

IV – Un pas pour s'organiser . . .

Les réunions . . .

Texte de: Denis Ouimet
Président de Burefor Inc. (Bureau de Recherche et de Formation en Gestion).

70 MINUTES/HEURE

Les **5 minutes** que vous prendrez pour lire ce texte vous permettront peut-être de **sauver 10 minutes sur chaque heure** de travail pour le reste de votre vie.

GRANDES DÉCEPTIONS

La majorité des gestionnaires passent trop de temps en réunions.

Une des plus grandes pertes de temps est constituée par les réunions durant les heures de travail.

Des études révèlent que le gestionnaire moyen assiste à six rencontres hebdomadaires totalisant plus de neuf heures de son temps. En conséquence, plus il assiste à des réunions, plus il devra travailler longtemps pour accomplir ses autres tâches.

La plupart des réunions ne sont pas nécessaires, presque toutes sont trop longues et font perdre du temps aux autres et à vous-mêmes. Ainsi, si vous passez 10 heures par semaine en réunions, **5 HEURES SONT PERDUES**.

Qui n'a pas, à une occasion, quitté une réunion avec l'amère sensation d'avoir perdu son temps? Il y a plusieurs raisons à ce sentiment de temps perdu et quelques remèdes simples peuvent aisément faire disparaître cette amertume.

L'HÔTE ET L'INVITÉ

On peut inviter des gens à participer à "ma réunion", on est alors l'hôte.

On peut être invité à participer à une réunion, on est alors l'invité.

Peu importe mon rôle, je considérerai cette réunion comme une perte de temps **si je n'y vois pas mon implication directe**; alors, il serait préférable que je *n'y assiste pas, que je me retire*.

On pourrait essayer de découvrir à quelles occasions peuvent apparaître des pertes de temps aussi bien pour l'hôte que pour l'invité. Comme on le retrouve au tableau I, l'hôte fera un geste qui sera pertinent ou non, alors que l'invité lui aussi fera un geste en y assistant ou non et en percevant ou non la pertinence de sa présence.

*La combinaison de ces gestes avec l'impression de la pertinence se traduira en termes de **sentiments** plus ou moins grands de perte de temps.*

En comprenant ces instructions, l'hôte pourra découvrir son rôle et ne pas s'offusquer de l'absence d'un invité. En comprenant ces instructions, l'invité

saura quoi faire: demander des éclaircissements, s'absenter ou faire autre chose durant la réunion.

Dans les 8 combinaisons, seules la 1 et la 8 ne constituent pas de perte de temps pour les deux parties: *hôte et invité*.

Les combinaisons 3, 6 et 7 sont considérées comme étant des pertes de temps pour **l'hôte qui aura pris du temps** pour inviter quelqu'un sur qui il comptait (3 et 6). (On ne s'occupe pas ici des préoccupations intérieures de l'hôte frustré). Alors que dans l'autre cas (7), **il devra prendre du temps pour expliquer plus tard**.

Les combinaisons 2, 4 et 5, toutes les parties sont perdantes. L'invité qui ne participe pas (2 et 5) ou qui s'implique indûment (4) et l'hôte qui traîne un poids mort durant la réunion (2 et 5) ou qui a peine à ralentir les élans de l'invité (4).

Mais attention, il ne faut pas s'y méprendre. Le sentiment de perte de temps est aussi prononcé chez l'invité que chez l'hôte; contrairement à ce qui apparaît à première analyse du tableau I. Les situations 3 et 6 ne reflètent pas exactement la réalité organisationnelle; car dans la majorité des cas, l'hôte est un supérieur hiérarchique et il est souvent difficile de s'absenter; c'est pour cela qu'on a l'impression de perdre son temps.

COÛT/EFFICACITÉ

Puisque les réunions "coûtent du temps" et "coûtent des déceptions", le rôle d'hôte, je ne le jouerai qu'en dernier recours... seulement lorsque les autres moyens de transmission et de recherche d'information auront été épuisés.

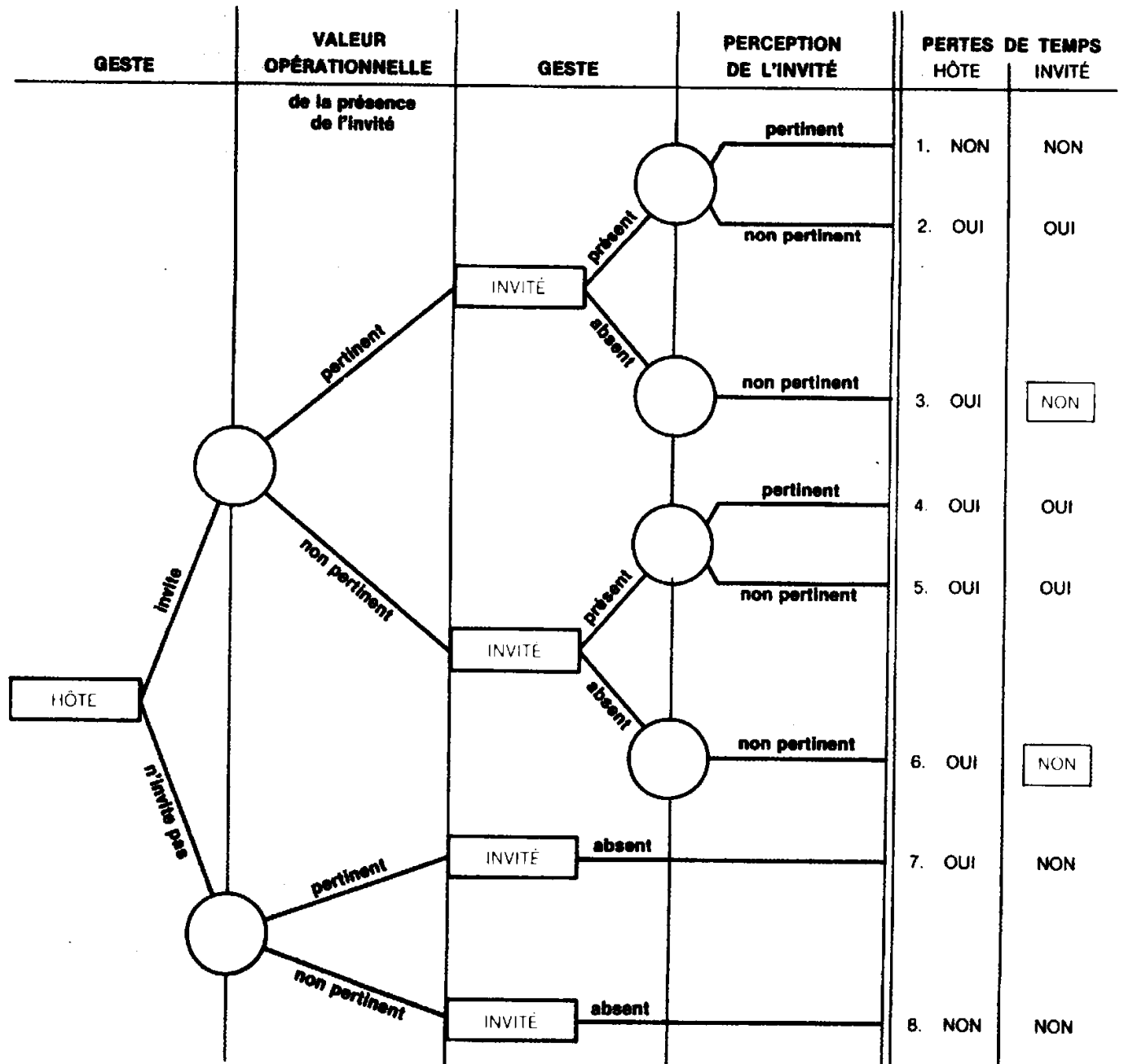
Alors, il ne sera pas nécessaire de mettre en place toutes sortes d'artifices tels que les horloges en avance sur l'heure réelle, des enfantillages tels des compteurs de la valeur en dollars de chaque minute de la réunion, des réunions en fin de journée juste avant le départ, etc.

Mon rôle d'hôte, je le remplirai en me préoccupant de faire découvrir à mes invités leur implication dans la rencontre prévue, en m'ingéniant pour permettre à chacun de s'exprimer.

*En agissant ainsi, les réunions seront appréciées, donneront des résultats et ne coûteront pas, comme hélas trop souvent, plusieurs fois le prix de la dépense qu'elles veulent faire disparaître. La raison fondamentale: **Je ne ferai plus de réunions pour moi.***

TABLEAU I

OCCASIONS DE PERTES DE TEMPS



DES RÉUNIONS POUR MOI

En tant qu'hôte, je convoque des réunions essentiellement pour deux motifs:

DEMANDER

et/ou

INFORMATION

FOURNIR

Trop souvent, lorsqu'on convoque une réunion, on le fait **pour fournir des informations**. . . on pourrait se demander:

- 1 – Si on ne recherche pas tout simplement un auditoire à qui présenter nos réalisations.
- 2 – Si les gens ont besoin d'être ensemble, tous présents au même moment, pour comprendre ce que j'ai à leur dire.

"Si vous doutez, . . . si vous n'êtes pas certain, . . . ne faites pas de réunion!"

Avant de convoquer les gens pour une réunion d'information, **fournissez l'information** par un autre mode que la réunion et invitez les gens à communiquer avec vous s'ils ont besoin d'autres informations.

Utilisez **tout le potentiel** de ceux qui vous entourent et respectez leur temps. Mettez à profit leur individualité, soyez attentif à leurs distinctions individuelles telles leur rapidité de compréhension due à:

- un esprit plus brillant,
- une grande implication dans le dossier,
- un intérêt particulier pour ce genre de préoccupations,
- etc.

Pour toutes ces raisons et bien d'autres, celui qui comprendra plus vite se sentira mal à l'aise dans une réunion et s'y désintéressera. N'oubliez pas que la vitesse de compréhension est beaucoup plus grande que celle du débit de la parole.

SOYEZ VIGILANTS

C'est très intéressant de faire une réunion pour présenter ce que j'ai fait et ce que je fais. . . ça permet:

- de justifier mon travail. . . à moi-même. . .
- de me justifier aux yeux des autres. . .
- de leur faire réaliser que je travaille. . .
- de leur donner l'occasion de. . . me féliciter. . .
- d'être reconnu. . . et aussi d'être fier de moi. . .

Les résultats d'enquêtes nous montrent que très souvent les réunions sont tenues pour des raisons de RÉVISION plutôt que pour des raisons de PLANIFICATION.

RÉVISION: – ce qui est fait
– "voyez où on en est. . ."
– "voyez ce qui est fait. . ."

PLANIFICATION: – "et maintenant. . ."
– "à partir de cela. . ."
"et après. . ."

Certains me disent: "Tu pousses un peu fort". . .

Mais ne vous leurrez pas, chacun dira "on révisé pour planifier" . . . Hélas! on utilise le temps des réunions à l'inverse de l'importance du sujet traité. L'importance, ici, représentant la nécessité d'une information pour permettre d'aller plus loin.

LES IMPOLIS

Hôte ou invité, personne n'aime à attendre ni à se sentir bousculé.

En tant qu'hôte, je me dois de respecter mes invités et les aider tous à avoir du respect pour chacun. Ainsi, je verrai à ce que tous soient présents à l'heure, de telle sorte que les ponctuels ne soient pas pénalisés parce qu'on attend les retardataires.

Je pourrais décourager les retardataires en traitant les sujets importants en premier.

Tolérer les retardataires peut éventuellement mener à une escalade des plus destructives. Ainsi, en attendant les retardataires, on les récompense de telle sorte que ceux qui étaient à l'heure arriveront en retard à la prochaine occasion et les retardataires habituels arriveront encore plus en retard.

Que dire de ceux qui quittent durant la réunion, souvent en nous en avisant qu'à la toute dernière minute. Mon rôle d'hôte consistera à élaborer une sorte de contrat psychologique entre cet invité, les autres invités et moi pour assurer sa présence. Ce contrat pourra apparaître sur l'invitation où on indiquera:

- les raisons de l'invitation,
- les sujets à discuter,
- l'heure de la fin de la réunion.

Tout le monde en profitera si on commence et si on finit au moment indiqué et défini:

- 1 – Aucun temps ne sera perdu à attendre ceux qui ne sont pas à l'heure.
- 2 – Chacun pourra être assuré de pouvoir planifier ses autres activités.

Ainsi, CHACUN RESPECTERA CHACUN

DES PAROLES ÉPARGNÉES

Pour pouvoir écouter:

"Tu commences à apprendre quand tu arrêtes de parler".

Pensez aux gens pour qui vous avez beaucoup de respect et dont vous enviez le bon sens, réfléchissez à combien peu ils peuvent parler dans des réunions. . . Ils parlent peu mais leurs propos portent. . .

Utilisez l'avantage de la vitesse de la pensée sur la vitesse de la parole pour résumer ce qu'un autre dit. L'écoute est de 5 à 7 fois plus vite que la parole.

Pour sauver du temps:

Si j'ai bien compris ce que les autres veulent dire, **en écoutant mieux**, je pourrai aller droit au but et être certain d'être compris.

Apprendre à parler et à "me taire" me donnera une réputation de sage.

LES RITES

Les rites sont constitués par tout ce qu'on fait sans trop savoir pourquoi. Il en est ainsi pour bon nombre de réunions et de comités qui ont été institués

il y a longtemps et pour lesquels l'usage veut qu'ils se perpétuent.

Hélas! dans le monde organisationnel, il y en a beaucoup de ces rites parmi lesquels entrent les réunions hebdomadaires du département ou celles avec les autres départements, etc. ... chaque lundi matin ou...

Ces cérémonies causent de graves préjudices aux hôtes et aux invités, trop souvent elles sont tenues **durant les heures les plus productives:**

- 1 - la majorité sont tenues **durant les meilleures journées** de la semaine (lundi, mardi et mercredi);
- 2 - la majorité sont tenues **durant les meilleures heures** de la journée (entre 9 h et 12 h).

En plus de cela, après peu de temps, on apprend quoi dire et aussi quoi ne pas dire.

Le pire, c'est que tout le monde sait que c'est un rite, une cérémonie, et chacun fournit ce que l'hôte veut. Un point c'est tout.

FAITES DES ESSAIS

Pour découvrir s'il y a des pertes de temps dans les réunions, faites des essais: ... et voyez ensuite ce qui se passe...:

A) En tant qu'hôte:

- 1 - Coupez de moitié la durée habituelle d'une réunion,
- 2 - Annulez une réunion à l'occasion.

S'il ne se passe rien, c'est peut-être que vous n'aviez pas du tout besoin de cette réunion.

B) En tant qu'invité:

- 1 - Assistez à une réunion sur deux,
- 2 - Demandez à n'être présent que pour un point spécifique,
- 3 - N'assistez pas et demandez les procès-verbaux,
- 4 - Déléguiez un subalterne (cette pratique contribuera au développement de vos employés).

LE DROIT DE VIVRE

Les réunions, qu'elles soient tenues sous le couvert d'un comité, d'une commission ou d'un conseil, auront droit à l'existence uniquement:

- 1 - **Lorsque les autres moyens pour permettre la réalisation d'un projet auront été essayés et n'auront pas donné de résultat;**
- 2 - **Avec un minimum de participants.** Ici on recherche le plus petit nombre de membres. Le droit de participation sera accordé par les membres du début après une demande formelle et explicative des raisons du désir de participation de celui qui VEUT être invité et NON L'INVERSE;

- 3 - **Avec une durée spécifique.** Une façon de procéder consiste à limiter l'existence à **1 an**. On crée un organisme qui devra être détruit, ainsi on aura l'occasion de le recréer en sachant pourquoi.

Pour découvrir la nécessité d'existence des réunions, on peut se poser la question suivante:

"Comment pourrais-je m'organiser et vivre sans ces réunions?"

Une ébauche de réponse pourra être préparée par chacun des membres et soumise à l'analyse et aux commentaires de chacun. Ces analyses et commentaires justifieront le droit à l'existence de cette réunion.

DES TRUCS AVANT...

L'hôte a une très grande responsabilité, il se doit d'avoir beaucoup de respect pour les participants et "leur temps"; et aussi son rôle consiste à aider le groupe d'invités à atteindre les objectifs visés.

Il doit savoir quand ne pas tenir de réunion...

Il doit aussi savoir quand en tenir une; une réunion aura lieu lorsqu'il sera essentiel de mettre en présence plusieurs personnes pour en arriver à une conclusion, à un geste à poser, lorsque tous les autres moyens se seront révélés infructueux.

Il doit indiquer aux invités les conclusions auxquelles la réunion doit arriver et la procédure qu'il suivra (**Ordre du jour**) pour y arriver.

Il doit choisir les invités en fonction de leur implication dans le sujet traité et leur indiquer leur rôle ainsi que les analyses et les recommandations qu'ils devront fournir aux autres invités **avant la rencontre.**

Il doit indiquer aux invités le moment de la fin de la réunion de sorte que les invités puissent planifier aisément leurs autres activités. Il pourra se souvenir de cet énoncé qui dit: "Une réunion qui dure plus d'une heure est mal organisée et/ou implique trop de monde."

DES TRUCS PENDANT...

C'est encore l'hôte qui doit déterminer le rythme, ce qui se passe et comment ça se passe. Ainsi, par respect pour ses invités, il se devra de:

- commencer à temps,
- s'en tenir aux sujets prévus,
- permettre à chacun de s'exprimer ouvertement et librement,
- faire cheminer le groupe vers la solution des préoccupations,
- veiller à faire enregistrer les recommandations d'une façon opérationnelle
- finir au moment prévu.

En procédant ainsi, il lui sera facile de préparer presque dans son entier l'ordre du jour de la prochaine rencontre, s'il y a lieu, et le moment où elle sera tenue.

En agissant de la sorte, il évitera de prendre du temps pour traiter un sujet à l'inverse de son importance.

DES TRUCS APRÈS...

Trop souvent, les réunions se terminent avec de beaux plans qui ne se réalisent jamais. Ici encore, l'hôte peut changer cet état de choses en:

- fixant par écrit les conclusions,
- donnant ses directives entre 24 et 36 heures après la réunion,
- assignant des tâches spécifiques,
- identifiant des dates de réalisation,
- assurant la continuité des activités. □