

## Management

# Six conseils pour une réunion rapide et efficace

Par Marie-Sophie Ramsbacher | 17/01/2013

**En France, la réunion a mauvaise réputation : elle serait chronophage, bavarde et inefficace. Les préparer bien en amont et, surtout, les animer peut transformer la « réunionite » en pépite.**

Souvent vécues comme des pensums, les réunions en France ont mauvaise presse. A écouter les cadres, peu d'entre elles sont constructives, qu'elles soient stratégiques, qualité, commerciales, etc. Destinées pour les uns à informer, pour les autres à reporter, elles ont perdu leur vocation première : **faire avancer un dossier ou un projet.**

### Six conseils pour une réunion efficace

1. Ne pas se réunir pour tout : une simple conversation ne peut-elle suffire ?
2. Débuter à l'heure et refuser les retardataires
3. Préciser d'emblée le thème, les objectifs, la durée et le rôle de chacun (animateur, orateurs, secrétaire de séance)
4. Pratiquer la synthèse intermédiaire pour ne perdre aucun élément en route
5. Finir à l'heure afin de ne pas désorganiser les emplois du temps de tous
6. Dresser un rapide autobilan du meeting pour soi-même afin d'améliorer le prochain

### Fiche d'actions et relevé de décisions

Marc Thiollier, secrétaire général France Benelux d'Accenture, a une vision originale : **pour lui une réunion efficace est, paradoxalement, une chambre d'enregistrement** : « *Bien menée, elle ne fait qu'entériner une ou plusieurs décisions dessinées en amont.* » En témoigne la fiche d'action qu'il annote scrupuleusement durant un meeting. Découpée en deux rubriques, elle présente le relevé des actions et le relevé des décisions, avec leurs impacts : « *Si on ne parvient pas à la remplir, c'est mauvais signe. Si trop peu de nouveaux axes de travail émergent, cela prouve que c'est une répétition de la précédente réunion.* »

Cette méthode suppose que les principaux intervenants se soient vus au préalable pour ne pas découvrir un aspect du sujet en cours de route. Elle implique aussi une réflexion autour de la durée de la rencontre (rarement moins d'une heure, au maximum deux) par sujet et par intervenant, sachant que **la prise de parole n'est pas une obligation** : « *Au-delà d'un certain nombre de participants, on utilise chez Accenture la technique du sondage interactif via écran pour que chacun puisse se positionner par rapport aux idées débattues* », détaille Marc Thiollier. En revanche, dans cette entreprise de conseil en management, technologies et externalisation, les comptes rendus ne sont pas systématiquement édités : « *Détailler ce qui a été dit en complément du relevé d'actions et de décisions présente un intérêt limité, cela ne passera pas à la postérité.* »

### Traces écrites et parole libre

Sur ce sujet des traces écrites, les avis divergent. Selon Michel Hébert, dirigeant de No-Logic Consulting, **garder un bilan de la réunion est capital** : « *Le compte rendu vient grossir le patrimoine de l'entreprise et enrichir l'expertise générale.* » L'ancien fondateur de Jump encourage pour sa part les réunions créatives qui favorisent les interactions, à l'image de celles organisées chez Apple ou Swatch : « *S'il n'y a pas de parole libre, incitant à dire des stupidités, on a peu de chances de trouver une solution car l'innovation naît de l'audace* », détaille l'ancien publicitaire. Selon lui, c'est bien là que pèche la réunion en France : « *Les réunions sont politiques, on est dans le **phénomène de cour**, le souci de plaire au supérieur muselle les participants, crée l'autocensure* », déplore-t-il. « *Or, dans le contexte concurrentiel fort que nous connaissons, une entreprise ne peut se permettre d'immobiliser des énergies pour échanger de l'eau tiède.* »

Pour stimuler la réflexion, le consultant recommande de préparer la réunion bien en amont et de **désigner un animateur** apte à arrêter le bavard, à encourager le timide et à réveiller l'assistance endormie. Le communicant suggère aussi de fixer un thème et d'annoncer la couleur, surtout si la problématique est délicate. Question outils, il bannit les « slides » convenus qui figent les lignes au profit du « paper board » : le noircir en direct favorise la réflexion collective.

### Une réunion, tous doivent la préparer

Nombre de consultants partagent cette vision, dont François Miné, directeur associé de Créargie, conseil pour la Française des Jeux, ADP, Chanel, Natixis Assurances : « *Inciter les participants à réfléchir en amont est la garantie d'une bonne réunion. Des questionnaires de mise sous tension peuvent être soumis en amont : balayant une problématique, ils permettent que tous abordent le meeting avec un même état d'esprit et s'il y a des loups, cela permet de les identifier.* » **L'éventuel dérapage et le brouhaha qui s'installe sont dès lors des signes de vitalité** : « *Il faut se garder de la réunion soviétique. Accepter de se perdre, de s'éloigner de l'ordre du jour, pour se retrouver ensuite autour d'une idée n'est pas facile, d'où la présence du facilitateur.* » Comment réagir si une dispute éclate ? Convoquer une séance spécifique pour crever les abcès.

Tous redoublent d'imagination pour éviter « le mortel tour de table » où chacun, **paralysé par les barrières hiérarchiques**, reformule les propos de son voisin. Lorsqu'elle anime des

réunions, Pascale Bonnard, associée du cabinet Eurogroup Consulting, utilise des astuces pour relancer l'attention des participants au-delà des fatidiques quarante-cinq minutes. Outre les traditionnelles gommettes à positionner sur les meilleurs scénarios proposés, elle a recours au boîtier pour faire voter les salariés comme dans un jeu télé, ou encore plus efficace, à la « blackbox » : « *Les questions que personne n'ose verbaliser sont inscrites sur des papiers glissés dans une urne, mélangées avec celles des consultants de manière à brouiller les pistes. A la fin de la réunion, elles sont lues soit pour conclure, soit pour jeter un pont vers le prochain meeting* », détaille la consultante. Une manière d'entendre chaque point de vue et d'identifier d'éventuels points de blocage.

### Ne vous asseyez pas, la réunion commence...

Le lieu du rassemblement a son importance. En France, alors que les salles du « comex » offrent volontiers le soleil, **les espaces dévolus aux services sont aménagés dans des lieux mal éclairés**, voire aveugles. Les jeunes pousses ont en ce domaine une longueur d'avance. Chez Spartoo.com, spécialiste de la vente de chaussures, la salle de réunion est implantée au cœur de l'« open space » dans un cube vitré, lumineux, mais clos, la seule pièce fermée de l'entreprise !

En Allemagne, chez BMW, l'efficacité des réunions courtes passe par des salles sans chaise : idéal pour que chacun délivre le strict nécessaire. Encore plus gonflé, Rakuten, numéro un japonais de l'e-commerce, a ritualisé **les réunions chronométrées**. Pour s'exprimer sans excéder... soixante secondes, un collaborateur doit récupérer une bannière ou une peluche. Ces méthodes, inspirées par celles de Toyota, arrivent en France. PriceMinister, racheté en 2010 par Rakuten, les a adoptées en les assouplissant : le PDG, Pierre Kosciusko-Morizet, n'écoute pas ses salariés l'œil rivé à sa montre.