s'assurer que l'objectif commun sera atteint :

- 🖋 Se fixer un objectif commun
- 🖋 Faire découvrir l'importance, les enjeux et les avantages de l'objectif visé
- 🖋 Illustrer à l'aide d'exemples concrets
- 🖋 Noter l'objectif commun et l'afficher aux yeux de tous
- 🖋 Organiser la logistique
- 🖋 Recentrer régulièrement les échanges en fonction de l'objectif visé
- 🖋 Faire le lien entre les interventions individuelles et l'objectif visé
- 🖋 Faire expliquer par celui qui s'exprime en quoi sa contribution est en rapport avec l'objectif
- 🖋 Assurer un suivi des actions décidées en groupe.

Maintenir un bon climat de travail

Un bon climat de travail est détendu et agréable pour chacun. Ce qui suppose la présence de certaines attitudes comme le respect, la sincérité, l'entraide, l'ouverture d'esprit ... Pour maintenir un bon climat de travail, il faut :

-  S'entendre sur des règles du jeu
-  Faire respecter les règles du jeu
-  Respecter le rythme du groupe
-  Vérifier ses perceptions
-  Tolérer de brefs écarts de parcours
-  Exprimer ses propres sentiments

Susciter et maintenir l'intérêt

C'est un défi important pour l'animateur, lors du lancement d'un sujet, d'une activité, au début d'une session ou d'une réunion, mais aussi tout au long, chaque fois qu'une étape est franchie par exemple, ou après avoir marqué une pause.

-  Proposer des défis réalistes
-  Présenter des messages clairs et dynamiques
-  Varier la composition des sous-groupes
-  Faire des pauses
-  Varier les activités
-  Utiliser les temps morts
-  Utiliser les experts
-  Jouer à l'avocat du diable
-  Stimuler une saine compétition

Stimuler la participation de chacun

Chacun se sent concerné par les résultats de l'équipe dans la mesure où il a la conviction d'y avoir contribué. C'est à l'animateur que revient la responsabilité de veiller à ce que le groupe utilise toutes ses ressources, sans laissé-pour-compte. Pour stimuler la participation de chacun dans le groupe :

-  Préciser les rôles attendus
-  Faire partager l'information disponible
-  Mettre en oeuvre les techniques de communication (écoute active, observation et question)
-  Faire appel à l'expérience
-  Confier des responsabilités individuelles
-  Faire exprimer des opinions personnelles
-  Valoriser la créativité
-  Changer l'objet de la discussion

Gérer les divergences d'opinions

Les divergences d'opinions sont un passage obligé dans la vie d'un groupe, mais il arrive qu'elles provoquent une sorte de crise dans le groupe. A ce moment, il paraît difficile de poursuivre sans créer des frustrations importantes.

L'animateur doit alors intervenir pour régler la situation en utilisant les techniques suivantes :

-  Mettre à jour les divergences
-  Revenir en arrière
-  Revenir à l'objectif commun
-  Inverser les points de vue
-  Mettre en évidence les contradictions
-  Présenter les divergences comme un atout

Prévenir et gérer les situations difficiles

Réactions émotives très fortes, conflits interpersonnels, résistance au changement..., autant de situations difficiles que l'animateur doit prévenir et anticiper autant que possible – sinon les gérer et rétablir la situation à l'aide des quelques techniques suivantes :

-  Observer le comportement non verbal
-  Intervenir quand les indices d'un problème se manifestent
-  Clarifier la situation
-  Inviter le groupe à analyser son fonctionnement
-  Reformuler avec empathie
-  Dissocier l'information du sentiment qui l'accompagne
-  Caricaturer (avec humour sans blesser)
-  Stimuler les résistances

QUE FAIRE AVEC DES PARTICIPANTS DIFFICILES ?

TYPE	DESCRIPTION	TRUCS PRATIQUES
LE BAVARD	Parle de tout, sauf du sujet et d'une façon intarissable.	Ne plus soutenir son regard. L'asseoir à côté de vous. À la limite, l'animateur peut l'interrompre. Lui donner du feedback descriptif (je trouve que tu...) Laisser faire le groupe s'il prend en charge le bavard.
LE SILENCIEUX	Se désintéresse de tout, se croit au-dessus ou au-dessous des questions discutées.	Faire attention aux signes non-verbaux. Aller le chercher du regard ou par un petit signe. Faire attention, un silencieux devient dérangeant à long terme.
L'INDIFFÉRENT	Il ne s'intéresse pas du tout au travail et communique son impression de perdre son temps.	Trouver ses propres motivations. Essayer d'aller le chercher en fonction de ses intérêts.
L'AGRESSIF	Il aime blesser les autres.	Ne pas répondre à l'agressivité par le même ton. Ramener la discussion à un ton plus bas. Détecter ses intentions dans ses comportements.
LE BOUFFON	Il a toujours beaucoup trop d'humour sur tous les sujets et fait perdre le temps de tous en les faisant déborder sur des propos hors contextes. C'est une fuite, une protection, ce n'est pas impliquant. Empêche souvent la production du groupe.	Ramener l'individu à l'ordre, à la tâche et à l'objectif. Nommer la situation si cela ne se règle pas.
LE THÉORICIEN	Il impose son opinion bien documentée à tous. Peut être effectivement bien informé, ou tout simplement bavard, mais ne garde pas le cap sur les objectifs. Se trouve habituellement intéressant.	Tenter de trouver une définition collective. Le couper, le ramener aux objectifs.
LE DÉVIANT	Il véhicule des valeurs qui ne rejoignent pas le groupe et fait perdre le temps à tous.	Le ramener aux objectifs. Détecter ses intentions dans ses comportements.
LE CHICANEUR	Il aime à discutailler, à s'opposer pour le plaisir.	Le laisser s'exprimer et demander l'avis du groupe face à son opposition.