

CA Plaine commune (Seine-Saint-Denis) • 9 communes • 2 130 agents • 411 400 hab.

## La réunion, un outil stratégique de gestion participative

Déjà convaincue du potentiel managérial de la réunion, Plaine commune a ouvert ses portes à un chercheur pour approfondir ce sujet. Les premiers résultats de ce travail donnent du grain à moudre aux managers.

**S**i la réunion administrative occupe une place centrale dans les collectivités, elle n'est généralement pas considérée comme un outil stratégique. Souvent perçue comme une perte de temps, inefficace voire contre-productive, elle s'apparente plus à un mal nécessaire qu'à une opportunité managériale.

Telle n'est pas la vision de la communauté d'agglomération Plaine commune, qui a choisi de faire de la réunion un véritable outil de management participatif. Dans certains services, le principe de la réunion d'équipe fait même partie intégrante de la démarche qualité.

«En 2007-2008, lors de l'élaboration de notre projet d'administration, une volonté forte s'est exprimée chez les agents de pouvoir contribuer et d'être associés. Ce souhait rejoignait celui des élus de donner à chacun une place centrale dans le service public», rapporte Anne Filliol, déléguée générale à l'organisation de Plaine commune. La réunion a ainsi été placée au cœur du projet d'administration avec l'objectif de favoriser la participation des agents. «Nous avons travaillé sur les différentes typologies de réunions ainsi que leurs objectifs et nous avons défini le dispositif», explique Anne Filliol. Restait à évaluer son efficacité.

### Travail de terrain

Une tâche à laquelle s'est attelé Nicolas Matyjasik, chercheur et conseiller scientifique à l'Institut de la gestion publique et du développement économique. Animateur de séminaires praticiens-chercheurs sur «les



P. MARAIS/LA GAZETTE

**ANNE FILLIOL**, déléguée générale à l'organisation

### «Réfléchir aux styles des équipes»

«A Plaine commune, nous considérons qu'il faut s'appuyer sur les expertises les plus larges pour agir et prendre du recul. Avoir des regards extérieurs, décalés, contribue à développer une organisation que nous voulons apprenante. C'est donc très naturellement que nous avons ouvert nos portes à un chercheur. Certains cadres vivent encore les réunions comme une contrainte. Le fait de se pencher sur ce dispositif a généré beaucoup de réflexions en interne. Personnellement, cela m'a permis de réfléchir aux postures managériales et aux styles – actifs ou passifs – des équipes et je me suis interrogée sur la manière de les faire évoluer. Ce travail de recherche impacte tout notre système, notre culture managériale: que fait-on des réunions? Comment déploie-t-on les bonnes idées récoltées? Comment valorise-t-on ceux qui animent ou contribuent?...»

futurs de l'action publique», Nicolas Matyjasik explore des «objets» quotidiens de l'administration pour en comprendre les ressorts et les enjeux. Pour «réinventer» cet objet administratif qu'est la réunion, «je voulais faire un travail de terrain destiné à nourrir notre réflexion», explique-t-il. A Plaine commune,

cette exploration a consisté à repartir de la genèse de la réunion, à rencontrer des agents de toutes les catégories «pour comprendre leur perception du système de réunions», à identifier «à quoi elles servent et comment elles sont utilisées dans le quotidien». «Je voulais ouvrir la "boîte noire". Voir comment les réunions

### DISPOSITIF

Recherche en sciences sociales menée in vivo grâce à une vingtaine d'entretiens, l'observation de réunions et sur documents. Des résultats qui ouvrent des espaces de réflexion permettant d'améliorer le fonctionnement du dispositif de réunions.

### CONTACT

Anne Filliol, tél.: 01.55.93.48.97.

sont préparées, dans quel contexte et les suites qui leur sont données», résume le chercheur.

### Bien-être au travail

Les premiers résultats montrent qu'à Plaine commune la réunion peut réellement être un outil de management. «Elle donne du sens à l'activité et sert à faire passer des messages. C'est un rituel démocratique qui permet aux agents de se sentir associés à l'action», détaille Nicolas Matyjasik. Des agents qui ne veulent pas «que ce soit un dispositif descendant mais de la coconstruction». «On sait que l'écoute et le dialogue sont deux des facteurs du bien-être au travail. La réunion peut donc réellement participer à la qualité de vie au travail», estime Anne Filliol.

Reste que participer en réunion ne va pas forcément de soi, comme l'ont confirmé les témoignages recueillis par Nicolas Matyjasik. «Tout le monde n'est pas capable de prendre la parole en public. C'est pourquoi certains cadres et agents ont déjà suivi des formations sur ce thème. Et que d'autres vont le faire», annonce Anne Filliol. *Maud Parnaudeau*