



S. Olsson/Maxppp

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 plus nombreux sur les stages 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 réunion collective dans l'entreprise, une réflexion collective s'impose ainsi qu'à 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 ».

GAËLLE GINIBRIÈRE