Résous ton problème avec un clin d'œil

Je dirige des réunions auxquelles tout le monde veut survivre

Comment définir l'objectif d'une réunion, conclure les discussions et attribuer les tâches



Max Paradox

Je dirige des réunions auxquelles tout le monde veut survivre

Comment définir l'objectif d'une réunion, conclure les discussions et attribuer les tâches

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906514

ALL-IN Rafał Płonkowski



TABLE DES MATIÈRES

INTRO 5

Chapitre 1 - Une réunion n'est pas une punition pour avoir un agenda 11

Chapitre 2 - « Nous allons aborder le sujet » n'est pas un objectif, c'est une promesse de souffrance 22

Chapitre 3 - Vous avez invité tout le monde, alors maintenant tout le monde a quelque chose à dire 33

Chapitre 4 - Quand tout le monde a raison, mais que la réunion ne mène toujours nulle part 44

Chapitre 5 - La digression se porte à merveille. Dommage que votre réunion soit en train de mourir 56

Chapitre 6 - La personne qui parle le plus fort n'a pas toujours la meilleure idée 68

Chapitre 7 - Encore cinq minutes, ou le plus grand mensonge des réunions 80

Chapitre 8 - « Nous allons tous nous en occuper » signifie que personne ne s'en occupera probablement 91

Chapitre 9 - Le scénario d'une réunion, ou comment éviter d'improviser pendant une heure 102

Chapitre 10 - La décision ne se prendra pas toute seule, même si tout le monde regarde la présentation 113

Chapitre 11 - Une bonne question peut sauver une heure de mauvaises réponses 124

Chapitre 12 - Réunion de crise : comment éteindre l'incendie sans organiser un congrès de pompiers 137

Chapitre 13 - Le compte rendu d'une réunion n'a pas besoin d'être un roman historique.....150

Chapitre 14 - Réunion en ligne : la caméra fonctionne, la communication pas forcément 161

Chapitre 15 - Quand votre chef prend le contrôle de la réunion et que vous devenez responsable de la télécommande.....173

Chapitre 16 - Quand la réunion se termine par une dispute plutôt que par des décisions.....184

Chapitre 17 - La réunion a échoué. Et maintenant, on décrète le deuil ? 196

Chapitre 18 - Comment faire pour que les bonnes réunions ne soient pas des miracles sans lendemain 208

Chapitre 19 - Comment reconnaître que vos réunions recommencent à dévorer votre vie ?..... 220

Chapitre 20 - J'anime une réunion. Les gens repartent avec une décision, pas avec un besoin de vacances 232

INTRO

Il est 9 h 58. À 10 h, une réunion commence. Douze personnes y sont conviées. Dans le calendrier figure un intitulé mystérieux : « Point sur les sujets en cours », l'équivalent, dans le monde de l'entreprise, d'une pancarte annonçant « Il va se passer quelque chose ». Personne ne sait exactement ce qui sera abordé, mais tout le monde soupçonne que cela prendra une heure. L'organisateur cherche désespérément sa présentation. Quelqu'un demande sur le chat si la présence est obligatoire. Trois personnes préparent leur café, une autre termine sa réunion précédente et les autres se demandent s'il est possible de participer à la discussion tout en rattrapant leurs messages en retard. Techniquement, oui. Moralement, la question reste ouverte.

À 10 h 07, la réunion commence pour de bon. La question rituelle retentit : « Bon, on commence ? » Un silence s'installe, car personne ne sait vraiment qui est censé répondre. Finalement, l'organisateur explique qu'il aimerait « passer en revue quelques points ». Vingt minutes plus tard, on découvre qu'une personne est venue prendre une décision, une autre transmettre des informations, une troisième signaler un problème et une quatrième a été invitée par erreur, mais n'ose pas le dire de peur de froisser quelqu'un. La discussion s'anime. Les arguments fusent, suivis des contre-arguments et de cette phrase : « Il faut prendre un peu de recul. » Dans bien des organisations, cela signifie que nous sommes précisément en train de nous éloigner de la solution à la vitesse d'un TGV.

À 11 h 03, les participants quittent la réunion. Tout le monde a du travail, personne n'est particulièrement satisfait et le seul résultat incontestable reste la fixation de la date de la prochaine réunion.

Ça vous rappelle quelque chose ?

Si oui, vous n'avez probablement pas besoin d'un nouveau discours sur la valeur du temps. Vous le savez parfaitement. Surtout lorsque vous regardez votre agenda et découvrez cinq rectangles colorés alignés les uns derrière les autres, sans la moindre pause pour réfléchir, déjeuner ou simplement vous souvenir de ce que vous faites exactement dans la vie professionnelle. Ce dont vous avez besoin est beaucoup plus utile : une manière de conduire les échanges à l'issue desquels chacun sait réellement ce qui a été décidé, pourquoi et qui doit passer à l'action.

Car le problème de nombreuses réunions n'est pas le manque de personnes intelligentes. Bien au contraire. Autour de la table se trouvent souvent des professionnels compétents, expérimentés et parfaitement qualifiés pour leur travail. Les ennuis commencent lorsque leurs connaissances, leurs ambitions et leurs points de vue différents sont entassés dans une heure sans objectif précis. C'est un peu comme inviter un groupe d'excellents chefs dans la cuisine d'un restaurant sans leur dire quel plat préparer, puis s'étonner qu'une heure plus tard, on se retrouve avec sept sauces, trois propositions de menu et un conflit diplomatique autour du persil.

Une réunion ne produit pas spontanément des résultats. Elle produit une conversation. C'est seulement la manière de conduire cette conversation qui peut la transformer en décision, en plan d'action, en solution à un problème ou en compréhension commune d'une situation. Sans cela, même

la plus élégante des salles de conférence reste un endroit où des personnes consomment collectivement leur temps. Parfois avec des petits biscuits, ce qui améliore l'ambiance, mais pas nécessairement les résultats.

Vous avez peut-être déjà essayé différentes méthodes. Vous avez préparé un ordre du jour détaillé, surveillé l'heure, demandé aux participants de consulter les documents à l'avance. Vous avez même peut-être créé un tableau de suivi des tâches, approuvé à l'unanimité, puis disparu de la circulation sans laisser de traces. Ces tentatives échouent souvent non parce qu'elles sont mauvaises, mais parce qu'elles ne s'attaquent qu'à des symptômes isolés. Un ordre du jour ne sert pas à grand-chose si personne ne sait quelle décision doit être prise. Surveiller sa montre ne changera pas grand-chose si chaque intervention ouvre un nouveau sujet. Une liste de tâches restera décorative si elle indique « l'équipe préparera une proposition » et que la responsabilité se dissout entre six personnes.

Diriger efficacement une réunion exige trois compétences qui paraissent presque insignifiantes jusqu'au jour où l'on essaie de les appliquer dans la vraie vie. La première consiste à déterminer pourquoi les gens doivent se réunir. La deuxième consiste à mener une discussion jusqu'à une conclusion, même lorsque les participants ont des avis divergents et que chacun possède un argument commençant par « Oui, mais… ». La troisième consiste à transformer les décisions en actions concrètes confiées à des personnes bien identifiées. Pas un « nous » abstrait, pas le légendaire « quelqu'un de l'équipe », mais une personne qui sait ce qu'elle doit faire et pour quand.

Cela ne signifie pas pour autant que vous devez désormais vous transformer en dictateur de salle de réunion,

armé d'un chronomètre et d'un regard suffisamment inquiétant pour faire taire une assemblée entière. Bien conduire une réunion ne consiste pas à interrompre les gens par plaisir, à étouffer les objections ou à imposer un consensus artificiel. Parfois, une discussion plus longue est nécessaire. Parfois, il faut écouter une opinion dérangeante qui évitera à l'équipe de commettre une erreur coûteuse. Il arrive aussi que la seule conclusion honnête soit de reconnaître qu'aucune décision ne peut encore être prise, faute d'informations précises. La différence, c'est qu'à ce moment-là, les participants savent ce qui manque, qui doit obtenir ces informations et quand le sujet sera réexaminé.

Dans ce livre, nous allons regarder les réunions telles qu'elles existent réellement. Avec des personnes qui arrivent en retard, monopolisent la parole, gardent le silence malgré d'excellentes idées ou posent une question capable de transformer un point d'équipe de quinze minutes en débat stratégique. Avec des supérieurs hiérarchiques auxquels il est difficile de refuser l'ajout d'un sujet. Avec des collègues qui déclarent être « entièrement d'accord » avant d'interpréter les décisions de trois façons différentes dès le lendemain. Et avec des animateurs qui souhaitent préserver une bonne ambiance et laissent donc la discussion s'éterniser jusqu'à ce que chacun atteigne un état émotionnel assez proche de celui d'une batterie complètement déchargée.

Nous ne chercherons pas les participants parfaits, car les chances d'en rencontrer sont faibles, et recruter de nouveaux collaborateurs uniquement pour les besoins du point hebdomadaire pourrait soulever quelques questions du côté des ressources humaines. Nous nous intéresserons plutôt aux décisions, aux formulations et aux petites

interventions qui permettent de conduire une conversation avec les gens tels qu'ils sont. Vous apprendrez à reconnaître quand une réunion est nécessaire et quand un simple message suffit. Vous découvrirez comment formuler un objectif qui apporte davantage d'informations que « faire le point sur la situation », et comment réagir lorsqu'une discussion tourne indéfiniment autour du même argument. Nous examinerons également comment attribuer les responsabilités sans désigner quelqu'un du doigt de manière embarrassante et sans prétendre qu'un engagement collectif entraîne automatiquement une exécution collective.

Il faut aussi accepter une vérité un peu inconfortable : vous n'avez pas le contrôle total du comportement des participants. Vous ne pourrez pas obliger tout le monde à se préparer, faire disparaître tous les conflits ni garantir que les personnes disposant d'une autorité hiérarchique s'exprimeront toujours brièvement. En revanche, vous pouvez agir sur la structure de la réunion, la qualité des questions, le moment où les décisions sont prises et la manière dont les conclusions sont formulées. C'est beaucoup plus que vous ne pourriez le croire, surtout si, jusqu'à présent, votre principale technique pour gérer les discussions consistait à jeter des regards nerveux à votre montre.

Pour commencer, faites une petite expérience de pensée. Rappelez-vous la dernière réunion dont vous êtes sorti avec l'impression d'avoir perdu votre temps. Essayez de répondre à trois questions : quel résultat concret devait-elle produire ? À quel moment la conversation a-t-elle cessé de progresser vers ce résultat ? Et qui, une fois la réunion terminée, savait exactement ce qu'il devait faire ? Si vous avez du mal à répondre à l'une de ces questions, vous venez d'identifier un

point sur lequel il serait utile de travailler. Vous n'avez pas encore besoin de corriger quoi que ce soit. Il suffit, pour l'instant, de voir la différence entre avoir tenu une réunion et avoir atteint son objectif.

Au fond, le but n'est pas que les participants quittent vos réunions émerveillés par votre maîtrise des techniques d'animation. La plupart des gens ne rêvent pas d'admirer la personne qui dirige la séance. Ils veulent comprendre pourquoi ils sont venus, avoir la possibilité de dire quelque chose d'important et retourner travailler sans devoir organiser une conversation supplémentaire pour clarifier la précédente.

Si, après une réunion, chacun comprend les décisions prises, connaît ses tâches et n'a pas besoin de mener une enquête privée intitulée « Mais qu'est-ce qu'on a décidé, au juste ? », vous avez accompli quelque chose de réellement précieux.

Et si, en plus, tout le monde peut partir avant l'heure prévue, vous entendrez peut-être le plus beau compliment de toute l'histoire des réunions professionnelles :

« C'est déjà fini ? »

Chapitre 1 - Une réunion n'est pas une punition pour avoir un agenda

Dans une entreprise, quelqu'un remarqua un jour que les salariés n'échangeaient pas assez souvent leurs informations. La solution semblait évidente : organiser une réunion hebdomadaire. Au bout de quelques semaines, les participants commencèrent à signaler qu'ils n'avaient pas le temps d'aborder tous les sujets pendant cette réunion. On en ajouta donc une deuxième, consacrée à la préparation des documents nécessaires à la première. Lorsque des divergences apparurent entre les conclusions des deux groupes, il fallut organiser une troisième réunion afin d'assurer une coordination satisfaisante. Très vite, tout le monde sut parfaitement ce qui se passait pendant les réunions. Le problème, c'est que les salariés savaient de moins en moins ce qui se passait dans le travail qu'ils étaient censés accomplir entre deux réunions.

Cette histoire inventée ne paraît absurde que jusqu'au moment où vous regardez votre propre agenda. Les réunions possèdent en effet une faculté extraordinaire : elles se reproduisent sans intervention humaine apparente. D'abord apparaît un point d'équipe récurrent, puis une concertation destinée à préparer ce point, ensuite une courte réunion de synthèse et, enfin, un échange spécifique pour comprendre pourquoi les décisions prises n'ont pas été appliquées. Si les réunions constituaient une espèce biologique, elles seraient probablement classées parmi les espèces invasives et feraient l'objet d'un programme de régulation de leur population.

Cela ne signifie pas que les réunions sont inutiles. Sans échanges directs, il devient difficile de prendre des décisions collectives, de résoudre des problèmes complexes et de coordonner les actions de personnes dont les activités dépendent les unes des autres. Les ennuis commencent lorsque la réunion elle-même est considérée comme un résultat. Quelqu'un annonce : « Le sujet a été abordé », et tout le monde accueille cette nouvelle avec soulagement, comme si une étape importante du projet venait d'être franchie. Pourtant, avoir abordé un sujet peut aussi bien signifier qu'une décision concrète a été prise que quarante minutes ont été consacrées à raconter des difficultés dont tous les participants avaient déjà connaissance.

Il vaut donc la peine de poser une question moins évidente qu'elle n'en a l'air : que doit-il réellement se produire grâce au fait que plusieurs personnes se retrouvent au même moment ?

La réponse « il faut qu'on en parle » ne suffit pas. Parler est une activité, pas un résultat. De la même manière, ouvrir un tableur ne signifie pas automatiquement avoir effectué une analyse, et franchir la porte d'une salle de sport ne garantit pas une amélioration de la condition physique. Même si, dans le deuxième cas, on peut au moins prendre une photo impressionnante.

Une réunion est un outil, pas une preuve d'activité. Sa valeur dépend de ce qu'elle permet aux participants d'accomplir, et qu'ils ne pourraient pas réaliser aussi bien, aussi rapidement ou avec le même degré de responsabilité sans cet échange collectif.

Imaginez une responsable d'équipe qui constate une baisse du respect des délais dans l'exécution des tâches. Elle invite huit personnes à une réunion intitulée « Respect

des délais ». L'invitation ne contient aucune explication supplémentaire, si bien que chacun se prépare différemment. Une personne apporte un tableau récapitulatif des retards, une autre une liste des obstacles rencontrés, une troisième une proposition de nouveau système de reporting. Une quatrième s'attend à un entretien de recadrage et prépare ses arguments de défense, alors que personne ne lui a encore reproché quoi que ce soit.

Au début de la réunion, la responsable demande pourquoi les tâches prennent du retard. Un long échange commence et se transforme progressivement en discussion sur la charge de travail de l'équipe, les outils, la communication et la manière de définir les priorités. Tous ces sujets peuvent être importants. Aucun ne répond cependant à la question de savoir quel résultat la réunion est censée produire. Une heure plus tard, les participants disposent de davantage d'informations, mais ils ignorent toujours s'ils doivent modifier le calendrier, réduire le nombre de tâches ou améliorer le système de reporting.

Modifions maintenant un seul élément de cette situation. Avant d'envoyer l'invitation, la responsable décide que l'objectif sera de choisir deux changements permettant de réduire les retards au cours du mois suivant. Elle ne cherche pas à résoudre tous les problèmes d'organisation et n'a aucune intention de retracer l'histoire de chaque tâche depuis la création de l'entreprise. Elle veut prendre des décisions précises à partir des informations disponibles.

Soudain, la préparation devient plus simple. Les participants savent quelles données seront utiles, quels arguments comptent et ce qui devra être décidé avant la fin de l'échange. La réunion peut toujours être difficile et les opinions peuvent diverger. Mais la discussion possède

désormais un point de référence auquel l'animatrice peut revenir lorsque surgit la tentation de retracer toute l'histoire de la gestion de projet.

Ce petit changement illustre la différence fondamentale entre une réunion qui a lieu et une réunion qui sert réellement à quelque chose.

Pourquoi nous réunissons-nous plus souvent que nécessaire ?

L'une des raisons est l'habitude. Les réunions récurrentes s'inscrivent si profondément dans le rythme d'une organisation qu'au bout d'un certain temps, plus personne ne s'interroge sur leur utilité. Le point du lundi a lieu le lundi parce qu'il a toujours eu lieu le lundi. Lorsque quelqu'un demande s'il est encore nécessaire, on lui répond qu'il faut bien maintenir une certaine régularité. C'est un argument intéressant, même s'il pourrait tout aussi bien justifier une inspection hebdomadaire du contenu du réfrigérateur de l'entreprise.

Une autre raison tient au besoin de sécurité. L'organisateur invite davantage de personnes parce qu'il craint d'oublier quelqu'un. Les participants acceptent de nouvelles réunions parce qu'ils ne veulent pas perdre l'accès aux informations. Un supérieur hiérarchique réclame des mises à jour fréquentes parce qu'il souhaite s'assurer que la situation reste sous contrôle. Chacun de ces besoins peut être légitime. Le problème apparaît lorsque la réponse à tous ces besoins prend systématiquement la même forme : une nouvelle invitation dans le calendrier.

Une réunion peut également constituer un moyen commode de repousser la prise de responsabilité. Au lieu de préparer personnellement une recommandation, on peut

inviter plusieurs personnes à « réfléchir ensemble ». Au lieu de trancher une petite question relevant de ses propres compétences, on peut organiser une concertation. Parfois, c'est effectivement raisonnable. Mais lorsque chaque décision exige une bénédiction collective, l'organisation finit par ressembler à une institution chargée de délivrer des autorisations pour utiliser son propre bon sens.

Nous n'osons pas toujours non plus demander si un problème nécessite réellement une conversation. Envoyer une invitation donne une impression de professionnalisme : elle comporte un objet, un horaire, une liste de participants et un bouton de confirmation. Cette sensation d'ordre est agréable. En réalité, l'invitation ne résout à elle seule aucune difficulté. Elle peut simplement transférer un problème d'une personne à un groupe qui partage désormais la responsabilité de trouver une solution. Et parfois aussi un embarras collectif.

Avant d'organiser une nouvelle réunion, demandez-vous quel obstacle empêche d'obtenir le résultat recherché sans la présence simultanée des personnes invitées. Si vous avez uniquement besoin de transmettre une information, un message ou un document suffit généralement. Si vous attendez une simple confirmation d'une personne, il n'est pas nécessaire de convoquer tout un service. Si vous souhaitez recueillir des avis, vous pouvez commencer par les demander par écrit et ne réunir les personnes concernées que lorsque des divergences importantes apparaissent.

Cela ne signifie pas qu'il faudrait interdire les réunions d'information. Le contact direct peut être précieux pour construire des relations, poser des questions et repérer les malentendus. Même un point d'équipe régulier peut avoir

une grande valeur s'il permet aux collaborateurs de mieux comprendre les liens entre leurs tâches. L'essentiel consiste à choisir consciemment cette forme de communication, plutôt que d'y recourir automatiquement dès qu'un sujet nécessite plus de trois phrases.

Le coût invisible dans l'invitation

Une réunion d'une heure réunissant dix personnes ne coûte pas une heure de travail à l'organisation. Elle mobilise dix heures de travail cumulées, sans compter la préparation et le temps nécessaire pour reprendre les activités interrompues. Cela ne signifie pas que chacune de ces heures est perdue. Une décision collective peut permettre d'économiser bien davantage de temps que celui qu'il a fallu pour la prendre. Encore faut-il savoir ce que l'on paie.

Imaginez une réunion pendant laquelle neuf personnes écoutent, durant quarante minutes, un rapport détaillé préparé par une dixième. Ce rapport ne nécessite aucune décision, et les questions portent principalement sur des données déjà présentes dans un document transmis auparavant. Les participants repartent avec le sentiment d'être bien informés, alors qu'une partie d'entre eux aurait tout aussi bien pu consulter le document au moment qui lui convenait.

Il faut également compter le coût du morcellement de la journée de travail. Entre deux réunions, il reste trente minutes. Vous consacrez les dix premières à retrouver votre concentration et les cinq dernières à préparer la connexion suivante. Le quart d'heure restant semble idéal pour accomplir une tâche importante, à condition que cette tâche consiste à retrouver le bon fichier et à pousser un profond soupir.

C’est pourquoi le temps des participants mérite d’être protégé avec autant de soin que le budget d’un projet. Invitez les personnes dont la présence contribue réellement à atteindre l’objectif. Adaptez la durée de la réunion au travail à accomplir, plutôt qu’aux paramètres par défaut du calendrier. Trente minutes peuvent suffire pour prendre une décision simple, tandis qu’un problème complexe peut nécessiter une heure de discussion approfondie. Il ne s’agit pas de battre des records de vitesse. Une réunion terminée au bout de sept minutes sans avoir résolu le problème n’est pas une réussite simplement parce que tout le monde a pu partir avant son prochain café.

Une distinction simple peut vous aider : qui doit participer à la production du résultat et qui doit seulement en connaître les conclusions ? Le premier groupe a besoin d’une place autour de la table. Pour le second, un compte rendu clair suffit souvent. Vous réduisez ainsi le nombre de personnes obligées de suivre tout le cheminement vers une décision alors qu’elles ne s’intéressent qu’à son résultat final.

Cette approche exige néanmoins de la prudence. N’écartez pas les personnes dont les connaissances sont indispensables ou dont les tâches seront profondément modifiées sans leur permettre de présenter les contraintes qu’elles rencontrent. Gagner du temps en excluant les bons interlocuteurs revient à raccourcir des travaux de rénovation en se passant d’un électricien. Au début, tout semble formidable. Les problèmes apparaissent seulement lorsqu’on essaie d’allumer la lumière.

Découvrez la véritable raison de la réunion

Parfois, le plus difficile consiste à distinguer le problème annoncé du problème réel. Quelqu’un propose une « réunion sur la communication » parce que deux services ne

comprennent pas de la même manière les délais de transmission des données. Une autre personne souhaite « parler de la collaboration » alors qu'elle a surtout besoin de déterminer qui valide la version finale d'un document. Un sujet général paraît rassurant, mais il encourage une discussion beaucoup plus large que ne l'exige la situation.

Dans ce cas, une question peut être particulièrement utile : « Qu'est-ce qui doit avoir changé à la fin de cette réunion ? » Vous ne demandez pas seulement de quoi il faut parler, mais quel changement est attendu. Il peut s'agir d'une échéance convenue, d'une solution choisie, d'une liste des informations manquantes ou d'une compréhension commune d'une nouvelle procédure. Chacun de ces résultats demande une manière légèrement différente de conduire la discussion.

Si vous organisez une réunion à la demande de votre supérieur hiérarchique, vous ne pouvez pas toujours décider vous-même si elle est nécessaire. Vous pouvez cependant en préciser la finalité. Au lieu de protester parce que votre agenda est déjà plein, demandez : « À l'issue de cette réunion, devons-nous prendre une décision ou surtout recueillir les solutions possibles ? » Cette formulation aide également votre supérieur à clarifier ses attentes et vous permet de préparer le déroulement des échanges. Vous ne remettez pas en cause la consigne. Vous cherchez à l'exécuter intelligemment.

Il faut aussi reconnaître qu'une seule réunion n'est pas obligée de résoudre tous les sujets liés à un problème. Si l'objectif consiste à définir comment traiter les demandes en retard, une discussion sur la réorganisation à long terme de tout le service peut être intéressante, mais elle ne devrait probablement pas absorber le temps réservé à la décision

immédiate. Vous pouvez noter cette question comme un sujet distinct à examiner ultérieurement. Vous ne négligez ainsi aucun argument important, tout en évitant qu'il prenne le contrôle de la réunion.

La personne qui anime n'a pas besoin de posséder la réponse à toutes les questions. En revanche, elle doit savoir à quelle question le groupe cherche à répondre. Cette distinction est essentielle, notamment lorsque les participants possèdent une expertise technique supérieure à celle de l'organisateur. Il n'est pas nécessaire de prétendre être la personne la plus intelligente de la salle. Il suffit de veiller à ce que des personnes intelligentes ne passent pas une heure à répondre à six questions différentes, dont aucune n'a été officiellement posée.

Un premier geste que vous pouvez faire dès aujourd'hui

Ouvrez votre agenda et choisissez une réunion que vous organisez dans les prochains jours. Il ne s'agit pas nécessairement de la réunion la plus importante de l'année. Mieux vaut commencer par un échange dans lequel vous pouvez introduire un petit changement sans déclencher une procédure d'approbation d'un nouveau modèle de management.

Lisez l'intitulé de l'invitation, puis essayez de terminer cette phrase : « À la fin de cette réunion, les participants seront capables de… » Si la réponse est « mieux comprendre la situation », précisez ce qu'ils doivent exactement comprendre et à quoi cette connaissance servira. Si la réponse est « définir les prochaines actions », vérifiez quelles actions nécessitent réellement un accord collectif. Si vous ne parvenez pas à formuler une suite pertinente, il est possible que la réunion ait été programmée par habitude.

Vous pouvez alors modifier son périmètre, réduire la liste des participants ou transmettre les informations autrement. Parfois, il suffit d'ajouter une seule phrase à l'invitation. Par exemple : « L'objectif de cet échange est de choisir la méthode de transmission des demandes entre les services à partir de lundi prochain. » C'est un petit effort qui modifie la préparation et les attentes des participants.

Ne vous attendez pas à ce que tout le monde se mette immédiatement à considérer votre agenda comme un objet sacré. Certains continueront d'arriver sans préparation, d'autres proposeront des sujets supplémentaires, et quelqu'un posera certainement une question sur une affaire réglée trois semaines plus tôt. Mais vous disposerez désormais d'un moyen de rappeler calmement pourquoi vous êtes réunis et d'évaluer si la conversation vous rapproche du résultat attendu.

Les bonnes réunions n'ont pas nécessairement besoin d'être courtes. Elles n'ont pas non plus besoin d'être particulièrement agréables. Parfois, la discussion la plus importante est exigeante, parce que les participants doivent trouver un compromis difficile ou reconnaître franchement qu'une solution utilisée jusque-là ne fonctionne pas. Une bonne réunion leur donne néanmoins le sentiment que le temps consacré à cet échange a eu une véritable utilité.

Voilà pourquoi il vaut la peine de cesser de mesurer l'efficacité au nombre de conversations organisées. Si trois réunions peuvent être remplacées par une seule qui aboutit à un résultat concret, vous ne perdez pas deux occasions de collaborer. Vous récupérez du temps pour réaliser ce qui a été décidé.

Et dans beaucoup d'entreprises, cela constituerait déjà une véritable révolution. Une révolution qui nécessiterait

probablement une réunion de lancement spécifique, mais il faut bien commencer quelque part.

Chapitre 2 - « Nous allons aborder le sujet » n’est pas un objectif, c’est une promesse de souffrance

Imaginez que vous receviez une invitation à une réunion intitulée « Nouvelle approche du projet ». Il n’y a ni ordre du jour, ni documents préparatoires, ni indication du résultat attendu. Parmi les participants figurent le chef de projet, des représentants du service commercial, du service financier et la personne responsable du déploiement. Tous lisent exactement le même intitulé, mais chacun le comprend différemment. Les commerciaux s’attendent à parler des délais, les financiers des coûts, le responsable du déploiement des ressources, tandis que le chef de projet souhaite surtout vérifier si tout le monde partage son optimisme.

Pendant la réunion, on découvre rapidement que l’optimisme est la seule chose impossible à inscrire dans un budget, même si certains essaient.

La première question concerne le calendrier. La deuxième porte sur les coûts. La troisième sur les responsabilités en cas de retard. Au bout de quelques minutes, les participants commencent à expliquer ce que signifie, selon eux, cette fameuse « nouvelle approche ». Une personne propose de modifier l’ordre des travaux, une autre de réduire le périmètre du projet et une troisième suggère une analyse supplémentaire. Toutes ces propositions peuvent être pertinentes, mais personne ne sait si la réunion sert à recueillir des idées, à choisir une solution ou simplement à présenter un nouveau plan.

Après cinquante minutes, le chef de projet déclare : « Nous avons tiré beaucoup d'enseignements intéressants. » Cette phrase constitue parfois le dernier refuge d'un animateur incapable de citer la moindre décision concrète. Les enseignements sont intéressants parce qu'ils semblent raisonnables. Le problème, c'est qu'on ignore lesquels devront être appliqués et lesquels resteront de simples ornements dans le compte rendu.

La confusion ne vient pas nécessairement d'un manque de préparation des participants. Chacun a peut-être travaillé sérieusement, mais s'est préparé à une conversation différente. Partager un sujet ne signifie pas partager un objectif. On peut en effet discuter d'un même projet pour comprendre ses problèmes, choisir une solution, répartir les responsabilités ou évaluer son avancement. Chacune de ces réunions aura un déroulement différent et devrait aboutir à un résultat différent.

C'est pourquoi, avant de préparer l'ordre du jour, d'inviter les participants et de vous demander si trente minutes suffiront, vous devez répondre à une question : que doit précisément produire cet échange ?

L'objectif d'une réunion doit être suffisamment clair pour qu'un participant puisse reconnaître le moment où il a été atteint. « Nous parlerons des problèmes rencontrés par les clients » est un sujet. « Nous choisirons les trois problèmes clients les plus urgents à traiter ce mois-ci » définit un résultat. « Nous analyserons les coûts » annonce une activité. « Nous déciderons quelles dépenses peuvent être réduites sans remettre en cause le périmètre convenu du projet » indique une décision à prendre.

La différence peut sembler purement cosmétique jusqu'au moment où vous essayez de diriger la discussion.

Lorsque l'objectif reste général, presque toutes les interventions semblent correspondre au sujet. Lorsqu'il est précis, vous pouvez déterminer si un nouveau point contribue à atteindre le résultat recherché. Vous n'avez pas besoin de faire taire les participants ni de prétendre que les autres questions n'existent pas. Vous pouvez dire : « C'est un problème important, mais aujourd'hui nous devons choisir une solution concernant le délai. Notons cette question séparément et revenons à notre décision. »

Cette phrase fonctionne beaucoup mieux lorsque tout le monde sait quelle décision est nécessaire. Sans cela, elle ressemble à une limitation arbitraire de la discussion imposée par une personne qui, par hasard, dispose de la fonction de partage d'écran.

L'objectif, le sujet et l'ordre du jour ne sont pas la même chose

Ces trois notions sont souvent confondues parce qu'elles apparaissent toutes dans les invitations et les documents préparatoires. Pourtant, elles remplissent des fonctions différentes.

Le sujet indique sur quoi portera la conversation. L'ordre du jour précise quelles questions seront abordées et dans quel ordre. L'objectif définit le résultat auquel la conversation doit conduire. Il est donc parfaitement possible d'avoir préparé un excellent ordre du jour sans savoir encore pourquoi la réunion a réellement lieu.

Un ordre du jour pourrait, par exemple, contenir les points suivants : résultats actuels, principaux problèmes, solutions proposées, prochaines actions. Tout semble logique, organisé et professionnel. Malheureusement, cette liste pourrait aussi bien décrire la réunion du lundi, celle du jeudi

ou le bilan du vendredi. Elle n'indique pas quelle décision doit être prise.

L'ajout d'un objectif concret modifie le sens de chaque point. Si les participants doivent décider comment améliorer le respect des délais de livraison, les résultats deviennent des éléments permettant d'évaluer l'ampleur du problème. La liste des difficultés aide à identifier les causes des retards. Les propositions de solutions servent à comparer les possibilités, et les prochaines actions découlent du choix effectué.

L'ordre du jour commence alors à conduire vers un résultat, au lieu de n'être qu'une élégante liste de sujets à discuter.

Cela ne signifie pas que chaque réunion doit se terminer par une décision. Parfois, l'objectif consiste à réunir les informations nécessaires à une décision ultérieure. Dans d'autres situations, il faut clarifier des divergences entre équipes, identifier des risques ou construire une compréhension commune d'un nouveau processus. Ces résultats peuvent eux aussi être concrets, à condition de savoir ce que les participants doivent avoir appris ou préparé à la fin de l'échange.

Par exemple, l'objectif « Nous comprendrons les problèmes actuels du déploiement » laisse encore une grande place à l'interprétation. Il vaut mieux dire : « Nous identifierons les obstacles qui bloquent le déploiement et les informations dont nous avons besoin pour décider du calendrier à venir. » Vous ne promettez pas de résoudre des problèmes dont vous ignorez encore les causes. En revanche, vous précisez les progrès qui doivent être réalisés.