

## Savez-vous organiser des réunions efficaces ?

« Les réunions devraient être comme le sel : une épice saupoudrée avec précaution pour améliorer un plat, non pas versée imprudemment sur chaque bouchée. Trop de sel détruit un plat. Trop de réunions détruisent le moral et la motivation. » – Jason Fried

Les leaders utilisent les réunions pour partager des informations, communiquer leur vision, planifier le travail, mettre en valeur les réalisations, prendre des décisions, motiver leur équipe, et d'autres raisons. Mais parfois, les réunions peuvent être des désastres. Les membres de l'équipe arrivent en retard, ne sont pas préparés, sont occupés avec leur cellulaire ou des conversations parallèles, ne prennent pas les réunions au sérieux, écartent les points de l'ordre du jour, poursuivent leurs agendas personnels et attendent que « quelqu'un » prenne la responsabilité de diriger la réunion. Combien de fois avez-vous assisté à des réunions trop longues, remplies de bavardages inutiles ou de décisions reportées ?

Une compétence clé des leaders est de planifier et de conduire des réunions pertinentes, appropriées et utiles. Les leaders doivent maîtriser l'art d'organiser des réunions efficaces, tant sur le plan logistique (tâches de planification et de suivi) que sur le plan humain (échanger, encourager et créer un sentiment d'appartenance). Sauriez-vous comment atteindre ces objectifs au cours d'une réunion ?

Dans son article de la *Harvard Business Review*, Antony Jay affirme que la chose la plus importante que les leaders puissent faire pour mener une réunion efficace est de se concentrer sur son objectif en posant trois questions :

1. Quel est l'objectif de cette réunion ?
2. Quelles seraient les conséquences probables de ne pas la tenir ?
3. Une fois la réunion terminée, comment juger si c'est un succès ou un échec ?

Selon lui, sans réponses à ces questions, la réunion est vouée à l'échec. L'ordre du jour de la réunion et la liste des participants doivent être décidés en fonction de son objectif. Les leaders doivent aussi prendre le temps de décider comment les décisions seront prises (unanimité, une seule personne décide, compromis, plusieurs séances de vote, majorité des voix, consensus, scrutin secret, etc.) avant la réunion. Avant chaque réunion, les leaders doivent fournir aux participants un ordre du jour répertoriant les points à discuter ainsi qu'une description de la préparation de la réunion prévue. Les

participants doivent signaler leur présence, déterminer si des points supplémentaires à l'ordre du jour sont nécessaires et se préparer pour la réunion.

Les leaders doivent arriver à l'heure et commencer la réunion à l'heure. Attendre les retardataires indique que le retard est acceptable et crée un mauvais précédent pour les réunions ultérieures. Au début de la réunion, les leaders doivent consacrer quelques minutes à créer l'ambiance d'équipe : demander à chacun comment il va établir l'objectif de la réunion et examiner l'ordre du jour, en s'assurant qu'il est clairement compris par les participants. Tous les participants sont responsables d'arriver à l'heure et d'éliminer les distractions qui pourraient diminuer leur concentration (ex. : téléphones portables, nourriture, etc.). En effet, dans son article de la *Harvard Business Review*, Amy Gallo propose que les appareils soient bannis des réunions. Pour étayer son affirmation, elle cite des recherches qui montrent que le mode multitâche entraîne de mauvaises performances, non seulement pour les individus qui utilisent leurs appareils, mais aussi pour ceux qui les entourent.

Les leaders doivent veiller à ce que l'ordre du jour soit respecté et à ce que la réunion ne s'enlise pas dans des discussions interminables qui semblent n'aboutir à rien. Antony Jay suggère aux leaders de mettre fin à la discussion s'il semble que « (a) davantage de faits soient nécessaires avant que de nouveaux progrès puissent être réalisés, (b) la discussion ait révélé que la réunion a besoin des points de vue de personnes absentes [et] (c) les membres aient besoin de plus de temps pour réfléchir au sujet et peut-être en discuter avec des collègues ». Tout au long de la réunion, les participants doivent respecter l'ordre du jour, rester dans le sujet et aider le président de l'assemblée à maintenir les discussions sur le bon chemin. Ils doivent communiquer ce qu'ils ont à dire de manière succincte, claire et respectueuse. Ils doivent demander des éclaircissements si nécessaire et fournir un effort pour comprendre ce que disent les autres. Ils devraient reconnaître leur propre contribution à une réunion réussie, peut-être en se demandant : « Que puis-je faire pour favoriser le travail d'équipe ? »

À la fin de la réunion, les leaders doivent résumer le travail accompli au cours de la réunion, évaluer dans quelle mesure le travail a progressé et ce qu'il reste à faire, passer en revue les tâches individuelles à accomplir pour la prochaine réunion et planifier la prochaine réunion (si nécessaire). Le procès-verbal de la réunion contenant les points de décision et les mesures à prendre doit être distribué dès que possible après la réunion.

De son côté, Amy Gallo remet en question la nécessité même des réunions. En effet, elle conseille aux leaders d'éviter de convoquer des réunions simplement pour fournir des informations à des personnes qui pourraient facilement être communiquées par courrier électronique. En cas d'absolue nécessité, les réunions doivent être limitées à sept personnes. Pas plus que cela, car les gens ne ressentiront pas le besoin de participer – et ne le feront pas ! De plus, elle suggère que la durée des réunions soit limitée à une heure ; les gens utilisent leur temps plus efficacement lorsqu'il s'agit d'une ressource rare.

Si rester sur l'ordre du jour n'est pas déjà assez difficile, les leaders doivent également s'assurer que tous les membres se sentent en mesure d'exprimer leurs opinions. Lorsque des divisions apparaissent au sein des équipes, les problèmes pointent à l'horizon :

- Les gens se sentent jugés et peut-être même harcelés pour avoir exprimé leurs opinions.
- Des microagressions surviennent lorsque les membres dont les opinions ne s'alignent pas avec celles des plus vocaux sont réprimandés et rabaissés.

- La prise de décision devient polarisée, divisant les membres en « bon » groupe et « mauvais » groupe.
- Certains membres choisissent de rester silencieux, espérant ne pas attirer l'attention, qu'elle soit positive ou négative, car la première pourrait susciter la jalousie.
- Des suppositions erronées sont faites selon lesquelles les membres silencieux sont d'accord avec les décisions prises.
- L'ambiance de la réunion n'est pas psychologiquement sécuritaire.

Ces situations testent véritablement les capacités d'un leader. Ignore-t-il les contributions inégales, l'agressivité et la polarisation, approuvant ainsi tacitement ces comportements ? En fait-il partie ? Ou arrête-t-il ces comportements dès qu'ils surviennent, en s'assurant que l'environnement de la réunion est respectueux et que tous les membres se sentent en sécurité pour participer ? Les vrais leaders font ce dernier choix, en favorisant un climat de respect et d'inclusivité, tandis que d'autres sèment les graines d'une profonde insatisfaction.

Concernant la prise de décision en équipe, Melvin Sorcher et James Brant, chasseurs de têtes pour des postes de direction, ont constaté que les mauvais leaders ont tendance à prendre des décisions exclusivement par consensus. D'après leur expérience, essayer de mettre tout le monde d'accord avant de prendre une décision ralentit le processus, et la décision finale est souvent un ensemble de compromis – un amalgame – qui est incohérent et peu clair. Les leaders pauvres ont du mal à prendre le taureau par les cornes et à prendre des décisions difficiles. Sorcher et Brant ont découvert que les leaders formidables excellent dans le raisonnement et l'analyse : ils ont un bon jugement, ils ne tergiversent pas lorsqu'ils font face à des situations difficiles, mais ils ne prennent pas non plus de décisions irréfléchies. Voici quelques idées pour améliorer la prise de décision :

- Soyez ouvert aux idées et aux façons de prendre des décisions différentes et non conventionnelles.
- Donnez à chacun la possibilité de s'exprimer. Recherchez les contributions de chacun. Gardez à l'esprit que le silence ne signifie pas nécessairement un accord. Peut-être que certaines personnes ont simplement abandonné !
- Considérez que, même si le résultat est excellent, si le processus menant au résultat était méchant, injuste ou partial, alors les gens remettront en question le résultat. Contrairement à ce que pourrait dire Machiavel, la fin ne justifie pas les moyens.
- Ne vous inquiétez pas pour les petites choses. N'insistez pas pour tout faire à votre manière. Donnez aux gens des choix, notamment pour mettre en œuvre les décisions. Mais évitez également de vous concentrer sur les détails des décisions en excluant la vision d'ensemble. Les leaders voient à la fois les arbres et la forêt.
- Évaluez l'impact de la décision sur les autres ; assurez-vous que vos décisions rationnelles sont également réfléchies. Les gens ont du mal à adhérer à quelque chose qui leur fait perdre des ressources et des relations.
- Ne vous précipitez pas pour prendre une décision, mais ne la retardez pas inutilement. Trouvez le juste milieu qui vous permet de réfléchir aux décisions tout en vous assurant qu'elles sont prises en temps opportun.

**Votre défi**

Nous vous invitons à analyser l'efficacité d'une réunion que vous avez organisée ou à laquelle vous avez participé au cours des derniers mois. Évaluez la réunion sur une échelle de 1 à 10 en fonction des critères suivants.

1. Objectifs clairs et ordre du jour :
  - a. La réunion avait un but bien défini et des objectifs clairs.
  - b. L'ordre du jour a été transmis à l'avance, et la réunion a suivi la structure prévue.
2. Participation active :
  - a. Tous les participants ont eu la chance d'exprimer leurs opinions et de contribuer à la discussion.
  - b. L'environnement de la réunion encourageait l'engagement et la collaboration.
3. Gestion du temps :
  - a. La réunion a commencé et s'est terminée à l'heure.
  - b. Un temps approprié a été alloué à chaque point de l'ordre du jour, et la discussion est restée sur la bonne voie.
4. Prise de décision et résultats :
  - a. Les objectifs de la réunion ont été atteints.
  - b. Des décisions claires ont été prises et documentées.
  - c. Des tâches ont été assignées à des individus précis avec des délais de réalisation.
5. Suivi et responsabilités :
  - a. Un processus de suivi des tâches et des décisions prises pendant la réunion était en place.
  - b. Les participants étaient tenus responsables de leurs tâches et responsabilités assignées.

Expliquez votre note pour chaque élément. Une fois que vous avez décrit cette réunion et qu'elle est fraîche dans votre mémoire, notez votre analyse dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur la base de votre analyse d'une réunion récente, quelles conclusions pouvez-vous tirer de l'efficacité des réunions ?
2. Qu'auriez-vous pu (et qu'est-ce que les autres auraient pu) faire différemment pendant cette réunion pour la rendre plus efficace ? Si vous aviez été la personne responsable de la réunion que vous avez décrite, comment l'auriez-vous organisée et conduite ?
3. Bien que le succès d'une réunion soit partagé entre son leader et les participants, ces derniers cèdent souvent la responsabilité du succès de la réunion au leader. Que peuvent faire les leaders pour aider les participants à se sentir davantage responsables du succès de la réunion ?
4. Dans son article de la *Harvard Business Review*, Amy Gallo critiquait vivement les personnes qui utilisent leurs appareils lors de réunions. Elle a déclaré qu'elles ignoraient souvent qu'elles distraient les autres ainsi qu'elles-mêmes. En même temps, les participants peuvent avoir

besoin de leurs appareils pour accéder aux documents de la réunion. Quelle est la solution, selon vous ?

5. En distillant les leçons de ses 65 années de carrière de consultant, Peter Drucker a conclu que huit pratiques distinguaient les leaders efficaces du reste du peloton. Seriez-vous surpris d'apprendre que la capacité à organiser des réunions productives figure sur sa liste ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Au cas où vous seriez curieux, d'autres pratiques consistaient en « être clair sur ce qui devait être fait, élaborer des plans d'action, voir les occasions plutôt que les problèmes, assumer la responsabilité des décisions et les communiquer, et penser et dire "nous" plutôt que "je" ».
6. Quelle est l'importance de cet exercice pour les leaders ?
7. Pour tenir des réunions efficaces, selon vous, quelles sont les cinq forces que les leaders doivent utiliser ?

## **Plan d'action**

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour améliorer l'efficacité des réunions que vous organisez et auxquelles vous participez.

**Roger** : Hé, Roxanne ! As-tu déjà entendu parler des personnes qui font des réunions en marchant ? Au lieu de se planter dans une salle de réunion, on marche pendant qu'on parle. Apparemment, Steve Jobs et Mark Zuckerberg aimaient bien faire des réunions en marchant. Ces réunions sont plus courtes que les réunions assises et axées sur ce qui doit absolument être discuté.

**Roxanne** : Ah oui ? J'imagine que ça fonctionne seulement pour les petits groupes d'environ quatre personnes. Cela dit, j'aimerais bien faire de l'exercice au travail.

**Roger** : Non seulement ça ! Selon Peter Economy, il y a beaucoup de recherches qui montrent que les réunions en marchant sont censées être géniales pour la créativité, l'humeur, l'engagement et l'énergie (pour nommer quelques bénéfices) !

**Roxanne** : Génial ! Allons marcher pendant que nous parlons !