

# Des séances efficaces, cela n'existe pas. Et pourquoi pas?

## L'œil du pro

**Rolf Bez**  
Consultant en  
organisation



L'entreprise libérée. L'holocratie. Le management agile. Vous avez probablement déjà entendu l'un ou l'autre de ces vocables; ils désignent de nouveaux modèles d'organisation du travail qui favorisent l'émergence et le développement de l'auto-organisation et de l'intelligence collective. Comme leur introduction nécessite une profonde révision de la culture d'entreprise, peu d'organisations s'approprient ces nouvelles technologies managériales dans leur entier. Elles contiennent néanmoins de très bons concepts permettant de favoriser un contexte de travail stimulant.

Prenons, à titre d'exemple, la thématique des séances de travail:

elle fait partie des sujets qui sont régulièrement évoqués comme ayant un fort potentiel d'amélioration. Qui, en effet, n'a jamais entendu des constats du genre «Cela a duré plus longtemps que prévu... On a perdu beaucoup de temps... Encore une séance qui ne va pas servir à grand-chose... C'est toujours le même qui parle...»? Voilà trois pistes, faciles à mettre en œuvre, pour en améliorer l'efficacité:

### Comment vas-tu?

Connectez-vous les uns aux autres de façon qualitative. Pour cela, commencez votre séance par un tour de table d'ouverture durant lequel chacun formule trois mots qui expriment comment il se sent ici et maintenant. Répétez ce même exercice en fin de séance, dans un tour de table de clôture. Ce double rituel est un moyen simple et rapide pour renforcer le lien entre les participants et encourager leur liberté d'oser se dire les choses, y compris leurs émotions.

«Commencez votre séance par un tour de table d'ouverture durant lequel chacun formule trois mots qui expriment comment il se sent ici et maintenant»

### Information ou discussion?

Séparez les informations des discussions. Intégrez donc au début de votre séance un moment de partage d'informations durant lequel aucune discussion n'est tolérée. Le propre d'une information (date à fixer, suivi d'un point en suspens, prochaine échéance importante, etc.) est qu'elle se donne ou se reçoit; elle ne se dis-

cute pas. Une telle discipline évite de perdre du temps dans des échanges où il ne sert à rien de discuter.

### Que proposes-tu?

Partagez des solutions, pas des problèmes. Au moment de passer aux sujets à discuter, donnez-vous comme règle que la personne qui ouvre une discussion le fasse toujours en formulant une proposition de solution. Cela aura pour effet de focaliser la discussion autour d'une solution, ce qui est toujours plus stimulant que de discuter d'un problème.

À celles et ceux qui pensent que les séances efficaces ressemblent à des fourmis de dix-huit mètres (poème de Robert Desnos) et donc que cela n'existe pas, je leur réponds en reprenant la chute dudit poème, à savoir «Et pourquoi pas?»

[www.cabinet-donze-bez.ch](http://www.cabinet-donze-bez.ch)