

Réunion Efficace:

Prendre le taureau par les cornes

Peter F. Drucker écrit dans son dernier livre «Managing in the next Society» que «seule la productivité des ‘travailleurs du savoir’ peut faire une différence tangible – et elle fait actuellement plutôt piètre mine».

Où trouve-t-on ces travailleurs du savoir? En réunion!

Certains parlent de ‘réunionite’. Ingénieurs et scientifiques crient à la perte de temps. Les dirigeants craignent même l’anarchie dans le groupe.

Néanmoins: les réunions sont souvent le seul moyen de fusionner des sources de connaissances différentes, afin d’atteindre les résultats escomptés dans un projet ou un processus. Les réunions sont aussi une occasion unique d’initier et de conduire un dynamique. C’est dans un tel cadre qu’un groupe est le mieux en mesure d’apprendre et de se développer.

Prenons donc le taureau par les cornes, et devenez torero en 4 chapitres – pardon apprenez à gérer efficacement toutes vos réunions.

Un but et un seul

La clé d’une réunion efficace est d’avoir clairement devant les yeux à quoi elle doit servir. Je distingue typiquement trois buts de réunion:

Informier et mobiliser

- Vous souhaitez informer sur d’une situation donnée, l’état d’un projet ou des résultats intermédiaires ou définitifs.
- Vous souhaitez présenter une stratégie, un plan de mesures, ou une nouvelle équipe de direction.
- Vous souhaitez initialiser un projet ou un programme.
- Et en même temps, vous souhaitez enthousiasmer votre auditoire, et l’engager à agir.

Coordonner et contrôler

- Vous devez contrôler les étapes et l’atteinte des objectifs.
- Vous devez diriger les activités d’une équipe, d’un département.
- Vous devez coordonner et contrôler les activités d’un réseau multidisciplinaire, et multinational.
- Et en même temps, vous souhaitez encourager les participants à prendre leurs responsabilités et à agir.

Elaborer des stratégies et éliminer des problèmes

- Vous voulez réviser la stratégie actuelle ou un projet en cours.
- Vous cherchez des solutions ou devez faire des choix dans un contexte complexe.
- Vous voulez mettre en place une unité spéciale.
- Et pour ce faire, vous devez identifier les personnes adéquates, qui sachent décider et s’imposer.

Le facteur temps étant une denrée rare, on est souvent tenté, en tant que dirigeant, de faire d’une pierre deux coups, voire plusieurs. D’après mon expérience, de telles réunions «polyvalentes» sont cependant extrêmement insatisfaisantes et aboutissent à une perte de temps. (cf. chapitre «les pièges – les épreuves»)

Poursuivez un seul but à la fois!

Vos réunions seront ainsi plus courtes, et le cercle des participants peut être «optimisé». Ces deux éléments favorisent l’engagement et la motivation des participants.

En conduisant efficacement vos réunions, vous renforcez votre propre position managériale dans l’entreprise!

La préparation est le moins onéreux des investissements

L’autre secret d’une réunion efficace est sa préparation. Il est étonnant de voir aujourd’hui combien les managers se donnent de peine pour diminuer les

coûts et rationaliser les processus. En même temps, on organise des réunions, auxquelles assistent des spécialistes ou des dirigeants hautement rémunérés – en ayant à peine établi un ordre du jour.

Les 7 questions suivantes sont destinées à vous soutenir dans la préparation, afin que votre réunion soit un succès sur tous les plans.

1.) Quel est le thème précis?

L'utilisation de slogans, de lieux communs ou de noms génériques (tels que Six Sigma Workshop, Brainstorming, ..) peuvent provoquer des malentendus, le désintérêt voire évoquer de mauvais souvenirs, qui dès l'abord confèrent à la réunion une image négative.

Le titre seul ou la façon de définir le thème peuvent induire des attentes chez les participants, contre lesquelles il va falloir ensuite lutter pendant toute la réunion. Vérifiez donc que votre titre ou la formulation du thème soient les plus adéquats au vu des objectifs que vous souhaitez atteindre. Notez qu'une demi-phrase est plus évocatrice qu'un simple nom commun.

2.) Quel est l'arrière-plan?

Dans quel contexte la réunion a-t-elle lieu ? Des événements extérieurs ont-ils ou pourraient-ils avoir une influence sur la réunion?

Quel rôle doit jouer la réunion? Quels sont les intentions?

Quels sont les personnes-clé, les «stake-holders»? Connaissez-vous leurs intérêts et leurs attitudes, leur «couleur»? Leurs présomptions sont-elles proches de la réalité?

Que se passerait-il si la réunion ne permettait pas d'atteindre l'objectif défini? Dans quelle mesure cela menacerait-il ou protégerait-il des individus, le groupe, ou le processus en lui-même?

Quel serait logiquement l'étape suivante, après la réunion?

3.) Qu'est-ce que doit être atteint à l'issue de la réunion?

Que voulez-vous obtenir à la fin de la réunion? Qu'est-ce qui devra figurer sur le panneau, sur le flipchart? Quelle réflexion, quel message les participants devront-ils emporter?

Qu'est-ce qui ne doit pas en sortir? *[Ne cherchez pas à forcer des décisions. Les décisions doivent être prises par les décideurs, et non sur la base de scrutins démocratiques.]*

PUIS: Cette réunion, est-elle vraiment nécessaire? L'objectif fixé peut-il aussi bien être atteint par d'autres moyens?

Fixez par écrit les objectifs de la réunion. Cette visualisation vous aidera à comprendre le sens et le but que vous recherchez à travers cette réunion. Veillez à formuler en particulier l'objectif III de manière à ce qu'il en résulte une action, un résultat et une appréciation qualitative. .

Les verbes d'action pour la formulation d'objectifs doivent cibler un résultat, comme par exemple: développer, produire, identifier, planifier, recommander, régler,....

Le résultat est ce qui est visible pour tous à la fin de la réunion: plan d'action, critères de choix, proposition de solution, scénario stratégique,....

L'appréciation qualitative spécifie l'objectif posé ou le résultat attendu. Elle permet une focalisation. Elle peut contenir des paramètres supplémentaires (cadre temporel, segment de marché, domaine d'activité, groupe de produits,...) ou spécifier exactement ce à quoi le résultat devra ressembler.

4.) Qui (ne) doit (pas) y prendre part?

De qui avez-vous besoin pour atteindre votre but de la réunion? Qui ne doit pas y participer? Ci-après je vous propose quelques critères pour vous faciliter le choix:

Doivent participer ceux qui,

- Sont dépositaires d'informations ou du savoir relatifs à l'atteinte des objectifs;
- Sont impliqués dans l'approbation des résultats de la réunion;
- Jouent un rôle important dans la réalisation des résultats.

[Le principe de la représentation est certes démocratique et répandu. Il entraîne cependant un phénomène de « dilution », lorsqu'il s'agit de travailler du concret. Puisqu'il vaut mieux de séparer le but III du but I.]

Posez-vous ensuite les questions suivantes: Quelles sont les attentes des participants? Lesquelles n'ont-ils pas? Quel est leur état d'information? Qu'est-ce qu'ils ne savent pas? Qu'espèrent-ils, ou que craignent-ils?

[En particulier pour but III: Assurez-vous que la composition du groupe soit équilibrée : un tiers des « pour », un tiers des « contre », un tiers de généralistes ou neutres vis-à-vis des objectifs de la réunion. En excluant d'emblée les opposants à votre idée, vous courez le risque qu'ils fassent éventuellement capoter le processus. Veillez donc à travailler dès le début avec les 'adversaires', ceux qui sont constructifs.]

5.) Combien de temps la réunion doit-elle durer ?

Plus vous avez de participants, plus vous devez prévoir de temps – tout au moins si vous souhaitez vraiment que les participants intègrent les contenus et les développent. Le temps à prévoir ne dépend hélas pas de l'intelligence des participants mais de la variété des positions représentées parmi eux.

Soyez généreux en matière de pauses, celles-ci peuvent s'avérer très fructueuses pour les réunions.

[Prévoyez 15 minutes de pause pour 90 minutes de réunion. N'oubliez pas de compter le temps supplémentaire pour la pause de midi.]

Soyez généreux en matière de pauses !

Rappelez-vous des dangers d'une réunion à butes multiples :

Elles dégénèrent rapidement en réunion sans fin (open end). Trois séances de deux heures et demi chacune sont plus productives qu'une journée entière de réunion.

Vos collègues et collaborateurs vous seront reconnaissants d'avoir donné la priorité au travail.

6.) Quels sont les points qui doivent être discutés en détail par les participants ?

Des travaux préparatoires sont-ils nécessaires? Certains participants doivent-ils préparer certains points à l'avance? Si tel est le cas, comment structurer cet apport? Quels faits va-t-il falloir présenter et expliquer?

[Attention: on présume trop facilement que tout le monde est au courant. Or, il est fréquent que personne n'ose poser de question, pour ne pas sembler ignorer le sujet. Qu'il n'y ait pas de question ne signifie donc pas que tout le monde a compris ou va soutenir le résultat.]

Comment présenter les contenus? Films, diapositives, transparents, posters, flipchart, ou bien un discours? Combien de temps la présentation devra-t-elle durer?

[Une présentation ne devrait pas dépasser les 20 minutes. Se les contenus demandent plus de temps, structurez-les de manière à ce qu'ils puissent être présentés en trois petits exposés. Entre lesquels vous pourrez installer d'interactions avec le groupe..]

Maintenant, quels sont les points qui doivent être dégagés par la discussion? Quels sont les éléments qui ne doivent pas être remis en question par les participants? Qu'est-ce qui est hors sujet et risque de faire perdre de vue les objectifs?

Elaborez un plan du déroulement de la réunion. Structurez-la en phases « échauffement », introduction au thème, approfondissement, re-focalisation et résumé. Quelles sont les interactions, les questions qui vous permettront de guider le groupe? Combien de temps faut-il prévoir pour chaque interaction?

[Il est conseillé de prévoir au moins 15 minutes pour chaque interaction/intervention. Donnez au groupe 50% de la durée totale pour l'approfondissement. Pour un groupe de 9-12 personnes, chargé de dénouer un problème, prévoyez 2 à 3 heures de travail, sans compter les pauses..]

7.) Contrôle logique et logistique

D'un point de vue réaliste, les objectifs fixés peuvent-ils être atteints dans le temps imparti au point 3 ? Si cela est peu probable, soit vous devez redéfinir les objectifs de manière plus modeste, soit le temps de la séance doit être augmentée.

[Ne faites pas de compromis entre ces alternatives, cela pourrait se retourner contre vous, à la fin.

Contrôlez le point 6: les présentations et les questions posées vont-elles permettre aux participants d'atteindre les objectifs posés ? Ou bien y a-t-il loin de la coupe aux lèvres ? En règle générale, les participants ne trouvent pas de nouvelles réponses, s'ils n'ont pas été stimulés en ce sens.

Contrôle de plausibilité : la somme des différentes phases, y compris les pauses, équivaut-elle au temps total imparti ? Pour gagner du temps, tout en ciblant mieux les discussions, des ateliers préparatoires peuvent être organisés, dont les résultats seront intégrés à la réunion. Sinon il convient de réviser les objectifs de réunion.

Quand la réunion doit-elle se dérouler ? Faut-il respecter une certaine saisonnalité ? certains jours ouvrables ? Une marge de temps afin que les participants puissent arriver et repartir de façon confortable ? Doit-on prévoir des temps de convivialité ou recourir à des techniques d'intégration du groupe ?

Où la réunion doit-elle se dérouler ? Quel cadre, quelle atmosphère semblent les plus propices à la réflexion ? Quelle est la localisation la plus favorable à l'atteint du but de votre réunion ?

La gestion a ses vertus

Ce sont quelques vertus du management qui, alliées à une bonne préparation, garantissent le succès d'une réunion:

- Accueillez les doutes et des remises en question.
- Pratiquez l'écoute active..
- Soyez ouvert(e) d'esprit – mettez de côté vos jugements personnels.
- Rendez les commentaires et apports des participants visibles.
- Gardez toujours en tête l'objectif de la réunion.

Je parle ici de « vertus », car elles sont plus que des techniques apprises. Les vertus réunissent les comportements et les attitudes appropriés.

Ce sont eux qui sont les plus difficiles à modifier. Je doute même que la seule compréhension intellectuelle suffise. Car on ne peut s'approprier des vertus que par une pratique régulière, accompagnée d'une réflexion et d'un développement continu.

Les pièges – Les épreuves

Pour finir, je souhaite thématiser ici certains pièges relatifs aux réunions. La liste qui suit n'a pas la prétention d'être exhaustive, tout comme les conseils prodigués pour éviter ces pièges :

- i. Les participants ne „participent“ pas – ou n'osent pas le faire
- ii. Le groupe n'émet pas d'idée nouvelle
- iii. Les participants arrivent en retard, veulent partir plus tôt que prévu
- iv. Personne ne se présente pour prendre en charge les activités convenues.
- v. L'atmosphère est empoisonnée
- vi. Les personnes-clé n'apparaissent pas, envoient un(e) assistant(e)
- vii. Le temps presse

i. Les participants ne «participent» pas – ou n’osent pas le faire

A quoi ceci serait-il attribué ?

- a. Les gens se rencontrent dans cette constellation pour la première fois ; ils ne se connaissent pas (bien).
- b. La langue de travail n’est pas leur langue maternelle. La culture d’entreprise de la maison-mère n’est pas la leur. Ils craignent de ne pas savoir s’exprimer avec suffisamment d’éloquence.
- c. L’expérience dit que « dans cette entreprise pour être en sécurité, il vaut mieux tenir sa langue et voir venir ».
- d. Les participants ignorent pourquoi ils ont été invités. Ils ne peuvent évaluer l’influence que cette réunion aura sur leur rôle ou leur carrière au sein de l’organisation. Cela est particulièrement le cas si des niveaux supérieurs sont représentés. Ou bien la présence de leur chef les intimide.

J’estime néanmoins inapproprié d’exclure la hiérarchie d’une réunion ou d’un processus de groupe – sauf peut-être en situation de mesure de développement personnel. Dès que le résultat d’un travail de groupe doit être approuvé ou mis en place, la hiérarchie a un rôle à jouer. Et si elle n’a pas été impliquée auparavant, il est forte chance qu’elle – manque d’une vision complète – fasse des décisions passant à côté du vrai problème ou exige davantage d’étude et de réunions. Ce qui ne fait qu’augmenter les temps, coût et énergie consacrés, tout comme la frustration du groupe de travail impliqué.

Que pouvez-vous faire ?

- a. Utilisez vos techniques de modération : mener la réunion par des questions ouvertes, écouter et visualiser. Toute la diversité d’arguments doit être rendue visible à l’ensemble du groupe.
Repartissez les participants en groupes de travail de 3 à 5 personnes. Les groupes restreints favorisent la confiance.
- b. En présence de plusieurs langues, vous pouvez accepter une deuxième langue de travail. Dans ce cas, demandez à un participant doué en langues de vous aider en tant que traducteur et co-modérateur.
- c. Si la culture d’entreprise s’avère plutôt autoritaire ou fermée, vous pouvez, dans le cadre d’entretiens préalables, répondre aux éventuelles craintes de participants. Ou bien ayez recours à un(e) modérateur(trice) impartial(e), pour vous épauler pendant la séance.
- d. Lorsque les participants sont intimidés par la présence de leur chef, il est conseillé d’arranger une séance sans sa présence. Cette séance cependant devra moins porter sur le contenu que sur les comportements et les modes de communication, afin de clarifier le rapport au (à la) supérieur(e) hiérarchique.

ii. Le groupe n'émet pas d'idée nouvelle

A quoi ceci serait-il attribué ?

- a. Le thème est formulé de manière trop large..
- b. Le problème a déjà été discuté x-fois, et toujours avec les mêmes personnes.
- c. Certains à-priori dominant la discussion et étouffent les idées « saugrenues » dans l'œuf.
- d. Les personnes présentes sont enfermées dans leur propre savoir-faire et ce qui a été réalisable jusqu'ici.

Que pouvez-vous faire ?

- a. Reformulez le thème : Concentrez-vous sur l'aspect le plus critique. Ou, de manière plus radicale : remettez le thème (et partant, le groupe) en question !
- b. Composez le groupe de nouveau en y ajoutant des personnes provenant des fonctions, des disciplines ou cultures différentes.
- c. Incitez chacun à imaginer les idées les plus utopiques et les plus fantaisistes. Elles seront ensuite présentées à l'ensemble du groupe (pas nécessairement par l'auteur même).
- d. Confrontez les expériences existantes avec des connaissances et conclusions tirées de domaines proches. Faites éventuellement appel à un expert externe et reconnu.

Quand l'homme a accepté une théorie, il mène un dur combat contre les faits, observa Jean Paul Sartre.

iii. Les participants arrivent en retard, veulent partir plus tôt

A quoi ceci serait-il attribué ?

- a. Les participants se sentent-ils vraiment concernés ? Attendent-ils de la réunion des effets sur leur domaine ?
- b. Les personnes ont été invitées en raison de leur position hiérarchique, indépendamment de leur faculté à contribuer réellement.
Certains ont été envoyés par leur chef ; ils ne vont pas pouvoir s'engager plus avant.
- c. Manque de préparation : les temps de voyage, d'arrivée et de départ, n'ont pas été pris en compte.
- d. La réunion est ennuyeuse.

Que pouvez-vous faire ?

- a. Thématisez la raison pour laquelle les participants sont concernés, ou pourquoi leur participation est importante.
- b. En particulier pour but II et III : communiquez des règles de participation, p.ex.
 - qui envoie un représentant, doit doter celui-ci des compétences nécessaires ;
 - lorsqu'une personne invitée ne vient pas deux fois de suite, ou qu'elle envoie systématiquement un représentant, elle est rayée de la liste des participants.
- c. *Trop tard - faudrait reviser l'agenda*
- d. Réduisez le temps consacré aux présentations. Au total, 2/3 du temps de réunion devraient être organisés de manière interactive.

[Maintenant il vous faut seulement appliquer ces règles rigoureusement !]

[Si cela ne vous paraît pas acceptable, vous devez vous poser la question de savoir s'il est économiquement rationnel de faire se déplacer tant de personnes pour qu'elles passent leur temps de travail dans une salle, à écouter un exposé après l'autre, et à boire du café.]

iv. Personne ne se présente pour prendre en charge les activités convenues

A quoi ceci serait-il attribué ?

- a. Les participants sont frustrés, ne veulent plus s'engager.
- b. Ils craignent des répercussions éventuelles d'un consensus. Ils appréhendent à mener des actions concrètes.
- c. Les participants pensent qu'il leur manquent des compétences pour assumer.

Que pouvez-vous faire ?

- a. Rappelez-vous des vertus de la bonne gestion de réunion. Thématiser la frustration et ce manque d'engagement que vous ressentez. Soyez préparé à ce que les participants se plaignent d'un leadership affaibli, des promesses répétitives, des décisions traînées en longueur. Créez une atmosphère de confiance en misant sur l'écoute active et la visualisation des doutes et plaintes exprimés par les participants. Ne les bousculez pas. Mieux vaut réfléchir en dehors de cette réunion sur les personnes susceptibles de mettre en œuvre les résultats du groupe.
- b. Les points sur lesquels le groupe s'est mis d'accord et ceux sur lesquels on reste en désaccord, sont-ils clairs (et visualisés !) pour chacun ?
- c. Vérifiez les activités : trop larges ? trop nombreuses ou diversifiées ? Concentrez-vous sur quelques activités, formulées sans équivoque. *[cf. aussi comment formuler des objectifs, le cadre bleu, page 2]*

v. L'atmosphère est empoisonnée

A quoi ceci serait-il attribué ?

- a. Les participants ne se sentent pas pris au sérieux.
- b. Le groupe est divisé en deux camps ; et aucun des deux ne veut faire le premier pas vers l'autre.
- c. Il existe des conflits entre les participants : certains font des remarques désobligeantes, d'autres se sentent visés par certains arguments.
- d. Des conflits se font jour entre vous-même – qui menez la réunion – et les participants.

Que pouvez-vous faire ?

- a. Souvenez-vous des vertus de gestion efficace de réunion, surtout vous absteniez-vous des remarques valorisantes, restez impartial(e). Du reste, visualisez, visualisez, visualisez.
- b. Un « pont » doit être construit, de préférence avec une fin commune, un objectif concret, à l'atteinte desquels les deux partis peuvent avoir un intérêt. A partir de là, discutez avec tout le groupe les actions communes envisageables. Notez qu'il est plus facile de trouver une base d'action commune, limitée dans le temps, que de faire converger des points de vue et des valeurs divergents.

Si vous voulez changer la culture, prenez du temps, car, lors des révolutions, les têtes ont changé, la culture a changé de couleur tout au plus.

- c. Intervenez pour reconduire le débat au niveau des faits. Si cela ne suffit pas, interrompez la discussion et convenez d'une ou deux règles de comportement, de même que la « sanction » en cas de non-respect. Parfois une pause plus longue, pour réaménager le groupe, voire la terminaison de la séance s'impose.

- d. Je préconise d'avoir un(e) „co-modérateur(trice) », qui aura été impliqué(e) dans la préparation déjà. En cas de conflits entre le groupe et le modérateur, son « co » peut prendre le relais. Le modérateur se tire ainsi de la première ligne de combat. Dans la plupart de cas cela suffit pour estomper les conflits.

vi. Les personnes-clé n'apparaissent pas, envoient un(e) assistant(e)

A quoi ceci serait-il attribué ?

Les personnes-clé ne voient pas l'utilité de leur participation.

Elles ne pensent pas avoir un rôle significatif à jouer, ou ne sentent pas concernées du tout.

Que pouvez-vous faire ?

Pendant la réunion:

Traitez l'assistant(e) avec le même respect que dont vous feriez preuve à l'égard de la personne-clé. Conduisez la réunion comme prévu, afin de montrer à l'assistant(e) ce qui est attendu de la personne-clé. Puis établissez avec l'assistant(e) la manière dont l'interface doit être faite avec la personne-clé.

Pour éviter d'emblée ce type de situation, consacrez beaucoup d'attention à la personne-clé. Invitez-la personnellement (non pas via e-mail

Allez vendre votre réunion, argumentez pourquoi l'adressé en tirerait des bénéfices.

Si possible fixez la date de réunion en fonction de son calendrier.

vii. Le temps presse

Cela peut arriver, même avec une bonne préparation. Dans ce cas, rappelez-vous que dans toute réunion, il y a un objectif parallèle : l'expression des opinions individuelles, la compréhension mutuelle ainsi que l'implication et l'engagement des participants.

Ceci demande parfois plus de temps que prévu. Mais c'est un investissement qui en vaut la peine : la réalisation est plus rapide, et est plus solide lorsque les individus ont compris de quoi il s'agit et sont en mesure de l'accepter.

Si vous ne voyez aucune chance d'atteindre les objectifs dans le temps imparti, dites-le suffisamment tôt. Ensuite, vous pouvez choisir avec le groupe ce qui doit absolument être discuté dans le temps qui reste, et ce qui peut être reporté à une autre date.

Le groupe saura apprécier votre ouverture ainsi que l'aisance avec laquelle vous maîtrisez la situation.