



## LE MOT DE LA SEMAINE

## Réunion

La conduite de réunion est un acte fondateur de la cohérence de l'entreprise. En partant du but à atteindre, grâce aux diagrammes d'Ishikawa, les équipes détermineront les problèmes et trouveront les solutions.

ERICK HAEHNSEN

Inefficaces, mal préparées, chronophages, conflictuelles, trop systématiques... les réunions souffrent parfois de « réunionnite » aiguë. Mal menées, elles démontent, voire créent des conflits. Pourtant, la réunion reste l'un des actes fondateurs de la cohérence des équipes, un lieu où se crée l'intelligence collective de l'entreprise. On y dresse les plans d'action. On y règle les problèmes (qualité, lancement de produit ou de projet...). On y améliore la productivité. On y malaxe le liant de la cohésion sociale. Bref, c'est là qu'on met les choses au clair. « *L'espace de délibération que crée la réunion fait cohabiter performance économique et performance sociale* », rappelle Fabien Sanchez, psychosociologue du travail. Mais comment réussir la conduite de réunion ?

Le premier travail du manager consiste à assigner une tâche collective au groupe : zéro panne, zéro déchet, par exemple. « *Il ne s'agit pas de partir d'un constat mais du but à atteindre et de faire converger les interventions de cha-*

*cun pour y parvenir* », reprend Fabien Sanchez. Le conducteur de réunion sera directif sur la forme mais pas sur le fond. Il est le garant de la méthode (objectif, temps passé, prises de parole) pour atteindre un but collectif.

Il peut partir des « irritants » qui soulèvent des problématiques d'organisation mais qui ne remontent pas jusqu'à la direction : « *Mon PC met trois plombes à démarrer* » ; « *Chaque matin, je dois courir partout pour avoir ce dont j'ai besoin* », etc. Les collaborateurs écrivent donc un ou plusieurs « irritants » sur des post-it que le conducteur de réunion va coller sur un tableau.

## LA THÉORIE DES 80/20

Première étape, il en déduit, grâce à cette vue à 360°, un diagnostic collaboratif dont il tire la synthèse très simplement en rapprochant, d'un côté, les idées qui se rejoignent, et de l'autre, celles qui s'opposent. Une fois ces choix validés par l'équipe, le conducteur amène les intervenants à voter les trois thèmes à traiter en priorité selon la théorie des 80/20. « *On atteint 80 % de performance en résolvant les 20 %*

*des problèmes prioritaires* », éclaireit Jehanne Essa, préventrice et enseignante vacataire en innovation sociale à l'Université de Bordeaux.

Dans une seconde étape, l'animateur va approfondir l'analyse d'un problème prioritaire particulier. À cet égard, il tirera profit des diagrammes de Kaoru Ishikawa : « *À chaque problème, les équipes répondent avec leurs observations. Au tableau, le conducteur de réunion va coller ces verbatims et structurer la pensée avec son équipe pour mettre évidence les liens de cause à effet. Il en obtiendra un diagramme de ces relations*, reprend Jehanne Essa. *Les équipes votent alors pour le chemin causal qui, dans 80 % des cas, génère le problème. Cela dédramatise incroyablement vite les situations.* »

Vient ensuite le plan d'action. On dessine alors un autre diagramme en arbre avec des actions concrètes qui vont contribuer à remplir l'objectif. Comme on ne peut pas toutes les mettre en œuvre, le conducteur de réunion aidera l'équipe à sélectionner les actions candidates en fonction leur efficacité et de leur coût, assorties d'un coefficient allant de 1 à 3. Dans le détail, certains problèmes réclameront des réunions et plans d'action à part.

## DAVANTAGE D'AUTONOMIE

« *Le conducteur de réunion laissera chacun s'exprimer mais en restant le gardien du temps. Si des conflits émergent, il partira des faits qui ont généré les points de tension afin de sortir la conversation de l'irrationnel, de l'émotionnel et du subjectif* », conseille Fabien Sanchez. « *Au final, le manager permettra à ses équipes de résoudre leurs problèmes de A à Z, l'un après l'autre. Pour sa part, il aura appris à donner davantage d'autonomie à ses collaborateurs*, poursuit Jehanne Essa. *Par la suite, celles-ci sauront systématiser la méthode et l'étendre aux autres services beaucoup plus vite.* »

Au passage, ces outils rassurent managers et collaborateurs car ils fournissent un rendu de la résolution de problème concret et très simple à comprendre. Qui plus est, les dirigeants peuvent prendre connaissance de la synthèse des travaux et même aller, jusqu'à un certain point, dans le détail grâce aux verbatims. ■



KARINE AUBRY  
COACH DE DIRIGEANTS  
ET MANAGERS, AUTEURE

## Le travail dans tous ses états

Vous stressez ?  
Faites la pyramide !

Mal du siècle ou signe d'organisations sous tension ? Aigu ou chronique, le stress touche toutes les strates de l'entreprise. 24 % des salariés sont même en état d'hyperstress, selon l'Observatoire du stress au travail publié par le cabinet Stimulus en 2017. Sous pression ou survolté, l'homo corporatus se pense plus productif. Mais le coût du stress chronique pour l'organisme et les entreprises est connu. Alors, comment parvenir à mieux gérer cette pression ? Les récents travaux en neurosciences nous offrent une piste : voir le stress comme un signal instructif et en faire bon usage.

C'est ce que Jacques Fradin appelle l'« *intelligence du stress* » dans son livre du même nom (éditions Eyrolles, 2008). Le stress survient quand nous sentons que nous ne maîtrisons pas la situation mais persistons sans changer d'approche. Un exemple : un incident survient sur la chaîne de production, l'équipe peine à le résoudre, le directeur tient à ce que le siège n'ait pas connaissance des retards de production. Tenter de résoudre le problème seul et garder le contrôle de l'information sortante, ajoute une pression contre-productive. Lorsque le directeur finit par en parler au siège, non seulement il est soulagé, mais il bénéficie d'un retour d'expérience qui lui apporte des solutions. Ainsi le stress nous signale que nous abordons la situation d'une manière qui ne paie pas. C'est notre cerveau préfrontal qui nous crie : « *Change d'approche, tu vois bien que ça ne passe pas !* » D'ailleurs, le stress s'atténue quand nous trouvons une meilleure stratégie.

Mais comment faire un pas de côté lorsque le stress nous ôte tout recul ? Jacques Fradin propose notamment la pyramide moyens-exigences, un outil facile à appliquer. L'idée est simple. Il s'agit de dessiner une pyramide avec pour socle les moyens dont on dispose et pour sommet, l'exigence visée. Puis s'interroger sur l'équilibre. Ma pyramide tient-elle debout ? Car une pyramide inversée, avec peu de moyens et beaucoup d'exigences, explique l'alerte du stress. Car notre cerveau préfrontal nous intime de remettre la pyramide à l'endroit, en augmentant les moyens ou en revoyant les exigences.

Garantir les délais malgré un sous-effectif, assurer une présentation fluide sans avoir rien préparé, voici des pyramides délicates.

Deux voies s'ouvrent alors : persister sous pression ou activer sa part créative pour imaginer une autre approche. Au fond, passer d'un équilibre douloureux à un équilibre vertueux suppose de se poser la question : est-il raisonnable de vouloir répondre à l'exigence que je me donne avec les moyens actuels ? Si la réponse est non, que puis-je changer ? Constater le déséquilibre entre ses moyens et ses exigences permet d'ouvrir les choix. À savoir continuer à vivre sa journée comme un épisode de *Mission impossible*, ou non.

Bien sûr, réduire le stress implique de renoncer à l'équation initiale. De négocier avec soi-même et les parties prenantes. Avec parfois la bonne surprise d'avoir surestimé les attentes et de retrouver la sérénité à peu de frais. Quand le stress devient invalidant, un pas de côté s'impose, à l'ombre de la pyramide, pour en redessiner la forme, la rendre plus écologique... et plus porteuse de résultats. ■

## TROIS IDÉES POUR SE PRÉPARER À LA SEMAINE

## À LIRE

## « ENTREPRENEURS, MAGICIENS ET PROPHÈTES »

Quel est le point commun entre Adecco, Engie, le groupe G7, la Grameen Bank, Michelin ou le cuisiniste Schmidt ? Leurs dirigeants incarnent une nouvelle forme de leadership : entrepreneurs bâtisseurs de sens, magiciens du désir d'agir et prophètes d'un avenir plus incertain que jamais... Entrepreneurs, magiciens et prophètes, ils le sont en effet chacun à sa manière. Leur vision est la base d'un processus interactionniste qui conduit à l'émergence de la nouvelle organisation. Et, comme par magie, ils suscitent l'engagement de leurs employés. L'examen approfondi de leur activité langagière jette les bases d'un nouveau modèle organisationnel à l'ère de la transformation numérique. Ce livre formule les « dix commandements » de ces nouveaux « leaders 4.0 ». ■

Alain Bloch et François Moreau, *Entrepreneurs, magiciens et prophètes. Conduire les organisations dans la transformation numérique*, éd. Hermann, 200 p., 6 €.

## À VOIR

## « CAMILLE »

C'est l'histoire de Camille Lepage, jeune photjournaliste française de 26 ans qui avait sillonné les rues de Bangui, en Centrafrique, avant sa mort le 6 mai 2014. Le conflit qu'elle a couvert a opposé les miliciens anti-balakas à la coalition Séléka, qui avait renversé le président François Bozizé en 2013. Prix du public au festival de Locarno, ce film pose avec justesse les questions que soulève le photojournalisme de guerre. Faut-il, ou pas, montrer les images d'un lynchage ? La victime aurait-elle été massacrée s'il n'y avait pas eu de caméras ? « *Tu te crois meilleure que les autres ?* interjette un chef de milice anti-balaka quand l'héroïne essaie de le dissuader de lancer des représailles. *Tout ce qui t'intéresse, c'est venir prendre tes photos ! Tu viens, tu prends et tu pars !* » ■

*Camille*, de Boris Lojkine avec Nina Meurisse, Fiacre Bindala, Bruno Tedeschini et Grégoire Colin. 1h 30. Sortie le 16 octobre.

## S'ENGAGER

## AUPRÈS D'ÉTUDIANTS DÉFICIENTS VISUELS

Germanophones et germanophiles maîtrisant la langue allemande, à vos claviers. L'association Baisser les barrières recherche des correcteurs pour aider de jeunes non-voyants à faire des études supérieures en allemand. Basé dans le 7<sup>e</sup> arrondissement de Paris, cet organisme à but non lucratif accompagne les étudiants déficients visuels. Depuis 2004, elle les aide à obtenir leurs ouvrages universitaires et numérise les livres indispensables à leurs études, qui seront lus ensuite par synthèse vocale. Les correcteurs bénévoles doivent savoir utiliser le logiciel Word, avoir une bonne orthographe ainsi qu'un bon niveau en allemand. Mais ils devront aussi pouvoir se rendre sur place effectuer les corrections. Enfin, cette mission est réalisable de manière ponctuelle. ■

Baisser Les barrières, 5 avenue Daniel Lesueur. 75007 Paris. Tél. 01 45 77 22 31. www.baisserlesbarrieres.org