

La gestion des réunions

Le texte de cette annexe provient de la section 21.2 du livre *Principes et techniques de la gestion de projets, 4^e édition* (2010), de Bernard-André Genest et Tho Hau Nguyen et est reproduit ici avec la permission de l'éditeur, Les Éditions Sigma Delta.

Une question préalable : Une réunion est-elle nécessaire ?

«S'il n'est pas nécessaire de tenir une réunion, il est nécessaire de ne pas la tenir.» [Streibel, 2007, p.4, traduction libre]. Toute réunion doit être justifiée par un objectif précis et on doit comparer ses coûts (présence, déplacements, etc.) et ses avantages. On ne devrait jamais tenir une réunion (même statutaire) par simple habitude. Tous doivent considérer la réunion comme du travail, ce qui est plus difficile à faire pour les personnes de formation scientifique ou habituées à travailler seules sur des données.

Les étapes de la gestion d'une réunion

Le tableau 7C-1, inspiré d'Aïm [2004, p.37] présente les étapes de la gestion d'une réunion et les intrants, activités et extrants correspondants.

Tableau 7C-1 : Étapes de la gestion d'une réunion, selon Aïm

Étape	Intrants	Activités	Extrants
Préparation de la réunion	Circonstances suggérant l'utilité d'une réunion; Objectifs à atteindre	Détermination précise et ordonnancement des objectifs et identification des participants	Convocation (identifiant les personnes convoquées) avec ordre du jour
Déroulement de la réunion	Convocation (identifiant les personnes convoquées) avec ordre du jour	Débats	Compte-rendu
Exploitation de la réunion	Compte-rendu	Diffusion du compte-rendu et relance des personnes mises en action	Mise en oeuvre des actions décidées lors de la réunion

La préparation de la réunion

Aïm [2004, p.37], cité libéralement (sinon textuellement) ci-dessous, propose la méthode QQQQPC pour la préparation d'une réunion. Il faut répondre aux questions suivantes.

- Qui ? Qui est concerné, participe, doit être informé? Qui convoque, désigne les participants, rédige l'ordre du jour? Qui animera les débats, sera le secrétaire de séance, assurera la logistique et l'intendance (boissons, repas, etc.)? Qui prend en charge le coût de la réunion?
- Quoi ? Quelle est la situation, dans quel contexte, que faut-il prévoir? Quel type de réunion ? Que doit-on mettre à l'ordre du jour?
- Où ? Dans quel lieu, quelle salle tenir la réunion ? Où seront pris les pauses, les repas, logeront les participants ?
- Quand ? Quelle date, quelles heures de début et de fin ? Quelles durées de pauses et de repas ? Quelle fréquence, si c'est une réunion régulière?
- Comment ? Avec quels moyens matériels et techniques?
- Pourquoi ? Quelle est la justification de la réunion? Quelles sont les attentes des participants ?
- Combien ? Combien de participants? Quels services fournir? Quels sont les coûts et quelle est leur répartition?

Le déroulement de la réunion et son animation

Selon Streibel [2007, pp. 15-16], on peut considérer quatre rôles principaux dans l'animation d'une réunion :

- le facilitateur, qui conduit la réunion et s'assure que tous participent ;
- le scribe, qui note au fur et à mesure (sur un tableau de conférence – *flip chart* -, par exemple) les points en discussion, les idées, les conclusions ;
- le chronométrateur, qui veille à ce que la réunion commence à temps, progresse selon l'horaire prévu pour les divers points à l'ordre du jour et se termine au moment prévu ;
- le secrétaire, qui consigne par écrit l'essentiel de la réunion (décisions prises, actions à prendre, points en suspens, discussions principales) et prépare le compte-rendu.

Dans une réunion de coordination interne, le chef de projet peut assumer ces quatre rôles, mais il ne doit pas se placer dans une situation où il serait (ou même simplement paraîtrait) juge et partie : cela lui enlèvera de sa crédibilité. La qualité de sa prestation comme animateur est cruciale au succès de telles réunions. Si la réunion compte de nombreux participants, aborde des points difficiles ou comporte un ordre du jour chargé, le chef de projet a avantage à répartir les différents rôles parmi ses collaborateurs : cela fait partie du partage du leadership.

L'animateur ou les animateurs doivent avoir une certaine expérience du déroulement des réunions d'affaires, connaître les mécanismes de prise de décision en groupe (décision autoritaire, majoritaire, minoritaire, consensuelle) ainsi que les avantages et inconvénients de chacun; ils doivent, de plus, être sensibles à l'importance de la communication non verbale, ainsi qu'à l'influence des facteurs psychosociologiques dans la perception qu'ont les uns des autres les participants à ces réunions. La connaissance des difficultés inhérentes à ces réunions ne suffit pas. Il faut que le chef de projet réussisse, surtout dans le cas des réunions de coordination interne, à animer régulièrement des réunions productives, cohérentes, débouchant sur des décisions claires qui rallient l'engagement des participants: le succès du projet en dépend.

Pour réussir une réunion, il faut en assurer la préparation matérielle: choix d'un local adéquat, disponibilité assurée des équipements audiovisuels et autres. En principe, puisque la réunion est statutaire, le chef de projet n'aurait pas à rappeler aux participants la date, l'heure et la durée de la réunion, mais cela peut parfois être utile. On doit aussi préparer un ordre du jour clair, précis et réaliste et le communiquer, de préférence au préalable, aux participants, de façon que ceux-ci puissent arriver mieux préparés à la réunion. On choisit un secrétaire de réunion, en qui le groupe a confiance, pour enregistrer les éléments cruciaux des débats, leur synthèse, les résultats et, surtout, les décisions. Le chef de projet est responsable d'assurer ensuite le suivi des décisions prises et des engagements de chacun.

Au cours de la réunion, le chef de projet doit instaurer et maintenir un climat de confiance suscitant la collaboration de tous les participants et gérer les conflits qui se présenteront inévitablement, mais qui peuvent aussi permettre des décisions mieux fondées et plus éclairées. Les principales erreurs à éviter dans l'animation de ces réunions sont: une préparation matérielle inadéquate qui retarde le début de la réunion (et démotive les participants ponctuels); l'absence d'objectifs précis et d'un ordre du jour clair et réaliste; la durée excessive; une préparation insuffisante des participants; la dispersion et la désorganisation des interventions; l'absence de décision à la fin de la réunion.

Des ouvrages spécialisés, comme ceux d'Aïm [2004], de Parker et Hoffman [2006] et de Streibel [2007], énoncent clairement les principes qui devraient guider l'action du chef de projet et les techniques qu'il pourrait utiliser pour assurer la productivité des réunions de coordination.

L'exploitation de la réunion : le compte-rendu et son suivi

Un compte-rendu doit être préparé pour toute réunion officielle relative au projet. Ce compte-rendu doit être précis, car il consigne souvent des décisions importantes et prend ainsi un caractère quasi contractuel; le compte-rendu ne fait que rapporter les décisions prises: il doit donc être bref et objectif. Le chef de projet désignera de préférence une autre personne pour le préparer ; il pourra ainsi plus facilement animer la réunion. Le compte-rendu pourra être plus complet et plus objectif.

Il est dans l'intérêt du projet que la personne chargée de préparer le compte-rendu puisse le faire aussitôt que possible après la réunion et le chef de projet doit éviter, en lui confiant d'autres tâches plus pressantes, de l'empêcher de le faire. Le compte-rendu doit absolument être distribué à toutes les personnes présentes et aussi aux personnes qui auraient dû normalement participer à la réunion mais qui n'ont pu le faire. Le compte-rendu peut aussi être transmis à des personnes concernées, mais, à moins d'entente préalable ou de politique d'entreprise ad hoc, cela n'est fait qu'avec l'accord explicite des participants à la réunion. La liste de distribution complète doit toujours apparaître en première page du compte-rendu.

Références

AÏM, Roger (2004), **Management de vos réunions : 100 questions pour comprendre et agir**, AFNOR, Saint-Denis-La Plaine, FR

PARKER, Glenn et Robert HOFFMAN (2006), **Meeting Excellence : 33 Tools to Lead Meetings that Get Results**, John Wiley & Sons, Inc., Jossey-Bass, San Francisco, CA

STIEBEL, Barbara J. (2007), **Plan and Conduct Effective Meetings ; 24 Steps to Generate Meaningful Results**, McGraw Hill, New York, NY