



S. Olsson/Mazppp

Mener une réunion, c'est tout un art !

PERTE DE TEMPS, ORDRE DU JOUR INEXISTANT, ABSENCE DE DÉCISION, LES GRIEFS SONT NOMBREUX. ET POURTANT, LES RÉUNIONS SONT UTILES. ENCORE FAUT-IL LES PRÉPARER.

DEMANDEZ à des salariés ce qui est à l'origine du plus grand nombre d'heures perdues au bureau. Beaucoup vous répondront que ce sont les réunions. Un professeur américain a même évalué à plus de 48 heures par mois le temps passé par un cadre en réunion. Que ce soit dans les administrations ou dans les entreprises, grandes comme petites, nul ne semble échapper à la fameuse réunionite, cette frénésie de la réunion sans objectif précis.

Qui n'a jamais participé à l'une de ces joutes verbales dont le seul résultat est de conclure à la nécessité de se réunir à nouveau ? « C'est un phénomène répandu en France où la réunion est souvent le lieu où l'on aime montrer sa culture, se faire plaisir en brillant intellectuellement », estime Sophie Manégrier, consultante en coaching interculturel.

Mais la réunionite n'est pas une fatalité. « Dans les entreprises, les gens ont de moins en moins de temps, or la réunion est très consommatrice de temps. Pour autant, la réunion n'est pas secondaire, c'est un acte de management qu'il convient de manier avec plus d'efficacité », note Philippe Tramond, directeur général du cabinet de conseil en ressources humaines **Pilotis**.

Aller vite, c'est la préoccupation des salariés de QlikTech, éditeur d'applications de business intelligence. « Dans une phase de forte croissance, nous ne pouvons pas nous permettre de perdre du temps en réunion, témoigne Gaud Piat, responsable marketing et communication de QlikTech. Nous utilisons donc beaucoup la messagerie de Skype et partageons nos contributions sur notre site intranet. Surtout, nous

sommes de gros utilisateurs de conférences téléphoniques et Web. »

Demandant une grande concentration, ces réunions ne durent guère plus d'une heure et vont à l'essentiel. « Je prépare beaucoup plus ces réunions, poursuit Gaud Piat, car je sais que le temps imparti est court et que je ne peux pas improviser ou passer mon temps à rechercher des documents. » Efficacité donc.

Bonnes pratiques et règles d'or

Et pour ne pas perdre le contact humain, les salariés se retrouvent régulièrement au cours de journées passées à dérouler l'ensemble de leurs activités.

Responsables et victimes de ce phénomène de réunionite, nombre de cadres se ruent chaque année sur les stages nombreux sur les stades de conduite de réunion, deve-

nus un classique des catalogues des organismes de formation. « Cela permet d'améliorer les réunions dont on a la maîtrise, assure Jean-Pierre Testa, consultant au groupe Cegos. Mais pour traiter le problème de la réunionite collective dans l'entreprise, une réflexion collective s'impose ainsi qu'a minima la définition d'un certain nombre de règles. »

Les entreprises ne peuvent donc pas faire l'économie d'un raisonnement global. « La question émerge souvent dans le cadre d'une demande plus générale sur le mode de management, plus rarement de manière directe », constate Philippe Tramond.

C'est dans le cadre d'un projet enjoignant aux collaborateurs de faire part de leurs bonnes pratiques pour « gagner la préférence » que le thème de la réunion a ainsi émergé chez Axa. « Mille six

cents bonnes pratiques ont été remontées, et, sur les 34 thèmes dégagés, la question de la réunion est ressortie. À partir de ces bonnes pratiques, nous avons établi un guide reprenant les règles d'or de la réunion : réservation à l'avance de la salle et du matériel nécessaire, envoi d'un ordre du jour, respect des horaires... Rien de révolutionnaire, mais, mises ensemble, ces règles peuvent rendre les réunions plus efficaces », explique Emmanuel Frizon de Lamotte, coordinateur du projet « Gagner la préférence » chez Axa.

Sans être obligatoire, l'utilisation de ces bonnes pratiques mises en forme début 2007 semble se diffuser. Sur les portes des salles de réunion, une inscription donne une dernière recommandation : « Pas plus d'une heure et demie ».

GARLE GINIBRIÈRE

La réunionite : une exception française ?

Les pratiques diffèrent selon les pays. Par exemple, le quart d'heure de retard toléré en France n'est pas du tout accepté en Allemagne.

► « SANS TROP caricaturer, lors d'une réunion binationale, un Français vient les mains dans les poches tandis qu'un Allemand arrive avec un dossier préparé, ce qui va faire penser à tort au Français que le dossier est bouclé et qu'il n'y a plus à discuter », constate Marc Verger, directeur général de Berlitz France.

Comme pour d'autres pans du management, la réunion est aussi une question de culture. « Pour les Anglo-Saxons, c'est un lieu de prise de décision, alors qu'en Asie il s'agit davantage d'un lieu d'observation, de jaugeage des interlocuteurs. En France, la réunion est un lieu d'échange d'informations », indique Patricia Glosel, directeur du département cultural consulting de Berlitz France. Chaque pays a ses règles qui conduisent à des degrés divers de réunionite. Et, en la matière, la France se situerait plutôt au milieu du gué.

Un cloisonnement de la vie familiale et privée qui rend inapproprié tout échange préalable sur le week-end ou les dents du petit dernier, des réunions ponctuelles très préparées qui reposent sur un fort pragmatisme et dont les résultats ne sont pas remis en cause une fois la porte de la salle franchie... C'est ainsi que pourrait se résumer une



Moins structurées que dans les pays anglo-saxons, les réunions françaises peuvent se montrer plus créatives. Launet/Maxppp

réunion réussie en Allemagne. « Je n'ai jamais vu un Allemand se plaindre de réunionite, sans doute parce que leur sens de la hiérarchie est tel qu'ils se plaignent peu, mais aussi parce que les réunions sont efficaces et pas excessivement nombreuses », constate la consultante Sophie Manégrier.

Trouver un consensus

En Grande-Bretagne, la ponctualité est également de mise, ainsi qu'une certaine culture de la confrontation, sous couvert de politiquement correct. « Orientées résultat, confrontation et feedback, ce sont les réunions les plus efficaces que j'ai observées », commente Sophie Manégrier.

À l'occasion de deux séjours de 4 ans aux Pays-Bas, Alban Bogeat, responsable supply chain de Philips électronique grand public a pu observer la tenue de réunions dans ce pays du consensus : « Jeune cadre, lors de ma première réunion, j'ai remarqué, avec surprise, à quel point les participants, aussi jeunes que moi, se montraient critiques à l'égard du patron. Je me suis dit qu'ils allaient être renvoyés sur-le-champ; mais non: le lendemain, ils prenaient en toute convivialité leur café ensemble. La réunion a en effet pour objectif de conclure et de trouver un consensus, mais les gens peuvent être très critiques sur les idées des autres. » Un mode de fonctionnement totalement diffé-

rent de ce que l'on peut observer en France.

« L'ordre du jour est précis et connu d'avance, ce qui permet éventuellement aux participants de l'amender. Surtout il est respecté pendant la réunion. Un compte-rendu est diffusé très rapidement ainsi qu'un plan d'action qui permet de responsabiliser les participants sur d'éventuelles actions à mener d'ici à la réunion suivante », poursuit Alban Bogeat.

À l'opposé figurent des pays latins comme l'Espagne ou l'Italie, où, comme en France, le quart d'heure de retard est la règle. Moins structurées, plus brouillonnes, puisqu'on s'y interrompt sans complexe, ces réunions peuvent aussi se

montrer extrêmement créatives. Pourquoi donc ne pas s'inspirer des bonnes pratiques de l'un ou l'autre de ces pays ? Sophie Manégrier plaide par exemple pour un management à l'européenne, qui serait un mélange entre le modèle américain et la créativité latine.

Reste qu'en matière de réunion la transposition de modèle n'est pas toujours heureuse. « La réunion néerlandaise est difficilement applicable chez nous, prévient Alban Bogeat. Les cadres français de Philips séduits par le mode de fonctionnement aux Pays-Bas et qui ont voulu le transférer à leur retour se sont heurtés à un problème de différence culturelle. »

GÆLLE GINIBRIÈRE

Le mobilier n'est pas neutre

► À L'HEURE de la multiplication des open spaces, les salles de réunion font l'objet de toutes les attentions dans l'aménagement des bureaux. Servant tour à tour à un collaborateur nomade, à passer un coup de fil sans témoin, à travailler à deux ou à se réunir à plusieurs, elles se déclinent en différentes tailles. « Les sociétés aménagent des salles de différentes formats, confirme Odile Duchenne, directrice d'Actinéo, l'Observatoire de la qualité de vie au bureau, pour répondre à ces différents besoins ou privilégier



Quand les sièges sont peu confortables, les réunions durent moins longtemps. Bechard/Maxppp

des mobiliers qui tout en étant modulables restent esthétiques. »

Autre tendance : l'équipement technique, de plus en plus demandé avec

connexion d'ordinateurs, systèmes vidéo et audio...

Quant aux salles de comité de direction ou de conseil d'administration, la tendance est assurément au luxe. « Plutôt que le confort, c'est l'esthétisme qui est recherché. Les clients s'attachent à la finition du bois, au design. La salle de réunion est en effet celle qui représente l'entreprise à l'extérieur, qui lui donne son image de marque », souligne Christine Chevrel, de la société Aménagement Chevrel Bureau. Mais cette professionnelle n'observe pas la même

recherche de qualité pour les sièges. « La table de réunion que nous vendons le plus fréquemment est à 3 700 €, alors que les chaises sont à 100-130 €. »

« Pour les sièges, selon l'envie de voir les collaborateurs rester plus ou moins longtemps en réunion, ils sont plus ou moins confortables, même si la demande n'est pas formulée aussi explicitement », indique Odile Duchenne. Certaines sociétés poussent cette logique assez loin et pratiquent même la réunion debout.

G. G.

Procter & Gamble donne du « PEPS » à ses réunions

► **PORTÉ** par une recherche permanente d'amélioration de ses méthodes de travail, le groupe Procter & Gamble a décidé de s'attaquer aux réunions. « Nous sommes partis d'une enquête annuelle de satisfaction de nos employés : ils déplorait le manque de recul sur l'efficacité de réunions qui font partie de leur quotidien », explique Élodie Lankar, responsable RH de la société.

La solution tient en quatre lettres : PEPS pour « Purpose, End-Products, Standards ». Une méthode lancée au niveau européen dans le cadre plus global d'un projet d'amélioration de l'efficacité des méthodes de travail. Son principe se résume à son titre. « Il s'agit pour chaque équipe d'être

clair sur les objectifs d'une réunion, sur ce qu'elle veut atteindre à la fin de la réunion et sur les points à préciser avant la rencontre comme savoir qui l'anime, qui minute les différents thèmes ou qui rédige les comptes rendus », précise Élodie Lankar.

Une boîte à outils à disposition

Pas question d'imposer à l'ensemble des collaborateurs une méthode toute faite de conduite de réunion. PEPS est là pour permettre à chaque équipe de réfléchir à sa pratique de la réunion et de l'adapter à ses objectifs. Aux ressources humaines, cette réflexion sur l'efficacité des réunions s'est tenue il y a deux mois.

« Nous nous réunissons



La méthode PEPS lancée par l'entreprise aide à définir les objectifs d'une réunion. Q. Sakamakii/Redux/Rea

auparavant quatre heures tous les mois pour nous informer de l'actualité de chaque membre de l'équipe et prendre des décisions, détaille Élodie Lankar. Nous avons finalement décidé d'organiser deux sous-réunions. La première, d'une heure tous les quinze jours pour se tenir informé de l'actualité de chacun, ce qui évite de manquer certains sujets et de perdre du temps en e-mails sur ces questions. La deuxième d'une heure toutes les semaines pour prendre des décisions.»

Plutôt que de déployer massivement PEPS, Procter & Gamble France a préféré mettre à disposition des salariés cette boîte à outils. « Notamment en affichant dans les salles de réunion une page retraçant les principes de cette méthode ou en accompagnant les réflexions menées par les équipes », poursuit Élodie Lankar. Au siège européen de l'entreprise à Genève, une corrélation a même été établie entre la productivité des équipes et le fait qu'elles appliquent la méthode PEPS.

G. G.

Lieu d'échanges et de rencontres, la rationalisation montre ses limites

La rationalisation des réunions est-elle la solution idéale pour lutter contre la réunionite ? C'est la question que s'est posée la direction des études de la SNCF, à travers le mémoire de master de Geneviève Micoud Kuciel.

En 2005, la direction de l'entreprise publique a en effet décidé de lutter contre le fonctionnement bureaucratique, dont la

réunionite faisait partie. Avec pour objectif de rationaliser les réunions (plus cadrées dans le temps, avec un nombre de participants plus restreint...).

Une démarche reprise par un slogan affiché dans les 4 200 salles de réunion « Salle de réunion. Empêchons les vieux démons de la réunion de rentrer ». « Pour nombre de salariés, la réunion ne peut cepen-

dant pas s'inscrire dans une démarche de rationalisation car c'est avant tout un prétexte à rencontrer les autres métiers, les autres entités et à côtoyer différents niveaux hiérarchiques. Dans un contexte organisationnel très changeant, la réunion est aussi vécue comme un mode de rencontre stable », analyse encore Geneviève Micoud Kuciel.

Pour la spécialiste, trop organiser les réunions reviendrait à négliger le rôle que de telles rencontres peuvent avoir. « Avant de rationaliser les pratiques de réunion, il est important d'évaluer ce qui s'y joue, ce qui est fait après et avant la réunion », recommande Sophie Beauquier, chargée de recherche à la SNCF.

G. G.

10 conseils pour être efficace

Pour ne pas perdre son temps, suivez les avis de nos experts.

1 Se demander si la réunion est indispensable. Si l'objectif est uniquement de transmettre des informations à son équipe, sans temps d'échange, le courriel est peut-être plus efficace.

2 Se poser la question de la pertinence du

choix des participants : en quoi est-il vraiment utile que telle personne soit présente ?

3 Être clair sur les horaires de début et de fin de réunion, commencer à l'heure et minuter chacun des sujets qui devront être traités.

4 Préparer la réunion : envoyer un ordre du jour suffisamment précis pour que chacun sache ce qu'on attend de lui et

puisse préparer les documents, les données nécessaires.

5 Établir un ordre du jour précis et s'y tenir, éviter les digressions et éventuellement noter les autres sujets abordés pour les traiter lors d'une réunion ultérieure.

6 Attribuer des rôles tournants d'une réunion à l'autre, comme le préconise le coach Alain

Cardon : l'animateur, « le cadencier », le scribe, le coach (qui obtient des feedbacks sur la tenue de la réunion), auxquels s'ajoute le décideur qui est le patron.

7 Faire un rapide tour de table en fin de réunion pour s'assurer que tout le monde a exprimé ses desiderata.

8 Reformuler les positions de chacun pour être certain que tout le

monde est d'accord sur les résultats de la réunion.

9 S'interroger sur les éléments de réussite de la réunion et les points à améliorer.

10 Diffuser très rapidement après la réunion un compte rendu avec, éventuellement, un plan d'action pour chaque participant et faire un suivi du plan d'action.

G. G.