

VIE PROFESSIONNELLE

Les secrets d'une réunion réussie

Trois cadres français sur quatre avouent volontiers être souvent dissipés en réunion. Auraient-ils quelques excuses ? A charge, pour les managers, d'instaurer de bonnes pratiques.

À quoi rêvent les Français en réunion ? Qu'elle se termine au plus vite, souvent. Selon une récente étude de l'Ifop, 92 % des cadres participent à au moins une réunion par semaine d'une durée moyenne de une heure et dix-neuf minutes. « C'est trop à tous points de vue, observe Olivier Moch, consultant en communication. On fait trop de réunions, trop longues, et qui partent dans tous les sens. » Quel manager n'a jamais entendu qu'une réunion n'avait « encore servi à rien » ? « Il faut déjà savoir que la concentration moyenne d'un adulte se situe autour de 40 minutes et qu'au-delà, une partie du temps est perdue, explique Olivier Moch. Mais surtout, ces rendez-vous ne sont pas assez cadrés. Une première mesure à prendre est de fixer un ordre du jour et de s'y tenir. C'est trop souvent un "fourre-tout" où chacun s'exprime à tort et à travers. » Au passage, le consultant invite aussi les managers à s'interroger sur le nombre de participants

conviés. « Selon les sujets, un grand nombre d'entre eux peut être dispensé de réunion. Ce qui permet de gagner encore en efficacité et en temps de travail. » « Le problème des réunions, c'est qu'elles se transforment souvent en discussions à bâtons rompus, déplore le psychologue Alain Thiry. Les participants ont tendance à prendre la parole et à exprimer leur avis sur tout, d'une part parce qu'ils ont des choses à dire, mais aussi pour des questions de posture. » Ce spécialiste en communication recommande à la fois un ordre du jour strict et une animation rigoureuse. « Pour corriger cet écueil, il suffit souvent d'un tableau ou d'un paperboard où l'animateur liste les observations formulées au fur et à mesure. Cela l'autorise à synthétiser certains propos trop longs et à éviter des redites. Cela facilite la compréhension pour tous et c'est plus constructif. » Au final, nos experts recommandent une plus grande discipline. « Quelques règles simples mais ri-



(Getty Images/Reza Estakhrian)

goureuses peuvent tout changer », abonde Patrice Joulia. Ce formateur recommande notamment de limiter l'usage des téléphones portables en réunion. « Pour ma part, j'essaie de donner l'exemple, témoigne ce formateur. Pour ne pas être dérangé, je paramètre un message spécifiant que je rappellerai mes interlocuteurs plus tard. J'y gagne en efficacité et la réunion passe plus vite. »

La problématique est réelle : 81 % des cadres interrogés par l'Ifop confessent pratiquer une double activité en réunion comme écrire des mails, mais aussi dessiner ou... organiser leurs prochaines vacances. « Cette rigueur est d'autant plus importante qu'elle facilite de nouveaux modes de réunion de plus en plus courants avec le nomadisme des salariés ou le télétravail, commente Caroline Del Torchio. Consultante au cabinet Identité RH, cette spécialiste intervient souvent dans l'organisation de vidéoconférences. « A distance, certaines erreurs ne pardonnent pas. Mais si le manager est ponctuel, tient un planning, respecte l'ordre du jour et sait répartir la parole, le moment peut être utile et agréable. »

■ CÉLINE CHAUDEAU

L'AVIS DES INTÉRESSÉS



(DR.)

Julia KALFON

psychosociologue et coach en intelligences collectives

« La principale erreur des managers est d'animer leurs réunions de la même façon à différents moments de la journée. Or, il y a un moment idéal qui, à part le lundi, reste le début de matinée. À l'inverse, après le déjeuner, c'est plus compliqué : la digestion n'est pas un mythe, les énergies à gérer sont différentes et l'animation ne peut pas être la même. Le matin, on peut très bien être sur une réflexion de fond, collective, de façon posée. L'après-midi, il faut que chacun soit plus actif. L'animateur peut alors privilégier du brainstorming, des réunions debout ou des formules où les participants pourront bouger et échanger. Si on se trompe, c'est contre-productif. L'après-midi, il faut être dans la sollicitation : interpellier les gens et leur poser des questions. Si on se contente d'une information descendante et s'ils n'ont pas de rôle actif, ils ne seront pas attentifs. Ensuite, il suffit de se tenir à son objectif sans déborder. Le temps d'attention optimale, scientifiquement prouvé, est de 40 minutes car on fonctionne par cycles d'attention de 20 minutes. Mais au bout de deux cycles, on décroche... »



(DR.)

Marie FOUGÈRES

professeure d'anglais à Montreuil (Seine-Saint-Denis)

« Longtemps, je me suis demandé comment rendre les réunions de l'Education nationale plus efficaces. J'ai vécu aux États-Unis où j'ai participé à des réunions qui me semblaient moins fastidieuses. Là-bas, les animateurs m'ont paru plus pragmatiques. On ne sort pas d'une réunion sans avoir répondu aux questions prévues. La durée est fixée à l'avance et on s'y tient. Et suivant l'heure de la réunion, on prévoit parfois à boire ou à manger. De mon côté, j'ai aussi essayé d'aller plus loin et d'acquiescer quelques techniques de management supplémentaires. J'ai ainsi compris qu'il y avait plusieurs sortes de réunions et qu'il faut différencier les réunions d'information, de recherche ou de travail. Pour ne pas sortir avec un sentiment d'inachevé et de frustration, mieux vaut envoyer un mail au préalable pour préparer un ordre du jour et permettre à chacun de préparer et d'optimiser son intervention en amont. Il faut aussi bien définir les rôles à l'avance : savoir qui va animer et, éventuellement, désigner quelqu'un pour rédiger un compte-rendu. Enfin, je confirme que le rythme biologique est essentiel. »

EN SAVOIR PLUS

A LIRE

- **Animez vos réunions : Méthodes et outils pour conduire vos groupes avec succès**, de Julia Kalfon, avril 2015, éditions Dunod, 224 pages, 15,90 €.
- **Managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs**, de Olivier Moch, éditions Edipro, mars 2015, 192 pages, 27 €.
- **La conduite de réunion**, de Roger Mucchielli, ESF Editions, 2014, 209 pages, 22,35 €.
- **La PNL (programmation neuro-linguistique) en réunion : trouvez ensemble des solutions... intelligentes**, de Alain Thiry, éditions De Boeck, 112 pages, 2010, 22 €.

A CONSULTER

- **La dernière étude de l'Ifop (2015) sur les cadres en réunion :** www.ifop.com

LES MESURES À PRENDRE

Choisir son horaire.

En évitant le lundi à la première heure, privilégier le matin pour les réunions exigeant une réflexion de fond et, en cas de réunion l'après-midi, adapter son mode d'animation.

Respecter une durée.

Essayer de commencer à l'heure et veiller à ne pas dépasser les 50 minutes pour ne pas perdre complètement l'attention des participants.

Fixer un ordre du jour.

Pour ne pas transformer la réunion en discussion à bâtons rompus, établir une problématique ou un ordre du jour qui peut être envoyé aux participants avant.

Distribuer la parole.

Enfin, à l'aide d'un support, rédiger au fil de la réunion les points importants qui ont été évoqués pour éviter les répétitions et recadrer les intervenants si nécessaire.

Le Parisien ÉCONOMIE

• Le Parisien libéré •
25, avenue Michelet
93408 Saint-Ouen Cedex
Tél. 01.40.10.30.30
Société par actions simplifiée
Commission paritaire n°0120C85979
Président : Intra-Press
représentée par Jean HORNAIN
Principal associé : Intra-Press
Jean HORNAIN,

Directeur de la publication
Eric HERTELLOUP,

DGA et éditeur
Stéphane ALBOUY, Directeur
des rédactions du «Parisien»
et «d'Aujourd'hui en France»

RÉDACTION

Responsable de la rédaction :
Bénédicte Alaniou
balaniou@leparisien.fr
Editing et réalisation : Marianne Blériot
mblériot@leparisien.fr
Rédaction : Agence Accroche-Press*,
Chloé Coursaget, Charlotte Robinet

PUBLICITÉ/AMAURY MEDIAS

Directeurs généraux adjoints :
Anne Browaeys, 01.41.04.97.61
Philippe Fromantin, 01.40.10.53.02

PUBLICITÉ COMMERCIALE

Directeur commercial :
Roland Aouizerate, 01.41.04.97.78
raouizerate@amaurymedias.fr

ANNONCES EMPLOI

Directeur de la publicité :
Muriel Petit, 01.40.10.53.22
mpetit@amaurymedias.fr

IMPRESSION

Sicavac Saint-Ouen (93400)

ABONNEMENT

Le Parisien : 0.811.875.656
(coût d'un appel local)