

La boucle du compte rendu de réunion

Bernard Balcet

juin 2007

Un type de boucle classique est celui du retour d'expérience ou du progrès continu soigneusement valorisé dans les démarches qualité. Mais il est un cas particulier de boucle que l'on peut organiser autour du compte rendu de réunion.

J'ai travaillé il y a quelques années sur un projet de déménagement et de regroupement de plusieurs sites bancaires en un seul siège central. Il y avait déjà le projet architectural du nouveau site avec ses façades et ses distributions d'espaces. Ce projet technique était complété par le projet de déménagement.

Mais en parallèle, la direction de la banque souhaitait profiter du regroupement pour mettre en œuvre d'autres changements dans les pratiques bancaires et dans le management. C'est pourquoi, étaient prévues des réunions concernant les principaux acteurs de ces changements.

Les premières réunions étaient plutôt inconsistantes dans la mesure où les objectifs n'étaient pas clairs et on voyait bien que la pratique des projets était étrangère aux habitudes ou même à la culture de la banque. L'idée maîtresse a été de se servir du compte rendu de réunion pour dynamiser les pratiques et induire de nouveaux comportements.

A l'usage, il n'est finalement pas très difficile de transformer des propos apparemment "en l'air" en objectifs formulés et en des actions accompagnées de la mise en responsabilité d'acteurs identifiés. Les gens sont surpris de voir leurs pensées traduites en actions. Mais le projet latent du départ prend peu à peu corps d'autant plus que d'une réunion à l'autre, les propos sont consolidés et responsabilisés.

Ainsi, au lieu d'avoir des réunions qui tournent en rond, on obtient une sorte d'hélice vertueuse qui construit des solutions. Certains problèmes n'ont pas pu être traités ainsi comme le partage des bureaux (territoires) pour lesquels les jeux de pouvoir ont donné lieu à des batailles acharnées en dépit d'arguments techniques ou architecturaux.

Dans cet exemple, l'intelligence est dans les boucles à double titre. D'une part, le résultat attendu (obtenu) est la mobilisation, la mutualisation et la mise en œuvre des intelligences des acteurs concernés. D'autre part, l'animation autour du compte rendu demande une grande intelligence des situations et des progressions.