

Jeunes professionnels: un atelier pour mieux conduire les réunions

Le 3 septembre 2025, les Jeunes professionnels se sont retrouvés à Zofingen pour un atelier animé par Marjon Kammermann sur le thème «Schachbrett Meetingraum» – littéralement «la salle de réunion comme échiquier», ou l'art d'organiser des séances efficaces tout en gardant son sang-froid, même dans les situations tendues.

Chaque jour, nous prenons une multitude de décisions conscientes ou inconscientes, près de 20 000 selon certaines estimations. Or seules celles que nous assumons pleinement nous permettent d'avancer. Reste qu'il vaut toujours mieux, en principe, prendre une décision que ne rien décider.

Une bonne décision conjugue deux qualités:

- l'efficacité, qui consiste à faire les bonnes choses;
- l'efficience, qui signifie faire les choses correctement.

Il s'agit donc en premier lieu de définir les objectifs.

L'efficacité s'intéresse à la question du **QUOI** – ce que nous voulons faire ou atteindre. Ce n'est qu'ensuite qu'entre en jeu l'efficience, qui interroge le **COMMENT** – la manière d'atteindre cet objectif tout en ménageant au mieux les ressources.

Les réunions exigent, plus que des mouvements d'humeur, du courage. Celui parfois de décliner une invitation qu'on jugerait peu pertinente. Ou d'interrompre des personnes qui monopoliseraient trop longuement la parole.

En l'occurrence, plus facile à dire qu'à faire. Une option consiste à introduire le principe **GEMO** – *good enough – move on*, que l'on pourrait traduire par «C'est bon, on passe à la suite!». Concrètement, il s'agit de convenir au préalable que ce signal mettra fin à une discussion trop poussée, dès lors que des prolongements n'apportent plus rien. Ce type d'accord montre combien préparation et planification conditionnent l'issue favorable d'une séance: 90 % du travail se fait en amont. Trop souvent, il n'est question que de grands thèmes généraux, et les ordres du jour se limitent à quelques intitulés sommaires. Idéalement, ceux-ci devraient aussi préciser s'il s'agit d'échanger, d'informer ou de trancher en fin de réunion.

En particulier lorsqu'il est question de décisions, l'art de la négociation joue un rôle essentiel. Selon Marjon Kammermann, une négociation réussie se caractérise par trois critères clés:

- elle débouche sur un accord raisonnable;
- elle se déroule dans un esprit d'efficacité et d'efficience;
- elle améliore les relations entre les parties, ou du moins ne les détériore pas.



Photo de groupe des Jeunes professionnels avec la formatrice Marjon Kammermann

Là encore, des stratégies claires et des méthodes éprouvées sont utiles. Les éléments importants à garder à l'esprit se retrouvent dans le fameux concept de Harvard, fondé sur quatre principes, que la formatrice complète de deux points supplémentaires:

- Séparer les personnes du problème: distinguer les relations personnelles des désaccords factuels;
- Se concentrer sur les intérêts, et non sur les positions: comprendre les besoins sous-jacents (non pas le QUOI, mais le POURQUOI);
- Développer des options mutuellement bénéfiques: rechercher des solutions gagnant-gagnant pour chaque partie;
- S'appuyer sur des critères objectifs: utiliser des standards équitables comme base décisionnelle;
- Négocier dans la durée et instaurer la confiance;
- Prévoir un plan B.

L'atelier a aussi abordé un aspect essentiel: **la personnalité de l'interlocuteur**. La bonne conduite d'une réunion ou d'une négociation repose non seulement sur un cadre clair et des repères solides, mais aussi sur la capacité à percevoir et à gérer des tempéraments variés. Pour mieux cerner cette dimension, les participants ont tous passé un **test de personnalité INSIGHTS**. Cet instrument met en évidence les préférences comportementales de chacun et illustre la variété des styles de communication et de prise de décision. Savoir reconnaître le profil de son interlocuteur permet de répondre plus finement à ses besoins, de résoudre les conflits de façon plus constructive et de renforcer sensiblement la collaboration au sein de l'équipe.

Les **travaux de groupe** et les nombreux **exemples pratiques** ont rendu l'atelier particulièrement vivant. Les participants en sont repartis avec des outils concrets: gestion de thèmes délicats, bon usage des pauses ou encore choix d'une taille de groupe propice à des séances productives.

La conclusion de la journée a été sans appel: le succès d'une réunion n'a rien de fortuit. Il est le résultat d'une préparation rigoureuse, d'un dispositif bien établi et de la capacité à prendre ses responsabilités.

Sophie Vaucher, collaboratrice de la communication,
secrétariat suisse.ing