

# COMMUNIQUER ET ANIMER EFFICACEMENT UNE RÉUNION

## AUTEURES

Josée Latendresse

Nathalie St-Pierre

## COORDINATION

Ghislaine Poirier

Centre 1,2,3 GO!

Ce feuillet a été développé par le



Toute reproduction partielle ou complète de ce document doit avoir reçu l'autorisation du Centre 1,2,3 GO!

Pour avoir une liste à jour de nos productions, consulter notre site WEB : [www.centre123go.ca](http://www.centre123go.ca)

## Nos partenaires financiers:



## COMMUNIQUER ET ANIMER EFFICACEMENT UNE RÉUNION

Le présent guide vise à permettre d'acquérir des habiletés de base en communication au sein d'une équipe de travail et en animation de réunion.

### LES OBJECTIFS

- (1) Développer des habiletés de base en communication au sein d'une équipe :
- (2) Découvrir son style personnel de communication :
- (3) Acquérir des outils de base en animation de réunion :
- (4) Découvrir son style d'animation de réunion.

Le module 5 présente deux sujets distincts qui peuvent être abordés séparément.

Les sections 1, 2 et 3 portent sur «**Les habiletés de base en communication** » et s'adressent à tout participant d'une équipe de travail désireux d'améliorer son style personnel de communication.

La section 4 porte sur « **L'animation d'une réunion** ». Elle s'adresse aux individus qui animent des réunions sur une base régulière et qui souhaitent améliorer leurs habiletés à ce niveau.

# LES HABILITÉS DE BASE EN COMMUNICATION

## PROCESSUS BILATÉRAL...

La vie est un ensemble de communications et la communication est au coeur de nos activités quotidiennes. Comme le disait Wiio, « la communication rend tout le reste possible... sans communication, il ne peut y avoir ni organisation, ni gestion, ni coopération, ni motivation »<sup>1</sup>, bref, aucun réel travail de concertation puisque la communication en est la base. Elle est un aspect fondamental de l'animation et de la mobilisation des membres d'un consortium afin de maximiser la qualité des échanges.

On sait que lorsque la communication n'est pas perçue comme prioritaire ou qu'elle est mal maîtrisée, les conflits seront difficilement résolus, la prise de décision sera lourde et les relations, tendues.

Toutefois, la communication efficace exige temps et efforts. Elle est un processus bilatéral qui suppose<sup>2</sup> :

- une compréhension des personnes et des groupes avec lesquels nous souhaitons communiquer;
- des réflexions et des formulations claires;
- la création d'occasions de rétroaction et une volonté de les entendre et d'y donner suite;
- la sélection d'outils de communication appropriés aux interlocuteurs.

D'autre part, un consortium de partenaires est composé de partenaires d'origine, de compétences, de points de vue et de milieux diversifiés. Aussi, l'efficacité du groupe reposera sur sa recherche et son acceptation des différences entre les valeurs et les idées des personnes qui la composent. Aussi, les capacités à écouter et à donner du feedback deviendront les deux habiletés de base fort importantes à maîtriser afin d'assurer une bonne dynamique de groupe.

Dans ce type de regroupement, les communications sont particulièrement importantes à deux niveaux :

- pour communiquer efficacement avec les membres de son consortium afin de bénéficier de relations interpersonnelles agréables et harmonieuses.
- pour animer efficacement les rencontres du consortium.

---

<sup>1</sup> WIIO, O.A., dans Cormier, S., *La communication et la gestion*, PUQ, Ste-Foy, 1995, p.36

<sup>2</sup> FRANK, F., & A., SMITH, *Guide de développement des collectivités : un outil de renforcement des capacités communautaires*, Ressources humaines Canada, Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux 2000, p. 55-57

---

Nous aborderons, dans les pages qui suivent, ces deux niveaux.

## **L'ÉCOUTE**

De façon générale, personne ne détient un point de vue complet et juste ; chacun ne possède qu'une perspective, la sienne. Aussi, pour s'intéresser aux propos de l'autre, faut-il avoir la curiosité de découvrir le point de vue et l'opinion de l'autre, ainsi que la capacité de l'écouter.

Contrairement à l'acuité auditive (entendre), écouter est un processus mental, ce n'est pas un réflexe automatique. Pour bien écouter, il faut d'abord prendre la décision d'écouter, puis utiliser ses habiletés d'*écouteur*.

## **QUELQUES TRUCS POUR MIEUX ECOUTER**

- Vous concentrer attentivement sur ce que dit l'autre et maintenir votre concentration.
- Contrôler votre pensée, faire un silence intérieur et mettre entre parenthèses vos propres idées.
- Rechercher l'idée principale des propos entendus, sans vous arrêter aux petits détails.
- Dans le cadre d'un sujet qui vous touche, portez attention à la manière dont vos propres émotions peuvent transformer et déformer le message.
- Éviter de rejeter certains éléments de la conversation qui vous semblent trop familiers, trop étranges ou encore insignifiants.
- Être attentif à la communication non verbale (plus de 50% du message) et à la dimension affective que l'autre donne au contenu et aux idées.

## **LE FEEDBACK**

Le feedback correspond à une communication en boucle qui, partant de l'émetteur, passe par le récepteur et revient à l'émetteur. Il est toujours présent dans les communications, sous forme verbale ou non verbale. Car même lorsque nous ne disons rien, nous disons quelque chose!

Au sein du consortium, le feedback est essentiel car il précise comment les attentes, consignes et messages ont été compris, crus, intégrés ou acceptés. Il est relié à la fois à la satisfaction, à la motivation et à l'efficacité des partenaires qui collaborent ensemble. Il est même le facteur qui a le plus d'impact sur l'efficacité parce que le feedback permet à chacun de savoir à quelle distance il est de sa cible.

Sans feedback, le groupe peut même devenir improductif. En fait, le feedback permet d'arriver à une vision commune. Un bon feedback stimulera et motivera la personne qui le recevra. Pour ce faire, il importe qu'il soit descriptif, spécifique, donné au bon moment et avec courtoisie.

Attention! Le feedback critique (négatif) doit être fait avec beaucoup de doigté. Mal donné, il peut miner la motivation, l'estime de soi d'un partenaire et détruire sa collaboration.

## **CONCLUSION**

La communication joue un rôle de premier plan dans l'obtention d'un soutien soutenu pour le développement sain d'un consortium de partenaires. Elle montre clairement que le processus est ouvert. Afin de garder une fluidité, il faut encourager les membres à participer et à poser des questions. Il ne faut pas tenir pour acquis que quiconque est déjà au courant ou que la communication est superflue. Le temps consacré à la communication n'est jamais perdu. Il faut utiliser divers modes de communication de façon à être aussi clair et précis que possible.

## **LES OUTILS D'ANIMATION DE RÉUNION**

### **LE RÔLE DE L'ANIMATEUR d'une RÉUNION** **LES PRINCIPALES TÂCHES**

Notons ici que même si dans cette section nous nous concentrons sur le rôle de l'animateur, il n'en demeure pas moins que les participants ont également des fonctions à assumer et que leur rôle viendra valider et invalider les efforts et les tentatives de l'animateur. En fait, il ne peut y avoir d'animateur sans participants...

Le rôle<sup>3</sup> de l'animateur consiste à aider le groupe à atteindre ses buts et ses objectifs en favorisant la participation optimale des partenaires. Tout en conservant le souci de la qualité et de l'efficacité du travail des membres, l'animateur doit porter une attention particulière aux phénomènes inhérents à la participation ainsi qu'au caractère humain du groupe, c'est-à-dire aux relations interpersonnelles et à l'ambiance, fibres qui permettent de tisser la vie du groupe.

Plusieurs éléments contribuent à structurer et à bonifier les rencontres du groupe et à façonner sa personnalité : le style et l'atmosphère des réunions, le fonctionnement du consortium et les rôles des partenaires. L'animateur aura une grande part de responsabilité au niveau logistique, mais il en dépend de chacun des participants pour que les rencontres soient tenues dans une ambiance agréable et soient efficaces.

---

<sup>3</sup> Inspiré de Boisvert, Cossette et Poisson, *Animateur compétent, groupes efficaces*, Éditions Agence D'Arc, Laval, 1992, p.31,

Voici un tableau<sup>4</sup> aide-mémoire résumant les principales caractéristiques d'une réunion efficace :

QUAND	TÂCHES DE L'ANIMATEUR
Avant la réunion	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'ordre du jour est préparé et distribué à chacun.</li><li>• L'endroit propose un aménagement physique agréable.</li><li>• Le temps de rencontre est bien circonscrit (et respecté).</li><li>• La convocation est claire et elle est envoyée à tous les partenaires invités.</li><li>• Le mode de structuration de réunion est établi.</li><li>• Le support audiovisuel est prévu, au besoin.</li></ul>
Pendant la réunion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les participants sont bien accueillis.</li><li>• Chaque participant est présenté lorsqu'il y a de nouvelles personnes autour de la table.</li><li>• Le thème de la réunion est présenté et l'ordre du jour accepté.</li><li>• Les droits de parole sont demandés et respectés.</li><li>• Les discussions et les opinions de tous sont suscitées et encouragées.</li><li>• Des synthèses sont effectuées.</li><li>• Les points de vue sont clarifiés.</li><li>• La participation de tous est stimulée.</li><li>• Le temps d'antenne est réparti le plus également possible.</li><li>• Les bavards sont réfrénés.</li><li>• Les décisions reposent sur l'accord de tous (ou selon vos modes décisionnels).</li><li>• Les conflits ou les tensions, lorsqu'ils surgissent, sont identifiés et des actions sont prises pour les régler.</li></ul>
Après la réunion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le compte rendu ou le procès verbal est rédigé et envoyé rapidement aux membres invités (et non seulement aux partenaires présents).</li><li>• Le contact est maintenu avec les personnes responsables.</li></ul>

<sup>4</sup> Ibid.

## QUOI FAIRE AVEC DES PARTICIPANTS DIFFICILES ?

Voici quelques trucs pour faire face aux participants plus difficiles à animer :

TYPE	DESCRIPTION	TRUCS PRATIQUES
<b>LE BAVARD</b>	Parle de tout, sauf du sujet et d'une façon intarissable.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne plus soutenir son regard.</li><li>• L'asseoir à côté de vous.</li><li>• À la limite, l'animateur peut l'interrompre.</li><li>• Lui donner du feedback descriptif (je trouve que tu...)</li><li>• Laisser faire le groupe s'il prend en charge le bavard.</li></ul>
<b>LE SILENCIEUX</b>	Se désintéresse de tout, se croit au-dessus ou au-dessous des questions discutées.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faire attention aux signes non-verbaux.</li><li>• Aller le chercher du regard ou par un petit signe.</li><li>• Faire attention, un silencieux devient dérangeant à long terme.</li></ul>
<b>L'INDIFFÉRENT</b>	Il ne s'intéresse pas du tout au travail et communique son impression de perdre son temps.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trouver ses propres motivations.</li><li>• Essayer d'aller le chercher en fonction de ses intérêts.</li></ul>
<b>L'AGRESSIF</b>	Il aime blesser les autres.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne pas répondre à l'agressivité par le même ton.</li><li>• Ramener la discussion à un ton plus bas.</li><li>• Déceler ses intentions dans ses comportements.</li></ul>
<b>LE BOUFFON</b>	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	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ramener l'individu à l'ordre, à la tâche et à l'objectif.</li><li>• Nommer la situation si cela ne se règle pas.</li></ul>

**COMMUNIQUER ET ANIMER EFFICACEMENT UNE RÉUNION**

© Centre 1,2,3 GO!

<b>LE THÉORICIEN</b>	groupe. 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenter de trouver une définition collective.</li> <li>• Le couper, le ramener aux objectifs.</li> </ul>
<b>LE DÉVIANT</b>	Il véhicule des valeurs qui ne rejoignent pas le groupe et fait perdre le temps à tous.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ramener aux objectifs.</li> <li>• Déceler ses intentions dans ses comportements.</li> </ul>
<b>LE CHICANEUR</b>	Il aime à discutailler, à s'opposer pour le plaisir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le laisser s'exprimer et demander l'avis du groupe face à son opposition.</li> </ul>

## LISTE DE SUIVIS DE L'ANIMATEUR

Voici une *liste de suivis* qui permet d'évaluer les réunions et les façons d'animer :

ACTIVITÉS	✓
▪ Bien connaître l'objectif de la rencontre.	
▪ Déterminer un début et une fin à la rencontre.	
▪ Prendre le temps d'accueillir les participants en serrant la main de chacun.	
▪ Établir collectivement les règles de fonctionnement : droits de paroles, mode de décisions, etc.	
▪ Ramener à l'ordre les dyades.	
▪ Évaluer régulièrement la progression du groupe.	
▪ Positionner le groupe devant les problématiques en se demandant : « Est-ce que les objectifs sont rencontrés ? »	
▪ Répondre aux demandes des membres.	
▪ Répartir équitablement le temps d'antenne pour tous les participants.	
▪ Garder le focus sur l'Initiative et non sur vous-même.	
▪ Éviter de faire des tours de table quand vous êtes trop nombreux.	
▪ Lors de travail en sous-groupes, les placer assez loin les uns des autres afin qu'ils ne se nuisent pas.	
▪ Avoir une période de feedback à la fin.	

## COMMUNIQUER ET ANIMER EFFICACEMENT UNE RÉUNION

© Centre 1,2,3 GO!

LE CENTRE 1,2,3 GO!



Notre projet social

Des communautés locales qui mobilisent l'ensemble de leurs ressources en faveur du plein développement et du bien-être de leurs enfants et de leurs jeunes, avec la contribution active de leurs parents. Des communautés qui sont soutenues pour le faire.

Notre vision comme organisation dans la réalisation de ce projet

Devenir un centre d'excellence en matière de mobilisation des parents et des communautés autour du plein développement et du bien-être des enfants et des jeunes.

Notre mission

Promouvoir et soutenir la mobilisation des parents et des communautés autour du plein développement et du bien-être des enfants et des jeunes, tout en favorisant l'innovation sociale et le transfert des connaissances en ces matières.

---

**COMMUNIQUER ET ANIMER EFFICACEMENT UNE RÉUNION**

© Centre 1,2,3 GO!