**Communication en santé sécurité au travail   
Partie 1 – Implanter une culture sécurité  
Chapitre 1 – Les outils de la communication**

**CST.01.1.120**

**Préparer et mener une réunion efficace**

Une réunion efficace passe avant tout par une réunion bien préparée, à la fois par l’animateur, mais aussi par les participants, par la qualité de son animation et par la pertinence de sa restitution.

**Schéma**

Préparer la réunion : définir son thème, l’objectif à atteindre à l’issue de la réunion, le déroulement de la réunion, anticiper les questions

Sélectionner les participants : rôle de chacun, raisons de sa présence

Animer la réunion : maitriser le fond et la forme

Conclusion : qui fait quoi, dans quels délais ?

Déroulement : présentation, tour de table, mise en situation, brainstorming, recours aux outils, etc.

Introduction : ordre du jour, méthodologie de travail

Rédiger et diffuser le compte-rendu de la réunion

**Détails de la procédure**

**Etape 1 – Préparer la réunion**

Préparer votre réunion de travail va demander de réaliser 2 actions clés :

* tout d'abord bien définir ce que vous souhaitez obtenir à la fin de la réunion, soit par les informations descendantes que vous allez émettre, soit par les réactions ou travaux que vous allez favoriser chez les travailleurs. Cela va vous permettre de savoir s'il faut prévoir ou non un moment de travail de l'auditoire durant la réunion, conduisant à préparer la manière avec laquelle ce travail sera réalisé : document écrit, questionnaire, mise en situation, laps de temps, etc. ;
* ensuite, il convient de définir la trame de votre réunion, c'est-à-dire la manière avec laquelle vos informations ou le contenu de votre réunion va être communiqué.

***Définir l’objectif de la réunion***Pour bien cerner et cadrer une réunion, posez-vous la question : « Que souhaitons-nous avoir obtenu à la fin de la réunion ? »

Cet objectif servira de fil conducteur et de cadrage en cas de dérive. Il n'est pas rare qu'un sujet ou une problématique entrainent d'autres questionnements et soulèvent d'autres thèmes tout aussi importants.

Il sera judicieux de rester centré.

***Notez-le****: le manque d'objectif clair et de cadre (ordre du jour, durée, règles du jeu) donne des résultats peu tangibles et mène à une absence de prise de décision. C’est la première cause d'ennui, de diminution de motivation et donc d'implication des participants.*

***Préparer la réunion***Préparer la réunion suppose de réfléchir à la fois au fond et à la forme.

Le fond : la maîtrise du sujet est indispensable : un professionnel maitrise toujours le fond ou bien il fait appel à un expert.

La forme : organisation et logistique

* convoquer en temps et en heure les participants, prévoir les relances précisant :
  + l’objectif de la réunion,
  + la date,
  + le lieu,
  + la durée,
  + l’ordre du jour,
  + la liste de participants ;
* pour une réunion de suivi : renvoyer le compte-rendu de la réunion précédente en pièce jointe à l'invitation et demander aux participants de préparer leur bilan d'actions, etc. ;
* faire l’inventaire et la vérification du matériel nécessaire et de son état de fonctionnement (attention sinon à la perte de crédibilité) ;
* connaître les attentes de chaque participant et leur demander d'amener leurs supports ou autres éléments, à préciser dans le message de convocation ou de confirmation de participation (postal, mail, etc.) ;
* préparer les supports, (PowerPoint, documents PDF par exemple) en amont, copies papier en nombre suffisant ;
* éditer la feuille d'émargement avec les coordonnées à compléter si besoin ;
* choisir la salle : taille et disposition en concordance avec le nombre de participants et le sujet à traiter ;
* réfléchir à la configuration des tables (en U, en rond ou autre) selon la typologie de la réunion ;
* soigner l’accueil : préparer la salle, thé, café, papillons des participants à placer avant le début de la réunion si les participants ne se connaissent pas tous.

***Choisir les participants***Le choix des participants doit se faire en tenant compte de plusieurs critères : compétence, autorité et/ou intérêt vis-à-vis du ou des sujets abordés. Dans tous les cas, hormis pour les réunions d’information, il est important de limiter le nombre de participants à dix. Au-delà, l’animation devient difficile.

Vous pouvez remettre des éléments de préparation aux participants afin qu’ils puissent les compléter ou se préparer. Ces éléments peuvent être des éléments chiffrés (statistiques des accidents de travail avec ou sans arrêt sur une période définie), des analyses, des conclusions de précédentes réunions, etc.

**Etape 2 – Animer la réunion**

Une réunion se déroule en plusieurs étapes : l’introduction, le déroulement, la conclusion. A tout moment de la réunion, les participants doivent pouvoir se situer dans ces étapes. C’est pourquoi le thème, l’objectif, le plan et la durée de la réunion doivent être précisés au départ, voire affichés dans la salle.

***Initier la réunion***Lorsque vous accueillez les participants, n’hésitez pas à serrer les mains pour dire bonjour (création d'un contact physique, se présenter ou bien demander des nouvelles) ; si possible, offrez thé, café, etc.

Invitez les personnes à s'installer par une formule simple « mesdames, messieurs, vous pouvez vous installer » : rien de tel pour donner le coup d'envoi et obtenir que les participants se centrent sur la réunion.

**Notez-le** : tout ce qui se passe en amont va influencer la réunion, faites donc preuve de rigueur mais aussi de décontraction.

Remerciez les participants d'être venus, rappelez l'objectif de la réunion, et le cas échéant :

* présentez l'animateur et/ou les intervenants ponctuels ;
* définissez (ou rappelez) le cadre et les règles du jeu de la réunion :
  + respecter les prises de parole, les opinions diverses, donc l'écoute,
  + éteindre les téléphones portables,
  + etc. ;
* organisez un tour de table, en fonction de la situation (selon que les participants se connaissent ou non) et des habitudes de votre entreprise :
  + prénom et/ou nom,
  + fonction/mission ou responsabilité dans le cadre de la réunion/situation professionnelle,
  + attentes/besoins particuliers/questions diverses.

**Notez-le** : nommer un rédacteur du compte-rendu, un gardien du temps, etc. permet d'impliquer les participants.

***Fixer l’ordre du jour de la réunion***Une réunion est avant tout un espace-temps pendant lequel un ou plusieurs sujets précis seront traités. D'entrée de jeu, il convient de valider l'ordre du jour et le temps prévus. Il peut être nécessaire d'ajouter des questions diverses, voire un ou deux points soulevés par les participants à l’ordre du jour. Veillez à rester dans l'objectif de la réunion : l'ordre du jour communiqué et le cadre temps initialement prévus !

Assurez-vous qu'à la fin de la réunion, pour chaque sujet :

* des décisions seront prises ;
* des actions seront définies ;
* des résultats attendus seront fixés ;
* un responsable sera nommé ou des ressources seront affectées ;
* un timing sera établi pour chaque action engagée.

***Déroulement de la réunion***Le déroulement doit se faire selon le plan établi. La plupart du temps, cela consiste en un tour de table où chaque participant vient apporter son éclairage sur une situation donnée. Ce tour de table est réalisé selon la répartition physique des participants (il débute à un bout de la table pour finir à l’autre) ou selon l’ordre du jour établi.

Durant la réunion, il est important d'être attentif à quelques comportements. Tout d'abord, faites attention à vos attitudes vis-à-vis de votre auditoire. Balayez régulièrement du regard vos collaborateurs afin de ne pas vous adresser exclusivement à quelques personnes, souvent les leaders, ceux qui sont intéressés, ou les personnes que l'on sait opposées.

Valorisez toutes les prises de parole de l'auditoire (quelles qu'elles soient), n'hésitez pas à les écrire sur paperboard : remarques, idées, critiques, etc.

Restez dans votre sujet. Si vous rencontrez des questions ou propos hors sujet, notez-les pour la réunion suivante ou pour un prochain entretien individuel. Face aux objections, ne réagissez pas avec ironie, humour, ni agressivité. Prenez acte et creusez : « C'est une bonne remarque, pouvez-vous nous en dire plus... Quand cela arrive-t-il ?... Sous quelle forme ça s'est passé ?... ». Enfin, favorisez au maximum l'interactivité avec le groupe, que ce soit pour évoquer des types de problèmes rencontrés, lors des recherches de solutions, ou au moment de définir un plan d'actions ou une manière de traiter un problème.

***Techniques d’animation***« Comment allez-vous ? » Commencer une réunion en interpellant les participants est une méthode simple pour éveiller l'attention. N'hésitez pas à prendre le temps d'écouter les réponses. Ensuite, pensez à faire le lien par rapport à la réunion précédente, le cas échéant : avancées, difficultés rencontrées, recadrages à faire.

L'animateur connaît les techniques de communication, il sait poser les bonnes questions au bon moment et ne fait pas un monologue mais construit la réunion en privilégiant les échanges (à l'exception des réunions d'information pure) :

* il utilise les questions de validation : « Est-ce bien clair ? » « Avez-vous des questions ? » « Est-ce que j'ai oublié quelque chose ? » « Est-ce que nous sommes toujours bien dans notre cadre ? » ;
* il emploie la reformulation, qui  permet de valider et de reprendre la parole, de recadrer si nécessaire (en cas de digressions – reformuler le dernier propos utile) ;
* il manie avec dextérité les questions ouvertes : qui, quoi, comment, combien, et évite le « pourquoi », véhicule préféré des jugements ;
* il illustre ses propos techniques ou théoriques par des exemples, du vécu, des retours d'expérience, des métaphores, des schémas et dessins ;
* il sait clôturer un sujet de l'ordre du jour : rappel de la décision précise/action à faire/résultat attendu/responsable de l'action et date butoir.

***Techniques de cadrage***

* le silence ;
* cadrage en appliquant la posture de la communication non violente. Dans une situation compliquée ou porteuse de conflit potentiel, par exemple si une personne manque de respect et que son comportement impacte le bon déroulé de la réunion :
  + faites le constat du comportement, débuter en exposant les faits : je vois que vous...,
  + rappelez la valeur qui est touchée,
  + faites part de votre besoin,
  + intégrez la demande : « je vous demande... »,
  + validez l'engagement de votre interlocuteur : alors nous sommes d'accord...

***Techniques de gestion du groupe***

* dynamiser le groupe en favorisant les échanges, interpeler les personnes, déléguer des tâches etc. ;
* impliquer tous les participants : par exemple donner des rôles spécifiques pour la durée de la réunion (rédacteur, gardien du temps, spécialiste technique etc.) ;
* autoriser les prises d'initiatives, les propositions ou solutions innovantes ;
* développer la créativité et l'ouverture du groupe par un brainstorming par exemple ;
* laisser le groupe s'exprimer sur un sujet qui attise les réactions, être ouvert et à l'écoute, savoir être patient ;
* mettre en situation : attention au public présent, il s'agit d'un outil à part entière, à maitriser absolument.
* recadrer pour respecter le temps.

**Etape 3– Conclure la réunion**

La conclusion consiste, presque aussi rapidement que l’introduction, à s’assurer que les objectifs de la réunion ont été atteints. C’est aussi le moment où les participants vont prendre des engagements à réaliser un certain nombre d’actions. En d’autres termes, c’est le moment où l’on définit « qui fait quoi ? » et « pour quand ? ».

* posez la question : « Avez-vous des questions ? ». Laissez un temps de réflexion aux participants, les retours selon les personnes ne seront pas les mêmes ;
* assurez-vous que l'objectif de départ a bien été rempli ;
* procédez à une synthèse des travaux, un récapitulatif des éléments abordés ;
* demandez aux participants ce qu'ils mettront en œuvre suite à la réunion ;
* distribuez les supports prévus ;
* concluez : quelles seront les suites données et dans quels délais de cette réunion ?
* fixez la prochaine rencontre ;
* profitez des dernières minutes d'échanges pour mesurer la satisfaction des participants et obtenir un feedback. « De ce que l'on vient de voir, qu'est-ce qui vous a interpellé ? » Les retours ainsi obtenus reflètent aussi notre façon d'animer, et nous permettront de nous améliorer ;
* remerciez les participants pour leur présence, engagement, implication.

**Etape 4– Rédiger et diffuser le compte-rendu de réunion**

Le compte-rendu de la réunion est indispensable et doit être distribué à tous les participants, présents ou excusés, dans les plus brefs délais.

Il reprend les faits (objectif, date, lieu, animateur, participants, ordre du jour) de la réunion, les étapes ayant mené à une prise de décision point par point sur l'ordre du jour et les actions à mener (avec responsable, ressources et timing). En fin de compte-rendu, on trouvera souvent un plan d'actions récapitulatif.

**Notre conseil**

**Soyez ponctuel**

Commencez et finissez à l’heure prévue, quitte à ce que l’ordre du jour n’ait pas été déroulé en totalité. Vous éviterez que les participants se dispersent et apprendrez ainsi à faire plus court ou à revoir vos durées par la suite.

**Maitrisez les éléments perturbateurs**

Mettez immédiatement un terme à tout conflit naissant entre les participants. Les réunions étant souvent l’heure des bilans, il n’est pas rare d’assister à des règlements de compte. Or ce n’est pas le lieu. Votre crédibilité d’animateur en dépend.