

# Animer une réunion de lancement

---

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

## Table des matières

<b>Objectifs d'apprentissage</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>Les enjeux de l'animation d'une réunion de lancement</b> .....	<b>2</b>
Partage d'informations .....	2
Sentiment d'appartenance .....	2
Posture du chef de projet .....	2
Modalité de la réunion : en ligne ou en présentiel ? .....	3
<b>Les parties prenantes concernées</b> .....	<b>3</b>
<b>Techniques et outils</b> .....	<b>4</b>
Présenter .....	4
Échanger et collaborer .....	5
Créer un sentiment d'appartenance .....	5
Solutions techniques .....	5
<b>Conclusion</b> .....	<b>6</b>
<b>Références</b> .....	<b>7</b>

## Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De comprendre les enjeux de l'animation d'une réunion de lancement
- D'identifier les parties prenantes concernées par la réunion de lancement
- De mobiliser les principaux outils et techniques pour animer une réunion de lancement

## Introduction

Le lancement marque la transition entre la phase d'initialisation et la phase de réalisation et de contrôle. Matérialisé par une réunion (appelée *kick-off meeting* en anglais), il s'agit du démarrage officiel du projet. Dans ce cours nous allons voir les enjeux de l'animation de cette réunion de lancement et les parties prenantes concernées, avant de présenter les techniques et outils à mobiliser par le chef de projet pour l'animation de cette réunion.

## Les enjeux de l'animation d'une réunion de lancement

La réunion de lancement est un moment très important dans la vie d'un projet. Elle rassemble tous les acteurs du projet, qui se retrouvent ensemble très probablement pour la première fois.

### Partage d'informations

Le premier objectif de cette réunion est de s'assurer que tout le monde dispose du même niveau d'information avant de commencer à travailler sur le projet. Il convient donc de l'avoir préparée avec soin, avec un ordre du jour, et l'envoi au préalable des documents clés comme le Cahier des Charges et le calendrier prévisionnel.

### Sentiment d'appartenance

Cette réunion de lancement a aussi pour objectif d'instaurer un sentiment d'adhésion et d'appartenance. Dans l'animation, il faut donc laisser suffisamment de temps pour des échanges, à la fois pour faire connaissance et pour lever les incompréhensions ou malentendus.

### Posture du chef de projet

Il y a aussi un enjeu important pour le chef de projet en termes de « posture » vis à vis de l'équipe projet. Le chef de projet doit asseoir son autorité tout en étant un facilitateur qui œuvre pour amener le collectif vers l'objectif recherché. Son comportement et son attitude lors de la réunion de lancement devront ainsi être le reflet de cette double posture.

Pour asseoir son **autorité**, le chef de projet mobilisera sa connaissance approfondie du projet, des objectifs généraux jusqu'aux détails des tâches à accomplir et le rôle de chacun.

Attention à ne pas confondre « autorité » et « autoritarisme ». L'autorité s'acquière avant tout avec la légitimité. Et c'est donc cette légitimité que vous devrez acquérir si elle ne va pas de soi, la réunion de lancement jouant à cet égard un rôle particulier puisque ce sera souvent le premier contact que vous aurez avec une partie de l'équipe projet.

Pour se positionner en tant que **facilitateur**, le chef de projet s'appuiera sur des outils et techniques d'animation de réunion qui favorisent les échanges et la création de sens partagé.

## Modalité de la réunion : en ligne ou en présentiel ?

Traditionnellement, les réunions de lancement avaient lieu en présentiel, justement pour réunir les acteurs-projet. Toutefois, avec le développement du télétravail, notamment à la suite des restrictions sur les déplacements et rassemblements liées à la pandémie du Covid-19, il est tout à fait possible d'envisager une réunion de lancement en ligne (ou de manière hybride avec certains membres présents physiquement et d'autres à distance). Dans ce cas, il faut prêter encore plus attention à la compréhension par l'ensemble des acteurs, ainsi qu'à la création d'un sentiment de groupe.

Dans le cas des réunions hybrides, il faut être particulièrement attentif à ne pas laisser une partie des participants en-dehors des échanges, le risque principal étant de voir son attention captée par les échanges avec les personnes physiquement présentes au détriment de celles qui sont connectées à distance.

## Les parties prenantes concernées

Le commanditaire du projet, aussi appelé la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)**. C'est la personne qui pilote le projet au niveau stratégique.

Le **chef de projet** dans le rôle de **Maîtrise d'Œuvre (MOE)**. C'est lors de cette réunion de lancement que le chef de projet joue pleinement son rôle de « chef d'orchestre ».

**Les membres de l'équipe projet.** Détachés ou recrutés spécifiquement, les membres de l'équipe contribuent au projet, chacun dans son domaine d'expertise. La réunion de lancement est peut-être la première fois qu'ils se rencontrent tous ensemble.

**Les acteurs métier.** D'autres membres de l'organisation peuvent être invités à la réunion de lancement, surtout dans le cadre d'un projet interne à l'organisation.

## Techniques et outils

Nous allons passer en revue et illustrer différentes techniques que le chef de projet peut mobiliser pour animer une réunion de lancement. Ces techniques vont varier en fonction de l'objectif des différents moments de la réunion et vont aussi dépendre des conditions physiques : la modalité (en présentiel ou en ligne), la taille et la disposition de la salle pour des réunions en présentiel, les fonctionnalités de l'outil de webconférence pour des réunions en ligne.

Nous avons choisi trois objectifs : présenter, échanger et collaborer, et créer un sentiment d'appartenance.



Présenter



Echanger et  
collaborer



Créer un sentiment  
d'appartenance

Figure 1 : Techniques d'animation

### Présenter

Une **présentation** de type diaporama qui suit la structure de l'ordre du jour et qui vous guidera tout au long de la réunion pour éviter d'oublier des points importants.

La **projection du diagramme de Gantt** qui montre le déroulement du projet dans le temps et les liens entre différents étapes et tâches. Il est conseillé de projeter le Gantt en tant que tel plutôt que d'essayer de l'intégrer sous forme d'image dans le diaporama pour des raisons de lisibilité. Il est aussi possible de présenter une version assez « macro » du diagramme, puis de zoomer sur

les diapositives suivantes sur les différentes activités, en dévoilant alors les tâches de manière plus détaillée.

## Échanger et collaborer

Lors de la réunion de lancement, il faut prévoir n ou plusieurs moments de **Question / Réponses**. Éviter de dire « C'est clair pour vous ? » mais inviter les participants à vous poser des questions.

Une **activité collective** peut être intégrée, par exemple pour affiner ensemble les indicateurs de suivi et / ou d'impact, et les moyens de les évaluer.

Une autre technique pour renforcer le côté collectif de la réunion de lancement est de faire un **compte-rendu collaboratif**, à l'aide d'un **document en ligne partagé**. Non seulement cette pratique soulage le chef de projet de la prise de notes, mais elle permet d'impliquer davantage les acteurs-projet. En fonction de la durée de la réunion de lancement, différentes personnes peuvent être sollicitées pour prendre des notes à différents moments. Et dans tous le cas, il revient au chef de projet de vérifier l'exactitude des notes prises avant de partager la version définitive.

## Créer un sentiment d'appartenance

Lors des réunions en présentiel, il est important d'intégrer un **moment de convivialité**. Un projet est aussi une aventure humaine, et ces moments informels servent à souder l'équipe projet. En fonction du temps et du budget disponibles, cela peut prendre la forme d'un repas ou a minima des pauses café. Concernant les repas, ne pas oublier de recueillir des informations au préalable sur les préférences et besoins diététiques des participants. Et en tant que chef de projet, soyez disponible et attentif pendant le repas, et veiller à ce que la conversation ne porte pas uniquement sur le travail – c'est un véritable rôle social que vous serez amené à jouer pendant ces moments plus informels.

La convivialité est plus difficile à instaurer lors de **réunions en ligne**, mais n'est pas impossible. Certaines activités dites de « brise-glace » peuvent être organisées, mais il faut faire attention à ce qu'elles ne soient pas « forcées ». Une activité simple et neutre est de demander à chaque participant de montrer sa tasse à café (ou à thé !) et de raconter une petite histoire en lien avec la tasse. Cela évite de demander le partage d'informations trop personnelles tout en donnant un côté humain à la réunion. Vous pouvez aussi parler de la météo !

## Solutions techniques

Un système de **webconférence** (ex. Zoom, Teams) est nécessaire pour les réunions en ligne ou hybrides. Ces outils permettent le partage d'écran et de documents et peuvent aussi intégrer des sondages au soutien de la vérification de la compréhension. Le **chat** est aussi très utile pour collecter les questions au fil de l'eau. Si le projet a un caractère confidentiel, il convient de

prendre quelques précautions en termes de sécurisation des échanges (ex. interdiction de l'utilisation de systèmes de wifi externes, utilisation systématique de VPN pour les participants qui ne sont ni présents sur place, ni connectés sur le réseau interne de l'entreprise). Il ne faut pas hésiter à rappeler ces précautions en début de réunion.

## Conclusion

Dans ce cours, nous avons passé en revue les points essentiels de l'animation de la réunion de lancement ou « *kick-off* ». Nous avons détaillé les enjeux, identifié les parties prenantes concernées et présenté quelques techniques et outils que le chef de projet peut mobiliser pour animer cette réunion.

En tant que chef de projet, votre « style » d'animation sera bien évidemment le reflet de votre personnalité et évoluera avec le temps, au fur et à mesure que vous gagnerez en confiance.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

## Figures

Figure 1 : Techniques d'animation .....	4
---	---