

1 thème, 2 managers, 3 questions

Comment se réunir efficacement?

Benny Debruyne

1 Les réunions, surtout avec de nouveaux partenaires ou d'autres départements, se transforment parfois en des séances interminables sans aucune avancée concrète. Comment ne pas s'écarter du sujet?

DANNY VANDEN HERRENWEGEN : En Europe, la culture de la réunion pour le plaisir de se réunir est très forte. Chez nous, chaque réunion poursuit un but déterminé et dure en général 50 minutes tout au plus. L'ordre du jour est toujours clair, et le temps imparti est serré. Il faut bien distinguer trois paramètres pendant une réunion: la communication de l'information, l'échange de vues et la prise de décisions, car une réunion doit déboucher sur un résultat.

FRANÇOIS BRYSSINCK : J'ai trois à cinq réunions par semaine.

La plupart durent une heure, deux heures grand maximum. Après deux heures, on a déjà l'esprit ailleurs. La personne qui préside la réunion doit savoir à l'avance si la réunion risque de dégénérer. Dans ce cas, il faut bien se préparer, par exemple en tâtant le terrain auprès des personnes concernées lors d'entretiens individuels. Depuis un an, nous organisons également des réunions de crise afin d'éviter les problèmes avec les clients. Celles-ci nous ont permis de réduire nos coûts.

2 Rien n'est plus pénible que de voir surgir des divergences de vues entre collègues lors d'une réunion avec un partenaire extérieur. Comment éviter ce genre d'accrocs?

DANNY VANDEN HERRENWEGEN : Nous désignons à l'avance une personne qui dirigera ce type de réunion. Ce

responsable mène la discussion. Les autres collaborateurs ne s'expriment que s'ils sont invités à le faire.

FRANÇOIS BRYSSINCK : Il est essentiel de bien se préparer, même si ce n'est pas toujours facile par manque de temps. Je m'arrange pour que les collaborateurs de notre entreprise soient dans 80% des cas sur la même longueur d'onde lorsque nous traitons avec un partenaire extérieur.

3 Comment évitez-vous les discussions vaines, les négativistes qui descendent en flammes toute nouvelle idée, les collaborateurs qui restent muets?

DANNY VANDEN HERRENWEGEN : Le conseil d'administration se réunit tous les quinze jours. Cette réunion est prévue d'office, mais s'il n'y a rien à discuter, ou si une étape

n'a pas été franchie, il faut oser l'annuler. Le négativisme n'est évidemment pas une bonne chose, mais je trouve important d'entendre l'opinion minoritaire. Si une seule personne sur huit a un avis divergent, on a tendance à considérer qu'elle n'a qu'à se rallier aux autres. Mais souvent, il s'agit d'une idée créative qui vaut la peine d'être prise en compte.

FRANÇOIS BRYSSINCK : Les digressions peuvent être intéressantes.

Si quelqu'un fait preuve de négativisme, je lui demande quelle solution il propose. Quant au collaborateur qui se tait, il faut d'abord s'interroger sur ce qui ne va pas. Il est peut-être fatigué et ira mieux la prochaine fois. Après la réunion, je demande toujours à quelques personnes ce qu'elles en ont pensé. Je le fais certainement avec les personnes qui se sont tenues à l'écart de la discussion, si j'en ai l'occasion. ■



Danny Vanden Herrewegen (41 ans) est directeur général de Dun & Bradstreet Belgique, un fournisseur d'informations, d'analyses et d'outils professionnels. dbbelgium.dnb.com



François Bryssinck (54 ans) est cofondateur et administrateur délégué de Megabyte, une PME belge de services informatiques qui emploie une cinquantaine de travailleurs. www.megabyte.be