

René Moulinier

Mener une réunion efficace

**Le dessous des cartes
d'une réunion réussie**

4^e édition revue et augmentée

© Groupe Eyrolles, 1990, 1999, 2001, 2011

ISBN : 978-2-212-54806-8

EYROLLES

Éditions d'Organisation

1 Pourquoi les réunions

La réunion¹ est une sorte d'institution – fort inégalement partagée du reste – qui s'inscrit dans la vie de toute entreprise ou organisation. De la réunion quotidienne de quelques minutes au congrès retentissant que l'on tient tous les ans ou d'une façon plus espacée, de la réunion improvisée et impromptue à la réunion soigneusement définie et préparée, ce type de manifestation répond à des objectifs extrêmement variés.

La réunion, un instrument de management

Elle est un *moyen de communication* du haut vers le bas et inversement, mais également horizontale quand plusieurs fonctions de l'entreprise veulent se rencontrer. Elle est un véhicule de *diffusion des informations* et des directives. Elle permet d'engager une discussion préalable à une décision à prendre, pour qu'elle soit aussi adaptée que possible. Elle permettra aussi de *mesurer l'effet* produit par une décision. La *collecte d'idées* est plus fructueuse en groupe (réunion de créativité). Si l'on recherche la *cohésion* de la force de vente, la création d'un *esprit de groupe*, le renforcement de l'esprit d'équipe, la *rencontre* des vendeurs, c'est aux réunions que l'on pense en premier. En s'appuyant sur la dynamique de groupe, la réunion est utilisée pour ses effets d'*émulation*, de *contagion* et d'*entraînement*. La réunion est un *lieu d'échange* des méthodes et des expériences entre les participants. On l'utilise également pour le *perfectionnement* des savoirs et des comportements.

1. Le terme de *réunion* est réservé ici au rassemblement en un même lieu de plusieurs personnes. Le tête-à-tête entre deux ou trois personnes est qualifié par nous d'*entretien*.

Quand naissent des tensions dans l'entreprise, c'est encore à la réunion que l'on aura recours pour découvrir, analyser et résoudre un problème, pour apaiser les inquiétudes, pour relâcher les tensions, pour concilier des points de vue divergents. Si l'on souhaite obtenir des réactions spontanées face à un problème qui nécessite une solution rapide, c'est à la réunion que l'on fera appel. La réunion, rondement menée, permet une substantielle économie de temps.

La réunion, par la convivialité qu'elle suscite, rompt l'isolement des collaborateurs éloignés du siège de l'entreprise (commerciaux, télétravailleurs, etc.). Si l'on souhaite s'assurer qu'un même message est diffusé identiquement à tous et que tous les intéressés comprennent bien la même chose, on pensera aussi à la réunion.

C'est également au cours d'une réunion qu'on peut faire s'exprimer une contestation. On peut utiliser encore ce vecteur pour obtenir un accord collectif en s'appuyant sur les effets d'entraînement des hésitants par les plus décidés, ce qui n'exclut aucunement une participation sincère.

On peut ajouter encore, en proscrivant tout abus, que la réunion est une belle tribune pour mettre en évidence et propulser son personnage de dirigeant ou de responsable.

Cet inventaire n'est probablement pas complet, mais on aura compris que la réunion est un solide moyen de management.

Pourtant, la réunion n'a pas que des vertus : multiplication intensive (la réunionite), réunions de routine sans but précis, réunions mal préparées, réunions subites déclenchées par un responsable qui se comporte en potentat vis-à-vis de son personnel. Ce n'est pas le lieu d'instruire un tel procès. Mais il sera opportun de s'interroger sur l'utilité des réunions, et d'abord sur leur coût.

Le coût d'une réunion

Les réunions ayant des configurations souvent différentes en termes de durée, de nombre de participants, de temps de déplacement des

participants pour y accéder, ce ne peut être qu'à travers quelques exemples que l'on pourra appréhender le coût des réunions.

Si l'on réunit cinq cadres sédentaires chaque jour pendant quinze minutes pour recevoir des directives, on peut estimer le coût annuel de ces réunions entre 6 000 et 8 000 euros.

La réunion de dix commerciaux, une fois par mois, pendant une journée, nécessitant en moyenne quatre heures de déplacement dans chaque sens, du lieu de résidence au lieu de la réunion revient au minimum à 50 000 euros par an, ce qui n'est pas négligeable².

De plus, dans les entreprises, et bientôt dans les administrations, le personnel a de moins en moins de temps disponible et les réunions sont consommatrices de temps. La recherche de l'efficacité se justifie d'autant plus.

Une réunion a un coût en temps et en argent.

Les solutions alternatives à la réunion

Dès lors que l'on considère le coût de l'investissement que représente une réunion, il est parfois opportun d'envisager d'autres solutions, selon le type de communication que l'on veut établir avec ses collaborateurs.

En voici quelques exemples. Pourquoi faire perdre son temps à l'ensemble des participants à une réunion alors que l'on s'adresse à un seul : la directive verbale personnelle est plus efficace.

2. Nous avons calculé le coût d'une réunion en prenant en compte les salaires, les charges sociales et les charges de structures attachées à chaque poste de travail, sur une base annuelle. Dans une année de travail il y a 220 jours consacrés à l'activité professionnelle. Selon que le nombre d'heures moyen de travail par jour est de 8 heures, 9 heures ou 10 heures, nous divisons le coût respectivement par 1 800, 2 000 ou 2 200 pour obtenir le coût d'une heure de réunion, et de là de quinze minutes ou d'une journée.

Les informations écrites (circulaires, télécopies, e-mail) sont souvent aussi efficacement transmises par ces moyens qu'au cours d'une réunion à l'ordre du jour surchargé.

Les appels téléphoniques individuels permettent un échange parfois plus personnel que celui qui aura lieu au cours d'une réunion.

La conférence téléphonique ou la vidéoconférence est un substitut intéressant à certaines réunions. Les télécommunications offrent depuis plusieurs années la possibilité de converser en même temps avec plusieurs interlocuteurs situés dans des lieux éloignés ou proches. En pratique chaque correspondant appelle un même numéro de téléphone, dont l'utilisation a été réservée au préalable pour une durée déterminée. Des variantes à ce dispositif existent sous la forme d'audioconférences (son seul) et de visioconférences (son et image vidéo) qui se tiennent dans des studios publics ou privés, mais qui aujourd'hui se réalisent de plus en plus souvent, quoique techniquement imparfaitement, via l'Intranet ou l'Internet par les ordinateurs portables.

Nous nous interrogeons sur les forums de discussion de l'Internet. Doit-on les considérer comme un substitut à certaines réunions ou ne s'agit-il pas d'une variante de la visioconférence ou de la conférence téléphonique ?

Pourquoi assigner un objectif à chaque réunion ?

La réunion n'échappe pas à cette observation que « l'organe crée la fonction ». Ce qui n'est pas, on le constate, le meilleur gage d'efficacité.

Combien d'échecs de réunions ne sont-ils pas camouflés sous la désignation de « brainstorming » ? Parce que le responsable de l'organisation et de l'animation de la réunion n'avait ni défini son but, ni conduit rigoureusement les échanges et que, de ce fait, la réunion avait dégénéré en un intense bavardage multiforme, il croit cependant duper les participants en affirmant avec aplomb que « de toute

façon on n'a pas perdu son temps, on a échangé des idées, on a fait du brainstorming » !

Pour être efficace, une réunion doit être tendue par un objectif et des résultats.

Or, il faut le dire, animer une réunion demande un minimum de professionnalisme. Et ce professionnalisme commence par la réflexion sur les buts assignés à la réunion.

Selon que l'on veut informer unilatéralement un groupe de personnes avec ou sans discussion postérieurement à l'exposé, engager un dialogue participatif avec un groupe pour faire évoluer son opinion, s'atteler en groupe à l'étude d'une question, rechercher des idées en associant d'autres personnes, des conséquences multiples vont résulter de l'objectif : la taille du groupe, la dimension et la disposition matérielle de la salle, les équipements, le style d'animation, la forme du message porté par l'animateur, le cadre, les repas, l'accueil, le libellé des invitations.

Ce sont tous ces aspects que nous allons examiner dans les chapitres suivants.