

## Power Packed Meetings - Part 1

By Sylvie Lapointe  
November 2005

I often say that no matter how you look at it, an organization is simply a group of people working towards the same goal. The organization is only as successful as the strength and the quality of the relationships between the people. And how do people build relationships? Through meetings and conversations: bilateral meetings (one on one), team meetings, divisional meetings, cross-functional meetings, Communities of practice meetings, departmental meetings or stakeholder meetings.

The work only gets done if people have an effective way of coming together face to face to discuss *what* needs to be done and how it needs to be done. Facilitation allows for power packed meetings by ensuring that you have a *Purpose*, a *Plan* and a *People focus* in all meetings.

The Three P's:

- **Purpose:** Clarity on your objectives. Definition of what success will look like.
- **Plan:** Methodology (tools and processes). Road map to reach your objectives.
- **People:** Active participation which leads to commitment. Balance between the head and the heart.

This first article in a series of three will focus on the first P: the purpose.

### PURPOSE

First things first: you need to be crystal clear about the purpose for coming together. Why are you calling a meeting or organizing an event? What do you want to accomplish and why?

The objectives of the meeting and how you define success become the guideposts that will determine which process and which tools are needed in order to achieve what you set out to do. Once the objectives are clear, you can work your way backwards to determine what needs to happen and in what sequence in order to get you there.

Does this scenario seem familiar? It is 9:00 a.m. on the second Friday of the month and you are sitting around a boardroom table with your colleagues. It is your bimonthly

staff meeting. You are not sure what is on the agenda today - you only know that the boss will be talking and you will be listening and maybe make a few comments here and there. You also know that even though it is scheduled for an hour it usually extends way past that. You are in the midst of this meeting trying to stay alert but interest wanes because the same topics were being discussed at the last three meetings. It actually feels like a time warp - you seem to be having the very same conversation...no decision has been made and apparently, there's been little movement on these files since the last time. "Why am I here?" you ask in frustration. "Because it is the second Friday of this month and we always meet on the second Friday and on the last Friday of each month - it's just what we do in this team!"

Do you want to be a workplace hero? Do you want people to come willingly and happily to your meetings? Do you want people leaving your meetings with a sense of satisfaction for a job well done?

Well here is a way to change that meeting paradigm - before even scheduling a meeting (or attending a meeting for that matter) ask yourself, "What is the purpose of this meeting?" The purpose should dictate the tools and the process for the meeting.

There are five types of meetings:

1. **Business meeting:** The business meeting is the very traditional and typical "boss meets staff" type of meeting. In this kind of meeting the "Roger's Rules of Order" set the stage. There is a chairperson sitting at the head of the boardroom table, subordinates sit on the "sidelines", someone takes the minutes, decisions are made by majority votes, there are a minimum number of people necessary to have a quorum, etc...
2. **Problem solving:** There is a glitch in the system and we need to fix it before it creates more errors and delays - let's call a meeting! Authors such as Edward de Bono (1999) have written extensively about creative problem solving techniques that taps into both sides of the brain when looking for solutions to a problem: the left side of the brain (the more logical, sequential, analytical side) and the right side of the brain (the more creative and visionary side). De Bono has developed several approaches to creative problem solving including the *Six Thinking Hats* (1999) which is a disciplined process that teaches us to separate our thinking into six valuable functions and roles: facts, optimism, judgment, feelings, creativity and process management. The *Six Thinking Hats* is a tool that enables team members to be focused and to the point and more importantly, to look at all sides of an issue. It neutralizes employee rank and status and puts everyone on an equal playing field.

Another useful concept in problem solving is the diverging-converging concept. David Kolb's (1983)

theory on learning styles proposes four styles: diverger, assimilator, converger and accommodator. When you want to find a solution to a problem it is important to start with techniques that will help generate a lot of ideas such as brainstorming - it is the *diverging phase*. Think of it as a *flood light*: shedding light in all the nooks and crannies of a problem to make sure you have looked at all the possible angles. Then you need to move to the *converging stage*: give form and structure to the bulk data you generated in the diverging stage by sorting and categorizing ideas and setting clear criterion for decision making to help you choose the solution that is best suited for your situation. The metaphor of a *spotlight* helps convey the notion of streamlining and focus necessary at this stage.

The NMC booklet entitled *Tools for Leadership and Learning* (2002) describes many tools that are well suited for problem solving meetings: *Workout*, *Interview Matrix*, *Process Map* and the *Five Why's*.

3. **Information Sharing Meeting:** We've all been there - sitting in a hotel ballroom for the annual All Staff meeting listening to the series of PowerPoint presentations that are being read by some important people at the front. This is how we share information formally in our organizations. (If you ask me you get a lot more information out of the hallway and water cooler conversations though...). PowerPoint is a way to package and share information in a standardized way. With those advantages comes real risks: if someone "hides" behind the PowerPoint and simply reads what is written on the slides without elaborating for fear of "saying the *wrong* thing" it can be fairly sterile and superficial. What was supposed to be only an *aid* to share information risks becoming the only means of information sharing.

There are many other ways of sharing information that can be more interactive and meaningful. For example, a *Talk Show* is a dynamic alternative to the series of "key note" PowerPoint presentations or the traditional Panel Presentations where each guest reads their notes in turn. Guests sit in a semi circle in comfy chairs on stage and a "host" engages them in a lively conversation much like Oprah would do with her guests on her Talk Show. It becomes a more interactive and maybe even a more entertaining (and therefore more impactful) way to share information.

The *Press Conference* offers an alternative to the traditional Question and Answer periods that usually follows the formal presentations at conferences or at the All Staff meetings. After a brief presentation, the speaker steps out of the room while the participants work with colleagues at their tables to craft one or two burning questions

that they would like frank answers to. This allows for some filtering of the questions to identify key and strategic questions that need to be asked. This process also ensures a more equitable participation from everyone in the room rather than a select vocal few.

4. **Consultation Meeting:** First, let's define what a consultation truly is. Too many times I have been asked to facilitate consultation meetings that were in fact information sharing meetings in disguise. The priorities had already been set, the report had been written and there was also a draft action plan to implement it! Calling this type of meeting a consultation creates false expectations and can lead to frustration on the part of participants (and of the facilitator!). If a meeting is to be called a consultation it implies that the participants have an opportunity to actually shape the outcomes. In a true consultation meeting participants' points of view are solicited, their recommendations are encouraged and their input will be apparent in some, or in many aspects of the final product.

Tools like *Open Space* and *Courtyard Cafes* are ideal for consultations. They are large group processes which allow for a "whole system" to be in the room thinking and dialoguing together. What we mean by "whole system" is simply that all levels and all areas of the organization are represented, from top to bottom and left to right, so that you have the whole picture instead of just a slice of the picture. Finance people can talk to policy people and program people can talk to human resource people. And no need for "buy-in" exercises after this type of event because everyone who has to "buy-in" was in the room helping shape the outcome - they're already on board!

5. **Negotiation Meeting:** In negotiation meetings both sides must have the opportunity to express their positions in a safe environment. The trick in negotiation is to start by identifying the common ground between both parties. With that as a building block, you can tackle the more contentious issues. Margaret Wheatley (2004) talks about the *geometry of meetings*. In her article entitled *Solving, not Attacking, Complex Problems A Five-State Approach Based on an Ancient Practice*, Wheatley describes a model that suggests the shape in which we meet has an impact on our conversations. For example, our First Nations people have taught us that sitting in a *circle* convey a message of equality where everyone has a chance to speak and be seen. Wheatley writes, "circles create soothing space, where even reticent people can realize that their voice is welcome". She explains that when there is conflict in a group you need to start the session sitting in a *circle* to allow for a calming and quieting period before you encourage people to sit around a *square* table and literally "take sides" as

they express their different points of view on the issue. The group then moves to a *half-circle* to signify that even though they have made progress in understanding the problem they are only half way there - they still need to identify what is missing in order to come to some agreement. This stage moves people from conflict to the first stages of resolution.

Other valuable tools in negotiation meetings are the *Win-Win Tool* and *Interest-based Negotiations* (Chartier, 2002). The *Win-Win Tool* encourages groups on each side of an issue to look at the other side's point of view to try to resolve the problems and challenges in ways that are acceptable to all. *Interest-based Negotiations* have a few key principles, which include knowing your BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), focusing on interests not positions, and separating the people from the definition of the problem. The *Issue Analysis* (Lapointe & Chartier, 2004) is a facilitated process that allows all issues to be surfaced in a confidential and positive environment. Once the issues have been posted on the wall and sorted into themes, what was initially a negative is flipped to a positive: if these are the issues that are impeding our work as a team then what are some concrete action steps we can take to improve on this situation? What will be done, by whom and by when?

### **The Follow-Through**

So there you have it: five types of meetings and five sets of tools and processes that are best suited to their purpose. You will get kudos from your colleagues when you put these principles into practice and you will gain a good reputation for leading effective meetings. (No small feat in today's overtaxed and perpetually changing organization!)

But this is not the end of the story... As discussed in *Facile* (Lapointe & Chartier, 2004) the follow-through is key. If there are no observable results from a meeting, people will start doubting the legitimacy of meeting in the first place and pretty soon will not want to attend meetings because "What's the point anyway? Nothing is ever done with what we say!"

After a meeting, make sure that:

- The logistical requirements were carried through: materials gathered, recommendations clear and evaluations complete
- You capitalize on the momentum created by the session to get things done - people are seeing some new possibilities and feeling more positive after a successful event so they are more likely to get involved if you make clear requests
- Identify small practical action steps for quick successes and implement them right away to build

confidence and morale

### **The paper trail...**

When we see something in black and white it seems more real and more valid somehow. Record on paper the recommendations, the decisions or the plans that resulted from your meeting and distribute promptly to participants to let them know in a concrete way that they have been heard and that their input is now part of the corporate memory. It validates their participation in your session.

Different outputs are expected from different types of sessions. For example:

- *Information sharing meeting*: Distribute Power Point presentations and background materials.
- *Consultation event*: Distribute "As Was Said" report to participants. Send final report and provide regular updates on the implementation plan and any resulting policy / process changes
- *Planning session*: Distribute resulting action plan and set-up implementation committees or work groups. Have committees provide regular update reports. Revisit the plan and evaluate progress regularly.
- *Decision-making "workout"*: Send e-mail confirming decisions taken, accountabilities and timelines. Give regular update reports.

What makes a meeting effective and powerful is as much a function of the front-end work (identifying the purpose and appropriate process) as the tail end work (follow-up documentations and actions). Contrary to common belief, what makes a meeting a good meeting is not just what happened between 9:00 and 10:30 when you sat down with your colleagues at the boardroom table to talk. Preparation and follow-up is key.

So what do you think? Will you become a caped crusader of effective meetings in your own organization? I bet you would have quite a fan club if you did...

### **Bibliographie**

de Bono, Edward. *Six Thinking Hats*. Back Bay Books; 1999  
ISBN : 0316178314

Chartier, Bob. *Tools for Leadership and Learning : Building a Learning Organization*, 2002  
ISBN : 0-662-33141-9

Kolb, David A. *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall P T R, 1983

ISBN : 0132952610

Lapointe, Sylvie and Bob Chartier. *Facile... the art of cultivating leadership moments through facilitation*, 2004  
ISBN :0-662-36535-6

Wheatley, Margaret and Geoff Crinean. *Solving, Not Attacking, Complex Problems*, 2004  
<http://margaretwheatley.com/articles/solvingnotattacking.html>



## Pour des réunions efficaces - Partie 1

**Sylvie Lapointe**  
**Novembre 2005**

Je dis souvent que, peu importe comment on envisage la chose, une organisation est simplement un groupe de personnes travaillant à atteindre un même objectif. La réussite de l'organisation dépend de la qualité des relations entre les personnes qui la composent. Et comment les gens nouent-ils des relations? Par le biais des réunions et des conversations : réunions individuelles, réunions d'équipes, réunions de direction, réunions intersectorielles, réunions de communautés de pratiques, réunions ministérielles ou réunions de parties prenantes.

Le travail n'est accompli que si les gens peuvent, dans un cadre approprié, discuter face à face de *ce qui* doit être fait et *de la façon* dont cela doit être fait. La facilitation permet d'organiser des réunions efficaces en veillant à ce que toutes les réunions s'articulent autour d'un *but*, d'un *plan* et des *participants*.

Les trois piliers :

- **But** : Objectifs clairs. Définir ce qui constituera une réussite.
- **Plan** : Méthode (outils et processus). Guide pour atteindre les objectifs.
- **Participants** : Participation active qui débouche sur l'engagement. Équilibre entre la raison et le cœur.

Le présent article fait partie d'une série de trois et porte sur le premier pilier, le but.

### **BUT**

Dans un premier temps, le but de la réunion doit être très clair. Pourquoi la réunion est-elle convoquée ou l'activité organisée? Que veut-on accomplir et pourquoi?

Les objectifs de la réunion et ce qui constitue une réussite sont les deux éléments qui détermineront le processus et les outils qui seront requis pour atteindre le but visé. Une fois que les objectifs sont clairement définis, on peut déterminer ce qu'il faut faire et dans quel ordre.

Ce scénario vous rappelle-t-il quelque chose? Nous sommes le deuxième vendredi du mois, il est 9 heures, et vous êtes assis en compagnie de vos collègues à une table de conférence. C'est la réunion bimensuelle du personnel. Vous ne connaissez pas vraiment l'ordre du jour - vous savez seulement que le patron prendra la parole, que vous



l'écouteriez et ferez peut-être quelques commentaires. Vous savez également que la réunion se prolongera probablement au-delà de l'heure prévue. Vous tentez de demeurer attentif, mais c'est peine perdue. C'est comme si vous étiez dans un univers où le temps semble s'être arrêté - c'est toujours la même chose... aucune décision n'a été prise et apparemment les dossiers n'ont guère progressé depuis la dernière réunion. « Qu'est-ce que je fais ici? », vous demandez-vous avec un sentiment de frustration. « C'est le deuxième vendredi du mois, et nous nous réunissons toujours le deuxième et le dernier vendredi du mois - c'est comme ça que l'équipe fonctionne! »

Voulez-vous être un héros au travail? Voulez-vous que les gens assistent volontiers et avec plaisir à vos réunions? Voulez-vous qu'à la sortie de la réunion ils aient un sentiment de satisfaction?

Et bien il y a un moyen de changer les choses - avant même de planifier une réunion (ou d'y assister), posez-vous la question suivante : " Quel est le but de cette réunion? ". Les outils et processus utilisés pour la réunion devraient être fonction de ce but.

Il existe cinq types de réunions :

1. **Les séances de travail** : Il s'agit de la très traditionnelle réunion patron-employés. Dans ce type de réunions, les règles de procédure plantent le décor. La personne qui préside est assise au bout de la table de conférence, les employés de chaque côté, une personne rédige le procès-verbal, les décisions sont prises à la majorité des voix, il y a un quorum à atteindre, etc.
2. **La réunion de résolution de problèmes** : Il y a un problème qu'il faut régler avant qu'il n'entraîne d'autres erreurs et retards - organisons une réunion! Des auteurs, comme Edward de Bono (1999), ont abondamment traité des techniques novatrices de résolution des problèmes qui tirent partie des deux hémisphères du cerveau : l'hémisphère gauche (plus logique, analytique et ordonné) et l'hémisphère droit (plus créateur et visionnaire). De Bono a conçu plusieurs approches de résolution des problèmes, dont celle des six chapeaux (*Les six chapeaux de la réflexion*, 1999). Celle-ci consiste en un processus méthodique qui nous apprend à réfléchir selon six modes de pensée : approche positive, approche critique, approche factuelle, approche facilitante de réflexion, approche intuitive, approche créative. Cette technique permet aux membres d'une équipe de porter leur attention sur une question et surtout de l'examiner *sous tous les angles*. Elle ne tient pas compte du rang et du prestige de l'employé et met tout le monde sur un pied d'égalité.

Un autre concept utile dans la résolution des problèmes est celui de la convergence-divergence. David Kolb, dans sa théorie sur les styles

d'apprentissage (1983), propose quatre styles d'apprenant : « le divergent », « l'assimilateur », « le convergent » et « l'accommodateur ». Lorsque vous voulez trouver une solution à un problème, il est important d'utiliser des techniques qui aideront à générer beaucoup d'idées, comme le remue-méninges. Il s'agit là de la *phase divergence*. On peut la comparer à un *projecteur pour illumination* : cette phase éclaire tous les aspects d'un problème afin de s'assurer qu'il a été examiné sous toutes les coutures. Puis, vous passez à la *phase convergence* : vous structurez les données brutes recueillies à la *phase divergence* en triant les idées et en les plaçant dans des catégories et en établissant des critères clairs pour la prise de décisions afin d'aider à choisir la meilleure solution. On peut comparer cette phase à un *projecteur à faisceau concentré*, qui traduit bien la rationalisation et la focalisation qui doivent s'opérer pendant cette phase.

La brochure de la communauté nationale des gestionnaires intitulée *Trousse du leadership et de l'apprentissage* (2002) décrit les nombreux outils adaptés aux réunions de résolution des problèmes : *l'échange intensif, la matrice d'entrevue, la carte du processus et les cinq pourquoi*.

3. **La réunion d'information** : Nous avons tous assisté à une réunion de ce genre - tous ensemble dans la salle de bal d'un hôtel pour la réunion annuelle de tous les employés, en train d'écouter des exposés présentés par des grands patrons sous forme de présentation PowerPoint. C'est ainsi que l'information est diffusée officiellement dans les organisations. (À mon avis, les discussions dans les couloirs et à la fontaine réfrigérée sont une bien meilleure source d'information...) Les présentations PowerPoint sont une façon standardisée de présenter et de partager l'information. Cette méthode a des avantages mais aussi des inconvénients : si la personne se contente de lire le texte des diapositives sans donner plus de précisions de peur de « dire des bourdes », elle peut se révéler plutôt improductive et superficielle. Ce qui devait être *un outil* pour le partage de l'information risque de devenir le seul *moyen* de diffuser l'information.

Il existe d'autres moyens de partager l'information qui peuvent être plus dynamiques et plus dignes d'intérêt. Par exemple, une *tribune* est une bonne solution de rechange aux discours-programmes en PowerPoint ou aux traditionnels groupes d'experts, où chaque invité lit ses notes à tour de rôle. Les invités sont assis en demi-cercle dans des chaises confortables et un « hôte » les fait participer à une discussion animée, un peu comme Oprah et ses invités. La tribune est un moyen plus dynamique de partager l'information et peut-être même plus divertissant (et a donc un plus grand

retentissement).

La *conférence de presse* est une solution de rechange à la traditionnelle séance « questions-réponses » après un exposé en bonne et due forme dans le cadre de conférences ou de réunions de tous les employés. Après un bref exposé, le conférencier sort de la pièce, puis les participants, réunis en petits groupes autour d'une table, préparent une ou deux questions brûlantes auxquels ils aimeraient qu'on réponde avec franchise. Cette méthode permet de faire un certain tri et de déterminer les grandes questions stratégiques qui doivent être posées. Elle permet d'assurer une participation plus équitable de chaque employé plutôt que de voir l'attention monopolisée par quelques personnes plus promptes à s'exprimer.

4. **La réunion de consultation** : Premièrement, entendons-nous sur ce qui constitue une véritable consultation. Trop souvent, on m'a demandée d'animer des réunions de consultation qui en fait étaient des réunions de partage de l'information déguisées. Les priorités avaient été établies, le rapport avait été rédigé, de même qu'un plan d'action pour y donner suite! Parlez de réunion de consultation dans un tel cas crée de fausses attentes et peut se révéler frustrant pour tous les participants (et pour l'animateur!). Pour qu'une réunion soit une véritable réunion de consultation, il faut que les participants aient la possibilité d'influer sur les résultats. Lors d'une véritable réunion de consultation, on demande aux participants leur point de vue, on les encourage à formuler des recommandations, et leur contribution trouve clairement un écho dans certains ou maints aspects du produit final.

Le *forum* et les *cafés jardins* sont des outils utiles pour la consultation. Ce sont des méthodes valables pour de grands groupes, qui permettent à toute l'organisation de se réunir ensemble pour réfléchir et dialoguer. Par « toute l'organisation », on entend le personnel, tous niveaux et secteurs confondus, ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble plutôt qu'une vue partielle. Les gens des Finances peuvent discuter avec ceux des Politiques et ceux des Programmes avec ceux des Ressources humaines. De plus, ces types de réunions rendent superflue toute activité subséquente en vue d'obtenir « l'adhésion » du personnel puisque tous ceux qui doivent se rallier sont là en train d'influer sur l'issue du processus - leurs vues ont déjà été prises en considération.

5. **La réunion de négociation** : Dans une telle réunion, les deux parties doivent pouvoir s'exprimer sans risque aucun. Le truc consiste à d'abord trouver un terrain commun. Puis, sur la base de cet élément, s'attaquer aux questions plus litigieuses.

Margaret Wheatley (2004) parle de « *géométrie des réunions* ». Dans son article intitulé *Solving, not Attacking, Complex Problems - A Five-State Approach Based on an Ancient Practice*, elle décrit un modèle qui montre que *la forme* que prend une réunion a une incidence sur les échanges. Par exemple, selon les membres des Premières Nations, s'asseoir en cercle évoque l'égalité : tout le monde peut prendre la parole et être vu. Margaret Wheatley affirme que les cercles créent un espace rassurant où même les personnes réticentes peuvent prendre conscience que leur opinion est la bienvenue. Elle explique qu'en cas de conflit au sein d'un groupe il faut débiter la séance en s'asseyant en *cercle* pour avoir une période d'accalmie, puis encourager les gens à prendre place autour d'une table *carrée* et à prendre parti, littéralement parlant. Ensuite, le groupe forme un *demi-cercle* pour indiquer que, même si le problème est mieux compris, il n'est pas encore réglé - les membres du groupe doivent déterminer l'élément manquant pour parvenir à un accord. Cette étape permet de passer du différend à la première étape de la résolution du problème.

*L'outil qui ne fait que des gagnants et la négociation raisonnée* (Chartier, 2002) sont d'autres méthodes utiles pour les réunions de négociation. *L'outil qui ne fait que des gagnants* encourage les parties opposées à examiner le point de vue de l'autre et tenter de trouver une solution acceptable pour tous. *La négociation raisonnée* comporte quelques éléments clés, dont savoir ce qui constitue la meilleure solution de rechange (MESOR), mettre l'accent sur les intérêts non sur les positions, dissocier les personnes et les problèmes. *L'analyse des problèmes* (Lapointe & Chartier, 2004) est un processus où intervient un facilitateur qui permet à tous les problèmes d'être mis à jour dans un cadre constructif en toute confiance. Une fois les problèmes affichés sur le mur et groupés par thèmes, l'élément initialement négatif est transformé en élément positif : si ce sont là les problèmes qui nuisent à notre travail d'équipe, quelles sont quelques-unes des mesures concrètes que nous pouvons prendre pour améliorer la situation? Quelles mesures prendra-t-on? Qui les prendra? D'ici quelle date?

## **Le suivi**

Voilà, il y a cinq types de réunions et cinq séries d'outils et de processus connexes. Vous récolterez toute la gloire lorsque vous mettrez les principes expliqués en pratique et vous aurez la réputation de diriger des réunions efficaces. (Ce qui n'est pas un mince exploit dans une organisation en perpétuel changement et surmenée!)

Mais ce n'est pas tout... Tel qu'indiqué dans *Facile* (Lapointe & Chartier, 2004), le suivi est déterminant. Si une réunion ne débouche sur aucun résultat concret, les gens douteront de

son bien-fondé et rapidement ne voudront plus assister aux réunions : « Quelle est l'utilité? On ne donne jamais suite à nos idées! »

Après une réunion :

- Veillez à ce que les documents soient ramassés, à ce que les recommandations soient claires et à ce que l'évaluation soit effectuée.
- Tirez parti de l'élan imprimé par la réunion pour passer à l'action - les gens voient qu'il existe de nouvelles possibilités et sont dans un état d'esprit plus constructif après une réunion réussie et ils sont donc plus enclins à apporter leur contribution si vous formulez clairement des demandes.
- Déterminez de petites mesures concrètes pour connaître des succès éclairs et mettez-les en œuvre tout de suite pour accroître la confiance et remonter le moral.

### La trace écrite...

Pour une raison ou pour une autre, ce qui est mis sur papier semble être plus réel et plus valide. Consigner les recommandations, les décisions ou les plans arrêtés lors de la réunion et distribuer le document promptement aux participants pour leur montrer concrètement que leurs vues ont été prises en compte et font désormais partie de la mémoire institutionnelle. Ainsi, leur participation à votre réunion est validée.

Les résultats escomptés diffèrent selon le type de réunions. Par exemple :

- **Réunion d'information** : Distribuer les présentations Power Point et les documents d'information.
- **Réunion de consultation** : Distribuer aux participants un rapport où sont présentés les « propos recueillis sur le vif ». Envoyer un rapport final et faire régulièrement le point sur le plan de mise en œuvre et tout changement aux processus et politiques en résultant.
- **Réunion de planification** : Distribuer le plan d'action établi et mettre sur pied des groupes de travail ou des comités de mise en œuvre. Veiller à ce que les comités fournissent régulièrement des rapports d'étape. Réexaminer le plan et évaluer les progrès régulièrement.
- **Réunion de prise de décisions** : Envoyer un courriel dans lequel les décisions, les responsabilités et les délais sont confirmés. Fournir des rapports d'étape régulièrement.

L'efficacité d'une réunion est tout autant tributaire du travail préparatoire (déterminer le but et le processus approprié) que du travail subséquent (documents et mesures de suivi). Contrairement à la croyance populaire, ce qui fait une bonne réunion n'est pas limitée à ce qui se passe entre 9 h et 10 h

30 autour de la table de conférence. La préparation et le suivi sont des éléments déterminants.

Alors, qu'en pensez-vous? Allez-vous devenir un champion des réunions efficaces au sein de votre organisation? Je parie que vous auriez un grand cercle de fervents admirateurs si c'était le cas...

## **Bibliographie**

Bono, Edward. *Les six chapeaux de la réflexion : la méthode de référence mondiale*, Eyrolles, mai 2005.  
ISBN : 0316178314

Chartier, Bob. *Tools for Leadership and Learning : Building a Learning Organization*, 2002. Publié séparément en français sous le titre : *Trousse du leadership et de l'apprentissage : Comment bâtir une organisation axée sur l'apprentissage*.  
ISBN : 0-662-88053-6

Kolb, David A. *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall P T R, 1983.  
ISBN : 0132952610

Lapointe, Sylvie and Bob Chartier. *Facile... the art of cultivating leadership moments through facilitation*, 2004.  
ISBN :0-662-36535-6

Wheatley, Margaret and Geoff Crinean. *Solving, Not Attacking, Complex Problems*, 2004.  
<http://margaretwheatley.com/articles/solvingnotattacking.html>

