

« Encore une réunion interminable où tout le monde repart en bâillant et en traînant des pieds... Pourtant, ce n'est pas ma faute s'il y avait autant de choses à voir! » « Ras-le-bol de ces réunions où il n'y a que le patron qui a l'air motivé » « On a fixé des objectifs à la dernière réunion, mais tout le monde s'est empressé de les oublier... et le travail n'est pas fait! » « Dans mon service, le manager est atteint de réunionnisme aiguë : dès qu'il y a quelque chose à dire, il rassemble l'équipe autour d'une table... C'est pesant et on n'a plus assez de temps pour bosser » « Ah oui, bien sûr, il a convoqué une réunion pour évoquer le problème... Mais ça n'a servi à rien puisque sa décision était prise et que tout était déjà plié... On nous prend vraiment pour des imbéciles ! » On a souvent entendu ces exclamations au détour d'un couloir.

Dans les entreprises et les organisations, les réunions sont depuis toujours le moyen auquel on a le plus souvent recours pour prendre des décisions collégiales, régler des problèmes, informer, planifier ou faire progresser l'avancement d'un projet. Lorsqu'elles sont pertinentes, suffisamment préparées et bien menées, elles permettent en effet d'atteindre efficacement des objectifs : non seulement l'information y passe de manière rapide et fluide, mais elles permettent d'entretenir l'implication d'une équipe. Au contraire, une réunion infructueuse ou inutile se révèle souvent contre-productive : au mieux considérée comme une perte de temps de travail, elle risque en outre d'engendrer des frustrations, voire d'entamer l'enthousiasme et l'ambiance du groupe. C'est le cas lorsque les participants ont le sentiment que leur participation a été inutile ou stérile (voire qu'il s'agissait d'une fausse consultation), ou encore quand des divergences ou des conflits n'ont pas été réglés. C'est pourquoi une préparation rigoureuse est indispensable.

Toutefois, une question cruciale s'impose en préalable : peut-on éviter cette réunion ? En effet, il sera toujours préférable de s'en passer :

- lorsqu'elle peut être remplacée par un autre moyen d'information (note, mail, demande de suggestions écrites, entretiens individuels...);
- lorsqu'il s'agit d'une fausse consultation (décision déjà prise, absence d'intention sincère de consulter les participants);

- lorsqu'on sait qu'on ne pourra pas atteindre les objectifs (manque de temps, collaborateurs absents...).

PRÉPARER ET ANIMER UNE RÉUNION

En amont

- Déterminer précisément l'ordre du jour et les résultats attendus : définir le thème (en rédigeant le titre de la rencontre et une courte phrase d'introduction), mais aussi préciser sa nature et ses objectifs (information, discussion, négociation, prise de décision, résolution de problème, établissement d'un programme d'actions...).
- Établir un guide (conducteur) détaillé de la réunion : un tableau présentant en colonnes les points à aborder, le temps de parole à y consacrer et les participants à inviter.
- Choisir les participants. Si la présence de plus de 6 à 7 personnes est nécessaire pour traiter l'ordre du jour, peut-être est-ce l'indice que celui-ci est trop dense ou trop dispersé.
- Convoquer les participants suffisamment longtemps à l'avance, *a fortiori* si l'on doit leur adresser des documents préparatoires et si certains d'entre eux doivent préparer leur intervention.
- Préciser un ordre du jour exhaustif. Inciter les participants à faire connaître avant la réunion les points ou les questions supplémentaires qu'ils souhaiteraient aborder.

Le jour même

- Mettre à l'aise les participants (inviter chacun à se présenter si certains ne se connaissent pas).
- Rappeler le titre, le thème, les objectifs et la méthode de la réunion, ainsi que le cadre formel (horaire et pauses).
- Susciter la participation de tous.
- Faire respecter les règles (de courtoisie, de prise de parole de chacun...).
- Demander s'il y a des questions et, le cas échéant, les reformuler différemment pour s'assurer qu'elles ont été bien comprises.
- En fin de réunion, synthétiser les échanges, vérifier l'accord et la compréhension des participants (au besoin au moyen d'un tour de

table), puis proposer une conclusion. Si des divergences persistent, résumer les positions antagonistes.

- Consigner par écrit les suites à donner (sous forme de tableau : tâches à faire, résultats attendus, dates, responsables) afin de se quitter sur des perspectives concrètes : qui fait quoi sous quelle échéance, quelles sont les prochaines étapes...
- Fixer la date de la prochaine réunion.
- Envoyer le compte rendu aux participants pour valider le contenu, les décisions prises et le plan d'actions.

