

Raymond Laprée

8 CLÉS POUR RÉUSSIR VOS RÉUNIONS

Les Éditions
LOGIQUES
© QUEBECOR MEDIA

Raymond Laprée

HUIT CLÉS POUR
RÉUSSIR VOS RÉUNIONS

Les Éditions
LOGIQUES
© QUEBECOR MEDIA

À mes étudiants du cours *Techniques II d'animation: les réunions* qui ont créé tant et tant de situations réalistes me permettant, année après année, de mouler les formes de réunions dont je vous livre aujourd'hui la fournée.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	11
PREMIÈRE PARTIE	
LES STRUCTURES DE BASE	
DE L'ANIMATION DE RÉUNIONS	17
CHAPITRE 1	
LES CONDITIONS MINIMALES	
DU SUCCÈS DES RÉUNIONS.....	19
CHAPITRE 2	
L'ARMOIRE À CLÉS DES RÉUNIONS RÉUSSIES	41
DEUXIÈME PARTIE	
DES PROCESSUS SPÉCIFIQUES POUR RÉUSSIR	
DES RÉUNIONS SPÉCIALISÉES	77
CHAPITRE 3	
POUR RÉUSSIR...	
UNE RÉUNION DE PRISE DE DÉCISION	79
CHAPITRE 4	
POUR RÉUSSIR...	
UNE RÉUNION DE RÉOLUTION DE CONFLIT.....	109
CHAPITRE 5	
POUR RÉUSSIR...	
UNE RÉUNION DE CRÉATIVITÉ	145
CHAPITRE 6	
POUR RÉUSSIR...	
UNE RÉUNION DE CONSEIL D'ADMINISTRATION	
OU UNE ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE	173

CHAPITRE 7 POUR RÉUSSIR... UNE RÉUNION D'INFORMATION	205
CHAPITRE 8 POUR RÉUSSIR... UNE RÉUNION D'ADAPTATION AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	243
CHAPITRE 9 POUR RÉUSSIR... UNE RÉUNION D'ENTREVUE DE GROUPE TÉMOIN (OU <i>FOCUS GROUP</i>)	283
CHAPITRE 10 POUR RÉUSSIR... UNE RÉUNION DE MOTIVATION	319
CONCLUSION.....	351

INTRODUCTION

Quand un lecteur ouvre un livre, une question flotte dans son esprit : « Que vais-je y trouver de neuf ? » Dans le cas présent, nous répondons : « Plusieurs choses. »

Ce livre traite de l'animation sous l'angle spécifique des structures internes de huit types de réunion : la prise de décision, la résolution de conflit, la créativité, l'imputabilité de la gestion (au conseil d'administration), la transmission de l'information, la résistance au changement, l'étude du comportement d'une clientèle et la motivation. Aucune structure de réunion ne répète l'autre. L'analyse de ces structures plonge suffisamment jusqu'à la racine d'une dynamique humaine pour que chaque chapitre puisse constituer le guide complet d'un type de réunion. Seuls des livres spécialisés sur chaque technique (et il ne s'en trouve pas sur tous les sujets abordés) scrutent davantage l'un ou l'autre détail de ces dynamiques particulières. Rare est la littérature en animation qui pose au centre de la pratique un concept théorique du groupe. Nous réussissons ce pari, avec bonheur nous l'espérons, à l'aide du concept du *groupe optimal* d'Yves Saint-Arnaud. Les auteurs traitant de l'animation nous ont plutôt habitués à des collages témoignant de leur vaste expérience pratique (plusieurs font valoir leur curriculum international) ; ils nous décrivent leurs trucs et procédés, et nous invitent à pratiquer nous-mêmes ce qui leur réussit. Dans notre livre, le lecteur se fera dire que ce n'est pas la recette qui fait des miracles ; c'est la dynamique créée entre les gens qui est miraculeuse dans la mesure où un animateur avisé sait ce qu'il doit aviver dans tel genre de réunion. Chaque chapitre traitant des types de réunion (à partir du chapitre 3) est construit sur une même

grille pour faciliter le repérage des différents aspects de l'animation. Cette uniformité aide à mettre en relief comment chaque sorte de réunion possède une dynamique totalement différente d'une autre sorte. Plusieurs processus sont présentés sous forme active : les étapes sont des questions à répondre, celles que l'animateur se pose ou doit se poser pour bien se préparer et pour bien faire son travail quand il est en présence d'un groupe. Ces processus ne sont pas la copie conforme de ce qui s'écrit ailleurs. Ils constituent souvent l'insertion de la théorie du groupe optimal combinée à l'étude de situations humaines particulières (décider, résoudre un conflit, informer, être créatif...) dans la pratique de techniques de base en animation. Certains processus (sur la résistance au changement, sur la motivation) n'ont pas d'équivalent dans les sources abondantes que nous avons consultées. Pour chaque processus, un questionnaire d'évaluation permet de vérifier s'il a été efficacement mis en œuvre au cours d'une réunion. Enfin, nous avons varié le plus possible les contextes qui servent à illustrer nos types de réunion aussi bien que les diverses techniques de base qui fondent le travail de l'animateur. Voilà donc autant de raisons pour lire ce livre qui contient du neuf et en grande quantité.

Soyons maintenant plus précis sur certaines nouveautés. Nous laissons au lecteur le plaisir de découvrir les autres.

Du chapitre trois au chapitre dix, nous expliquons comment se combinent les trois énergies d'un groupe réuni pour résoudre un problème spécifique. En effet, Saint-Arnaud explique que le groupe optimal est celui à l'intérieur duquel circulent sans entrave deux énergies principales, que nous appelons « de production » et « de solidarité », soutenues ou compensées dans leurs moments de faiblesse par une énergie auxiliaire « de régulation ». Voici dans quel ordre d'importance (1^{re}, 2^e ou 3^e place), plutôt que chronologique, nous avons situé ces énergies pour chacun des processus traités.

Types de réunions	Énergie de production	Énergie de solidarité	Énergie de régulation
Prise de décision	1	3	2
Résolution de conflit	3	1	2
Créativité	3	2	1
Conseil d'administration	2	3	1
Information	1	3	2
Changement organisationnel	2	1	3
Entrevue guidée de groupe	2	3	1
Motivation	2	1	3

Dans la moitié des cas, les combinaisons diffèrent totalement. Dans l'autre moitié, les types de réunion se joignent par paire, et les deux composantes n'ont pas de connexion entre elles. Mais en parcourant les chapitres 6 et 9, le lecteur découvrira vite que la bonne animation d'un conseil d'administration diffère radicalement de celle d'un groupe en entrevue guidée, même si les énergies du groupe optimal sont présentées dans le même ordre (2-3-1). Il en est de même entre le chapitre 8 traitant de la résistance au changement organisationnel et le chapitre 10 sur la motivation à l'action. Par exemple, c'est en creusant la notion de résistance au changement que nous avons construit un processus propre à l'insécurité vécue par des gens bousculés dans leurs habitudes; le processus vise à ce qu'ils «apprivoisent» cette situation inquiétante, comme le Petit Prince avec son renard. Après tout, c'est un conte pour adultes aussi! Chaque chapitre recèle donc une formule de succès propre à un type de réunion, en la faisant émerger des relations particulières qu'entretiennent les participants entre eux et à l'égard d'un but commun (appelé la cible). C'est la dynamique de la personne qui se trouve au cœur de tous nos processus, non pas une idée première de rentabilité, non pas la prétention d'une formule miracle. Efficacité, rentabilité, succès ne viennent et ne s'installent durablement que dans la mesure où les personnes s'ouvrent à de saines relations interpersonnelles.

Malgré l'éclatement de la dynamique des groupes en autant de processus, le lecteur suivra deux fils d'Ariane. Le premier se trouve au chapitre 2. Nous avons élaboré une grille complète de techniques de base en animation, une autre sur les éléments qui peuvent entrer dans la composition d'un avis de convocation, enfin une série de 28 aménagements d'une salle de réunion. Chaque chapitre subséquent puise dans ces grilles les techniques qu'il importe le plus de pratiquer dans la réunion spécialisée dont il est question, de même que les éléments particuliers d'un avis de convocation et des configurations appropriées d'aménagements d'espace. Le second fil d'Ariane du lecteur est celui de la forme donnée aux chapitres. Elle demeure inchangée à partir du chapitre 3, de sorte que les divisions suivantes reviennent comme un refrain thématique :

- introduction situant le fondement du thème abordé ;
- nature de la réunion de... ;
- utilité particulière de cette forme de réunion ;
- relations interpersonnelles nécessaires ;
- description du processus d'une réunion de... ;
- avis de convocation et ordre du jour ;
- dynamique optimale de cette forme de réunion (application aux techniques de base) ;
- lieu de la réunion et aménagement ;
- conseils pratiques ;
- variantes ;
- instrument d'évaluation de la réunion ;
- conclusion ;
- bibliographie des ouvrages cités dans le chapitre.

Les chapitres 1 et 2 servent d'introduction générale à tous les autres. Ils doivent être lus en premier, car ils détiennent les clés utilisées dans le reste du livre. Tout autre chapitre peut être lu dans l'ordre préféré par le lecteur. Cet ouvrage ne suit pas un ordre immuable. Certains préféreront consulter d'abord les chapitres qui rappellent leur champ d'activité. D'autres iront vérifier le processus dont ils ont un besoin immédiat et garderont ce livre à proximité de leur bureau

de travail pour le reprendre à chaque nouveau défi. L'animateur professionnel, celui qui gagne sa vie principalement en animant des groupes, aura avantage à parcourir tout le livre, évidemment, parce qu'il couvre sans doute une large étendue de sa pratique. D'ailleurs, le lecteur percevra entre les lignes, ou parfois clairement, un parti pris pour une pratique professionnelle de l'animation. L'animation est un art fondé sur la personnalité de l'animateur et sur ses habiletés à manipuler un certain nombre de techniques psychosociales. Certains deviennent des artistes après une formation universitaire dans le domaine. D'autres, autodidactes, reçoivent une certification professionnelle à la suite d'exigeants tests pratiques contrôlés par l'*International Association of Facilitators*. Des animateurs obtiennent aussi une reconnaissance professionnelle de la part de leurs clients qu'ils savent bien servir et satisfaire. Beaucoup de gestionnaires et d'administrateurs participent très régulièrement à des réunions de travail; ils pratiquent en quelque sorte l'animation en présidant plusieurs d'entre elles. Nous avons donné à ce livre une saveur qui les touchera. Tous les modèles étudiés ici concernent les groupes de tâches, le genre de réunion pour produire un travail, pour réaliser une action. Si ce livre avait pour conséquence d'augmenter de 25 % l'habileté à créer la synergie de ceux qui passent tout ce temps en réunion, nous pourrions à peine imaginer la rentabilité de l'investissement qu'il représente; nous oublierions même qu'il a un coût.

Enfin, nous soulignons que les gens engagés dans le secteur public (institutions municipales, scolaires, universitaires et de la santé) se reconnaîtront dans nos exemples d'avis de convocation des chapitres 3, 4 et 9; ceux du secteur privé dans les exemples des chapitres 5, 6 et 10; et ceux du monde communautaire dans les exemples des chapitres 7 et 8. Toutefois, les contenus de ces chapitres s'adressent indifféremment à toutes les catégories de gens. De même avons-nous illustré par vingt situations pratiques différentes les catégories de techniques de base présentées au chapitre 2. Encore une fois, quelqu'un œuvrant dans n'importe quel secteur du travail peut se retrouver dans ces anecdotes.

Nous souhaitons que ce livre technique surprenne par la subtilité humaine à laquelle il fait référence pour parler des phénomènes de réunions et qu'il nourrisse le désir de pratiquer l'animation à la manière d'un artiste qui rend admirable ce qu'il touche.