

# Vaincre la réunionniste et ses symptômes

**La multiplication des réunions est le fléau des organisations. On réussit souvent l'exploit de surcharger les agendas de ses collaborateurs, tout en les incitant à la moindre attention. Pour lutter contre les symptômes entraînés par cette maladie moderne, rien ne vaut quelques conseils afin d'optimiser le fonctionnement de nos chères réunions.**

Une réunion est faite pour se ré-unir, pour unir à nouveau l'énergie d'une équipe autour d'un projet, d'un thème, d'un leader. Or il arrive parfois que les fonctionnements de certaines réunions ne permettent pas d'atteindre cet objectif.

## LE MÉCANISME DE LA RÉUNIONNISTE

Aux dires des cadres et dirigeants, la réunionniste est une affection qui touche de nombreuses organisations. Elle se manifeste par une perte de temps et d'énergie. Un être humain en bonne santé physique et mentale soumis à des attaques répétées du virus de la réunionniste peut développer différents types de comportement pathologiques :

- de la **fièvre** : « cette perte de temps devient pénible, ça commence à m'agacer » ; ce qui peut le conduire à tenter de « rectifier le tir » de façon plus ou moins pertinente et bienveillante ;
- de l'**apathie** : « bon, ça recommence, je vais encore perdre deux heures », qui peut évoluer vers une atonie musculaire et cérébrale qui conduit le participant à un état végétatif qui, heureusement, dans la plupart des cas, disparaît dès la fin de la réunion ;
- de la **schizophrénie** : le cerveau de l'individu se sépare en deux : d'une part, il « participe » à la réunion, d'autre part il se livre à diverses activités telles que lire ses textos, envoyer des mails, rédiger son courrier, discuter avec son voisin. Il s'agit d'une tentative parfois pathétique pour tenter de sauver une partie du temps dévoré par la réunionniste.

Ces trois types classiques de comportement pathologiques vont certainement être perçus par l'animateur de la réunion (qui est géné-

ralement le supérieur hiérarchique des participants) et ils peuvent à leur tour contaminer ce dernier : « ces réunions d'équipe, c'est vraiment la galère, ils n'ont jamais rien à dire, je les traîne comme des boulets ».

S'y ajoute un fait surprenant : les personnes qui, en tant que participants, souffrent régulièrement des conséquences désastreuses de la réunionniste peuvent reproduire les mêmes schémas de fonctionnement dans les réunions qu'elles organisent. C'est ainsi que le virus peut se propager dans les diverses strates d'une organisation.

Alors, d'où vient le problème ? Ne perdons pas de vue qu'une réunion est un moyen, un outil au service d'un manager et d'une équipe. Et, comme pour tous les outils, si vous ne respectez pas son mode d'emploi, vous risquez d'avoir des problèmes.

## QUELQUES PISTES POUR BIEN UTILISER LA RÉUNION

Prenons l'exemple d'une réunion que vous envisagez avec vos collaborateurs. Je vous suggère d'abord d'en définir l'objectif. Il peut être principalement de quatre ordres : donner des informations, en recevoir, obtenir l'avis de vos collaborateurs, rechercher ensemble des options.

« Déclencher une réunion est souvent une sorte de réflexe conditionné chaque fois que survient un événement »

“ Demander l’avis des personnes lors d’une réunion réunissant vingt participants est classique, mais ne fonctionne pas ”

Lorsque vous avez défini votre objectif, vérifiez que la réunion est le moyen le plus approprié pour l’atteindre. En effet, déclencher une réunion est souvent une sorte de réflexe conditionné chaque fois qu’il se passe un événement. Or c’est le moyen le plus coûteux : un comité de direction composé de dix personnes qui se réunit trois heures par semaine coûte à la collectivité l’équivalent de 120 heures par mois, soit pratiquement l’équivalent d’un temps plein. Ce calcul ne prend pas en compte le temps et le coût des éventuels déplacements. Il me paraît donc déterminant de veiller à optimiser ce temps.

#### QUELQUES EXEMPLES DE MOYENS ALTERNATIFS

S’il s’agit de donner des informations à vos collaborateurs, vous pouvez le faire par mail. Un accusé de réception vous permettra de vérifier que chacun l’a bien reçu. De plus le mail étant un écrit, chacun pourra s’y référer si nécessaire. Il laisse une trace qui limite les risques d’oubli. Vous pourrez également en adapter le contenu à des interlocuteurs différents. Enfin, chacun pourra le consulter au moment qui lui convient. S’il s’agit d’obtenir

le point de vue de vos collaborateurs, vous pouvez faire de même.

Vous pouvez également combiner deux démarches :

- un mail permettant à chacun de disposer d’un premier temps pour prendre connaissance des informations et pour réfléchir ;
- une réunion pour répondre aux éventuelles questions de vos collaborateurs et pour échanger.

Dans la mesure où la plupart de ses collaborateurs savent lire, quel sens y a-t-il à ce qu’un directeur passe du temps à « leur lire » un document en réunion ?

Si vos collaborateurs s’étaient engagés à faire un travail préparatoire à la réunion et que vous constatez qu’ils ne l’ont pas fait, inutile de vous agacer, de leur faire la morale. Je vous déconseille également de « laisser tomber » et suggère plutôt de reporter ce point à l’ordre du jour d’une prochaine réunion et d’informer vos collaborateurs que vous attendez d’eux qu’ils tiennent leurs engagements. Vous montrez ainsi votre détermination à maintenir le cadre défini.

#### AJUSTER LE NOMBRE DE PARTICIPANTS AUX OBJECTIFS

S’il s’agit de transmettre des informations, vous pouvez le faire face à un nombre important d’interlocuteurs. Vous avez simplement à veiller à disposer des installations permettant à chacun de voir et d’entendre correctement.

Si votre objectif est d’obtenir l’avis de vos collaborateurs ou de rechercher ●●●

**L'AUTEUR**  
**Jean-Dominique Zanus**  
DR

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Saint-Étienne, depuis 20 ans, il accompagne des cadres et dirigeants d'entreprises et de collectivités dans le pilotage de leur organisation. Il intervient notamment sur la coopération entre les personnes et entre les équipes ainsi que dans l'accompagnement au changement. Par ailleurs, il enseigne à l'Université Joseph Fourier et à l'Institut d'administration des entreprises de Grenoble.

## Les règles de fonctionnement : un facteur majeur d'efficacité

**Voici quelques exemples de règles qui me paraissent de nature à rendre les réunions plus fluides, plus constructives et plus sûres :**

**La confidentialité :** il vaut mieux préciser clairement les éléments échangés dans la réunion qui devront demeurer confidentiels et vérifier que vous avez l’engagement de chacun à respecter cette confidentialité. Cela permettra d’éviter les impairs et de limiter les bruits de couloirs.

**La bienveillance repose sur deux éléments :**

- Chacun parle à son tour ; couper la parole, ce n’est pas bienveillant.
- Exprimer les désaccords de façon bienveillante ; lorsque tout le monde est d’accord il n’y a pas de risque. En revanche, lorsqu’un désaccord survient, la bienveillance peut être en danger.

Le désaccord est une excellente façon de s’enrichir : lorsque j’échange avec une personne qui a le même point de vue que moi, j’ai une confirmation.

Si elle a un point de vue différent, j’ai une opportunité d’élargir mon champ de vision. Il y a une condition à cela : qu’elle exprime son désaccord de façon bienveillante. Si je vis son intervention comme une agression, je risque d’avoir des difficultés à réellement entendre son propos. En clair : « ça c’est des conneries » est hors jeu, en revanche « je ne partage pas votre point de vue, voici le mien... » est bienvenu.

**La ponctualité est une règle qui se joue en trois temps :**

- Chacun s’engage à s’organiser pour être à l’heure.
- Si une personne s’aperçoit qu’elle ne pourra pas tenir son engagement, elle contacte immédiatement l’animateur de la réunion et négocie avec lui les moyens appropriés pour gérer au mieux la situation.
- La réunion se termine à l’heure prévue. Cela conduit à réserver systématiquement un temps en fin de réunion pour déterminer ensemble comment seront gérés les points qui n’auront pas été abordés ou qui nécessitent un temps supplémentaire.

“ Dans la majorité des cas, c’est le chef qui anime la réunion, au risque d’un conflit entre son rôle de chef et celui d’animateur ”

- ensemble des options, le nombre optimal est de six personnes et le maximum est dix participants.

Demander l’avis des personnes lors d’une réunion réunissant vingt participants relève du dysfonctionnement classique. Si vous participez à une telle réunion, je vous suggère un petit exercice édifiant : faites un plan de table des participants. Chaque fois que l’un d’entre eux s’exprime faites une barre sur le plan de table en face de sa position. À la fin de l’échange, comptez le nombre de participants qui auront pris la parole. Dans la majorité des cas, vous constaterez que ce nombre n’excède pas six personnes. Le système s’est autorégulé.

Mais cette autorégulation pose problème : certains participants peuvent « s’emparer du micro » pour tenter d’imposer leur point de vue, d’autres peuvent profiter de la tribune qui leur est offerte pour aborder des thèmes qui ne sont pas en rapport avec le sujet de l’échange. Et la majorité des participants ayant perçu que la mécanique utilisée est inappropriée risquent de s’abstenir d’intervenir et d’en concevoir de la frustration.

### L’ORDRE DU JOUR : UNE PIÈCE MAÎTRESSE DU DISPOSITIF

On pourra aussi recommander de définir les thèmes qui seront abordés lors de la réunion, puis, pour chacun d’entre eux : les objectifs que vous lui assignez, le temps qui lui sera consacré, le rôle de chacun. Vous avez ensuite à définir comment chaque participant peut intervenir dans l’élaboration de l’ordre du jour. Je vous suggère de donner la possibilité à chacun de proposer des points à mettre à cet ordre du jour, étant entendu qu’ils proposent et que vous décidez.

Vous avez également à déterminer la contribution de chacun à la préparation de la réunion. Vous pouvez demander à l’ensemble des participants de prendre connaissance des documents, à certains d’entre eux de préparer une présentation, de collecter des informations, de gérer l’organisation matérielle, de rédiger le compte rendu...

Enfin, évitez la situation où la seule lecture de l’ordre du jour permettra à chacun de vérifier d’emblée que vous vous apprêtez à tourner un nouvel épisode de « *Mission impos-*

*sible* ». Et n’oubliez pas la pause : envisager une réunion de plus de deux heures sans prévoir de temps de pause relève d’une méconnaissance du fonctionnement des êtres humains, notamment de leur vessie. Vous permettez ainsi à chacun de préparer efficacement la réunion. Vous donnez également à vos collaborateurs un cadre solide et rassurant.

### UN ACTEUR MAJEUR : L’ANIMATEUR DE LA RÉUNION

C’est un facilitateur de fonctionnement. Son rôle est de gérer le processus. Pour cela il ne doit pas interférer sur le contenu des échanges. Dans un débat télévisé entre deux hommes politiques, que penseriez-vous si l’animateur intervenait pour donner son point de vue sur l’intervention de l’un des protagonistes ? Or, je constate que dans la majorité des cas, c’est le chef qui anime la réunion. Son rôle de chef peut entrer en conflit avec celui d’animateur. Ce mélange des genres peut entraîner une perte de cohérence, de la confusion et des tensions. D’autre part, une personne normalement constituée ne peut pas sans risque tenter de se concentrer à la fois sur le processus et sur le contenu.

De la même façon que je vous ai conseillé de répartir les rôles dans la préparation de la réunion, je vous suggère de voir si vous pourriez confier l’animation de tout ou partie de certaines réunions à vos collaborateurs. C’est une bonne façon de les impliquer et de les accompagner à développer leurs compétences. C’est d’autant plus cohérent si certains d’entre eux sont également en position d’encadrement. Confier l’animation d’une réunion à un collaborateur n’est en aucun cas une perte de pouvoir dans la mesure où ce dernier n’est pas détenu par l’animateur mais par le chef et vous conservez la possibilité d’intervenir à tout moment pour ajuster un fonctionnement si cela vous paraît nécessaire.

Une dernière suggestion : lorsqu’il s’agit de donner des informations aux membres de l’équipe, regardez comment vous pouvez confier cette tâche à certains des participants. Vous éviterez ainsi de vous lancer dans des monologues interminables qui anesthésient même le plus vaillants des collaborateurs.

### À VOUS DE JOUER !

Ces quelques suggestions n’ont rien de révolutionnaire. Elles me paraissent frappées au coin du bon sens. Il vous appartient d’agir pour stopper la propagation du virus de la réunionnite selon le slogan bien connu : « *il ne passera pas par moi* ». À vous de jouer ! ■

**DOC**  
**DOC**  
**Pour aller plus loin**  
 « *Bien conduire et animer vos réunions* », « *Optimiser son temps et ses priorités : conseils pratiques* », des ouvrages de la collection *Dossiers d’Experts des éditions Territorial*. Sommaires, commande ou téléchargement sur <http://librairie.territorial.fr>, rubrique « *Dossiers d’Experts* ».