

Réussir des réunions efficaces

Outil de management participatif ? Aide à la décision consensuelle ? Gaspillage de temps et d'énergie, par conséquent d'argent ? Bien souvent, les réunions sont tout cela à la fois.

Les entreprises réfléchissent sans cesse aux moyens de gagner en productivité et la question de l'efficacité des réunions doit être à l'ordre du jour.

Comment animer des réunions efficaces ? Il suffit en fait de suivre quelques principes de base.

1. PREPARER

L'instigateur de la réunion rédige une convocation comportant un ordre du jour qu'il communique aux participants. A part les éléments évidents, tels que date, horaire, lieu..., ce document précise la liste des participants, les objectifs de la réunion, les thèmes qui y seront abordés et éventuellement l'apport escompté des différents participants. Des documents utiles à la préparation peuvent y être joints. Cet ordre du jour permet à chacun de préparer la réunion. En effet, 80 % de l'efficacité d'une réunion dépend du travail qui l'a précédée.

- La liste des participants.

Ceux-ci seront choisis soigneusement. On se posera des questions au sujet de chacun d'entre eux : sa présence est-elle nécessaire ? utile ? Le nombre des participants ne doit pas être trop élevé. En-dessus de sept personnes, une réunion perd inévitablement en efficacité.

- Les objectifs.

Quels sont les buts de la réunion ? S'agit-il de prodiguer des informations ? d'en collecter ? d'une séance de brainstorming ? de résolution de problèmes ? de prise de décision consensuelle ?... Les objectifs doivent être clairs et définis. Chacun des participants doit savoir quel est le résultat escompté.

- L'ordre du jour

Il détaille les thèmes qui seront abordés. On précise parfois le temps qui sera imparti à chaque thème. Attention de ne pas être trop directif à ce niveau-là. Il vaut mieux parfois traiter de façon réellement efficace trois des cinq thèmes à l'ordre du jour plutôt que de respecter à la lettre un horaire fixé d'avance et aborder les cinq thèmes prévus sans qu'aucune décision ne s'en suive. L'ordre dans lequel on aborde les différents sujets est important. On doit tenir compte de la capacité de concentration des participants. Les questions importantes doivent, de préférence, être traitées en début de réunion. L'alternance des sujets traités doit permettre de soutenir ou relancer l'intérêt et la participation active des personnes présentes.

- Le choix de la date et de l'horaire n'est pas anodin. Le lundi matin et le vendredi après-midi ne sont pas les meilleurs moments, la demi-heure précédant le déjeuner non plus.

Les réunions doivent être courtes, au maximum une heure et demi, sinon il conviendra de prévoir des pauses pour un moment de détente ou de traitement des affaires urgentes intervenues pendant le temps de réunion.

- **Le cadre de la réunion et la préparation matérielle** sont également des éléments importants. La salle doit être libre, les tables disposées, le matériel prêt : paper board, marqueurs, vidéo-projecteur en état de fonctionnement, documents éventuels... Cela évitera les pertes de temps le moment venu.

2. ANIMER ET MAITRISER LE DEROULEMENT

- **Respecter la date et l'heure fixées.** Remettre à plus tard décrédibilise la réunion et reflète un manque de respect et de considération pour les participants.

- Fixer les règles à respecter

Par exemple, par respect pour les autres et par souci d'efficacité, voire d'efficience : pas d'appels téléphoniques ou d'interruptions en cours de séance.

Pas d'envois de mails ou d'échanges par chat durant la réunion.

Une personne, en réunion avec cinq autres, interrompue par un appel téléphonique qui dure dix minutes, fait perdre une heure de travail au total. Cela semble anodin – qu'est-ce que dix minutes dans une journée de travail ! – mais cela ne l'est pas vraiment quand on totalise toutes les pertes de temps.

- **Assigner un rôle à certains participants** : un ou plusieurs participants sont désignés pour surveiller le respect de l'horaire et rappeler à l'ordre ceux qui s'éloignent du sujet traité ou des objectifs préétablis. Un participant prend des notes pour faciliter l'élaboration du compte rendu.

- Animer

L'animateur fait le lien avec la réunion précédente, s'il y en a eu une et évalue les résultats obtenus par rapport aux décisions qui avaient été prises.

Il veille à une bonne répartition des interventions entre les différents participants, à leur écoute mutuelle, à mettre en veilleuse les personnalités difficiles.

Il s'assure de la compréhension par chacun des propos qui sont tenus, éventuellement en reformulant ou en résumant les interventions, en posant des questions...

Il relance l'intérêt des participants si celui-ci s'émousse (un trait d'humour de temps à autre ne fait pas de mal...), conduit la réunion dans le respect de l'ordre du jour et des objectifs poursuivis, prend ou fait prendre les décisions pour conclure sur chaque thème à l'ordre du jour, termine la réunion par un récapitulatif des décisions prises et en s'assurant que chacun a bien compris le rôle qui lui est assigné pour la mise en œuvre de ces décisions. Il peut noter à mesure sur un tableau les points à l'ordre du jour, les idées principales évoquées et les décisions prises pour solliciter la mémoire visuelle des participants en même temps que leur mémoire auditive.

3. ASSURER UN SUIVI SYSTEMATIQUE ET RIGoureux

Un compte rendu établi et distribué rapidement énumère les points abordés, les décisions prises sous forme de plan d'action (actions à entreprendre, responsabilités et délais associés), éventuellement les résultats escomptés et les actions de suivi envisagées. La date de la prochaine réunion, si cela est prévu, est également annoncée. Il convient ensuite de vérifier la mise en œuvre du plan d'action pour s'assurer que les décisions prises sont bien appliquées.

4. ADOPTER UN ESPRIT CRITIQUE CONSTRUCTIF

Prendre un moment de réflexion pour répondre aux questions suivantes :

- La réunion était-elle vraiment nécessaire ? D'autres moyens, moins consommateurs de temps, n'auraient-ils pas été aussi efficaces (e-mail, appel visio) ?
- La présence de tous les participants était-elle utile ? Quel rôle ont-ils joué ? Qui a été actif ? Qui était bien préparé ? Qui a été force de proposition ?
- La réunion a-t-elle été efficace ? L'ordre du jour a-t-il été respecté ? Les objectifs fixés ont-ils été atteints ? Qu'est-ce qui a été décidé ? La réunion aura-t-elle une incidence sur la performance individuelle et collective ?

Cette prise de recul permettra d'ajuster et d'améliorer l'efficacité des futures réunions.