

# Gestion des réunions

## Tenir des meetings performants et productifs



### Thèmes du dossier

**Gestion**

**Personnel**

**Direction**

**Succès & carrière**

**Communication**

**Marketing & Vente**

**Finances**

**IT & Office**

### Avantages immédiats

#### Vous savez:

- pourquoi les réunions sont souvent trop longues et peu productives.
- l'essentiel sur les préalables psychologiques et génériques.
- utiliser les conseils pratiques pour préparer et animer des réunions.
- mettre à profit les conseils de gestion dans les situations difficiles.
- tirer parti des suggestions relatives à la philosophie et à la culture d'entreprise pour la gestion des réunions.
- quelles sont les méthodes efficaces et rationnelles de formation aux réunions.

#### Vous pouvez:

- préparer et animer des réunions centrées sur des objectifs.
- déléguer efficacement les tâches avant et pendant la réunion.
- garantir que des résultats significatifs se dégagent de vos réunions.
- réduire sensiblement la durée de vos réunions sans que l'harmonie au sein du groupe en pâtisse.
- reconnaître plus tôt les situations difficiles, les comprendre et les maîtriser de mieux en mieux.

## Auteur

---

**Stefan Fritz, né en 1960, est propriétaire de la** «FRITZ AG Strategie- und Führungsberatung» à Zurich et membre des réseaux «Höschgasse Consultants» et «Executive Coach», tous deux situés à Zurich. Il forme et accompagne des personnalités assumant des responsabilités de direction, en particulier au sein d'entreprises familiales et d'administrations. Il soutient les organisations dans leurs processus stratégiques, dans les changements de générations et à travers des mandats de gestion.

Ses études de paysagiste à la Haute Ecole Spécialisée (HTL) de Rapperswil (aujourd'hui FH) terminée, il se forma ensuite de manière continue, notamment à l'Institut suisse pour la formation des chefs d'entreprise (SIU), au «Center for Family Business de l'Université de St. Gall» et chez «TRIGON» Entwicklungsberatung. Juste après ses études, il créa sa première entreprise. Plus tard, il reprit l'établissement horticole familial qu'il développa en une entreprise de 195 collaborateurs. Il y a 11 ans, il vendit son entreprise à un groupe international leader du marché, coté en bourse.



En collaboration avec le Dr Eugen Schmid, il écrivit le livre «MEETING for SUCCESS», un ouvrage exhaustif présenté sous l'aspect de recettes ou normes sur le thème de la gestion des réunions. De plus, il présente des exposés et dirige des séminaires de formation. Ces formations centrées sur la pratique ont lieu en groupes d'environ 8 à 16 personnes. Elles sont souvent adaptées spécifiquement aux organisations pour développer conjointement les entreprises et leur culture d'entreprise.

FRITZ AG  
Strategie- und Führungsberatung  
Höschgasse 68  
8008 Zürich

fritzag@stefanfritz.ch  
www.fritzag.ch

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Gestion des réunions – Tenir des meetings performants et productifs**

Composition: Peter Jäggi  
Traduction: Jean-Michel Saulière  
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA  
Hermetschloostrasse 77  
Case postale  
8010 Zurich  
Tél. 044 434 88 35  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

Date de parution: 2015

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00365-7

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

# Table des matières

## Gestion des réunions – Tenir des meetings performants et productifs

<b>1. Introduction</b>	4
1.1 Comment vivez-vous les réunions?	4
1.2 Problématique	5
1.3 Problèmes typiques des réunions	6
1.4 Causes dues à une formation insuffisante	7
1.5 Définition des réunions	8
<b>2. Connaissances de base utiles</b>	9
2.1 Le cerveau, organe de survie	9
2.2 Les yeux et les oreilles, organes de survie	10
2.3 Etre multitâche (multitasking). Qui a cette capacité?	10
2.4 La capacité d'écoute	11
2.5 Le langage corporel et l'authenticité	11
2.6 Une image vaut mieux que mille mots	12
<b>3. Préparation d'une réunion</b>	14
3.1 Idée générale	14
3.2 Facteurs influant sur la qualité d'une réunion	14
3.3 Organiser les points inscrits à l'ordre du jour	16
<b>4. Tenue d'une réunion</b>	18
4.1 Idée générale	18
4.2 Les phases d'une réunion	18
4.3 Soutien au sein du groupe	20
4.4 Soutien au moyen de méthodes éprouvées en situation normale	21
4.5 Rituels/Démarches pour chaque phase de la réunion	21
4.6 Pauses	22
4.7 Moyens de restauration	23
<b>5. Gestion des situations difficiles</b>	24
<b>6. Compte rendu/Liste des questions en suspens</b>	26
<b>7. Suivi d'une réunion</b>	27
<b>8. Culture d'entreprise et gestion des réunions</b>	29
<b>9. Mettre fin à la «réunionite aiguë»</b>	31
<b>10. Résumé</b>	32
<b>Littérature</b>	33

# 1. Introduction

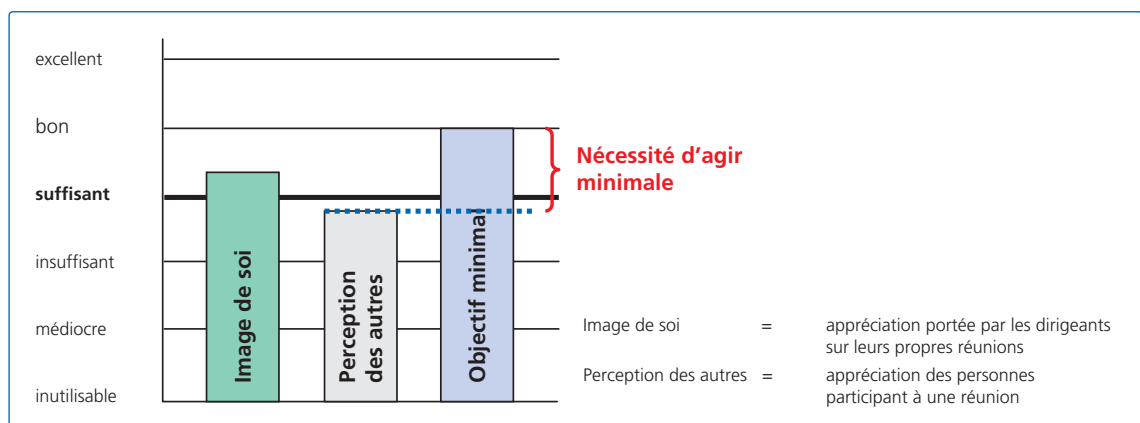
## 1.1 Comment vivez-vous les réunions?

Lors de la phase de préparation à nos nombreuses formations sur les réunions, nous posons entre autre les questions suivantes:

«*Quel est votre degré de satisfaction relatif à l'efficacité et à l'impact des réunions que vous animez vous-même? Et dans les réunions auxquelles vous participez?*»

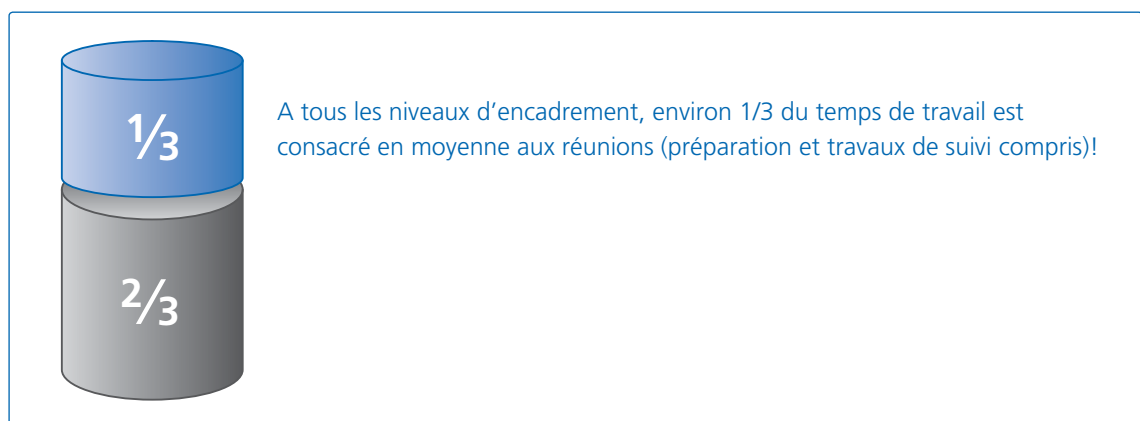
Les réponses se situent en règle générale à faible niveau. Et elles font apparaître une nette différence entre la perception de soi et des autres!

Représentation de l'analyse de l'efficacité et de l'impact des réunions:



Nous évaluons et attribuons en moyenne la note de 3,75\* aux réunions auxquelles nous participons. Nous évaluons et attribuons en moyenne la note de 4,25\* aux réunions que nous animons nous-mêmes (\* Echelle de notation de 1 à 6: 1 = inutilisable, 4 = suffisant, 6 = excellent).

Volume de travail pour les réunions:



## En conclusion



Alors qu'en règle générale nous n'estimons pas suffisantes les réunions auxquelles nous participons, nous les jugeons en moyenne un peu plus que suffisantes lorsque nous les animons nous-mêmes. La personne en charge de conduire une réunion analyse donc celle-ci sous un aspect plus positif que ne le font les participants. Et dans les deux cas, l'évaluation est faible. Trop faible si l'on a à l'esprit qu'en moyenne à tous les niveaux d'encadrement un tiers du temps de travail est approximativement investi pour les réunions (préparation et travaux de suivi compris)!

**Attention:** Il se pourrait que les réunions estimées excellentes par les dirigeant(e)s ne soient pas appréciées dans la même mesure par les participants. Il convient de garder un esprit critique.

## 1.2 Problématique

Il est bien connu que l'efficacité et la productivité des réunions sont trop faibles. Il est évident que d'énormes ressources financières et en personnel sont ainsi gaspillées.

Mais ce qui est tout aussi important et si peu à l'esprit de la plupart des dirigeant(e)s: **conduire une réunion n'est rien moins que vivre au concret l'expérience du management et de la culture d'entreprise.** En cette période de contacts multiples et virtuels et de moyens de communication électroniques, la réunion est encore l'un des derniers bastions dans lequel les individus se côtoient au travail. Il est donc très important que les personnes participant à une réunion la quittent convaincues et satisfaites.

Après chaque réunion, les participants doivent au moins pouvoir répondre positivement aux questions suivantes:

1. Connaissaient-ils tous les objectifs en début de réunion?
2. Le temps programmé pour la réunion a-t-il été respecté?
3. Etaient-ils tous bien préparés, concentrés et actifs durant la réunion?
4. Etaient-ils tous convaincus de l'utilité de la réunion pour l'organisation?
5. Les résultats obtenus, les tâches de suivi attribuées à certains participants et leur délai de traitement étaient-ils clairs pour tous en fin de réunion?

## Exemple concret



J'ai présenté récemment un exposé devant 160 CEO, conseils d'administration et auditeurs professionnels. Selon leurs dires, ils organisent une centaine de réunions par an. 16 000 réunions étaient donc quasiment représentées dans la salle. J'ai demandé au public quel était le nombre de réunions pour lesquelles les cinq questions susmentionnées ont TOUTES pu être répondues par «oui». Réponse: «deux» (donc 0,0125%)! Une chance que les actionnaires concernés n'en sachent rien 😊.

Cela vaut donc la peine d'acquérir ensemble dans un bon état d'esprit les capacités pour gérer les réunions de manière efficace et productive.

### 1.3 Problèmes typiques des réunions

Nombreux sont les problèmes à l'origine de réunions critiquables. Par exemple:

- des invitations envoyées tardivement;
- invitation imprécise;
- objectifs de la réunion et des points individuels à l'ordre du jour non spécifiés;
- préparation insuffisante de toutes les personnes concernées;
- bases de décision manquantes ou insuffisantes;
- mauvaise discipline, mépris (manque de ponctualité, utilisation de moyens électroniques, couper la parole, discussions avec le voisin de table, restauration individuelle, etc.);
- perdre le fil conducteur, distraction, dévier du sujet, confusions;
- dépasser le temps imparti (s'il a été prévu), réunions généralement trop longues;
- passivité, désintérêt, agressivité, mise en scène personnelle, manque d'objectivité, luttes de pouvoir;
- manque de clarté sur les résultats obtenus en fin de réunion et sur ce qui reste à faire;
- non-respect des accords conclus, non-réalisation des tâches à exécuter;
- réalisation trop tardive des tâches après la réunion;
- locaux et mobilier peu propices, outils de travail manquants ou non-fonctionnels, mauvais éclairage, mauvaise aération.



Parmi ces exemples, certains vous sont-ils familiers? Selon une enquête, au moins trois quart des problèmes évoqués sont chaque fois manifestement constatés.

### 1.4 Causes dues à une formation insuffisante

C'est un phénomène intéressant: aucune formation approfondie n'était encore proposée jusqu'ici. Certainement pas de celles qui sont intégrées dans le programme de base pour la formation des cadres. Si l'on a à l'esprit que les dirigeant(e)s passent environ jusqu'à un tiers de leur temps en réunion, c'est bien un thème injustement négligé. En particulier [parce que c'est dans le cadre des réunions que l'on peut dans ses fonctions de dirigeant\(e\) gagner ou perdre en crédibilité!](#)

Pour diverses raisons, ce sujet a été jusqu'ici négligé dans la formation. Dans les centres de formation il est d'abord question de la transmission des connaissances professionnelles dont les exigences évoluent à la vitesse de l'éclair. On attend toujours plus d'ampleur et de profondeur. Il est demandé toujours plus en toujours moins de temps et bien entendu sans perte de qualité. La méthode de travail elle aussi a changé du tout au tout avec la globalisation et les moyens modernes de communication. Autrefois, on se côtoyait régulièrement au travail alors qu'aujourd'hui très souvent on ne se rencontre que de manière ciblée lors des réunions – le cas échéant. La manière de manager elle aussi s'est modifiée. Il est aujourd'hui naturel de se servir des forces au sein d'un groupe, les méthodes hiérarchisées s'estompent. La fluctuation a augmenté et les emplois partiels sont devenus monnaie courante. Les attentes à court terme ont augmenté et la rapidité au travail a d'une manière générale augmenté. S'ajoute à cela qu'étudier de manière approfondie le thème des réunions ne semble pas d'une grande attractivité aux yeux des instituts de renom et de leurs professeurs. Des thèmes tels que la stratégie ou le marketing par exemple revêtent à leurs yeux bien plus d'attrait et une plus grande importance.

Lorsque l'on prend en charge une fonction de responsabilité dans un nouveau poste de direction, vouloir continuer simplement à diriger les réunions de la même façon que son prédécesseur n'est plus suffisant. Les cracks en management eux aussi peuvent tout à fait se poser la question de savoir s'ils peuvent encore augmenter leur compétence en matière de direction des réunions (voir image de soi/perception des autres sous point 1.1). A chaque séminaire de formation nous avons jusqu'ici reçu de tous les niveaux hiérarchiques et de toutes les tranches d'âge des réactions individuelles nous informant avoir appris de nouvelles choses et vouloir les mettre en pratique à l'avenir.

De plus, l'habitude est chez nous hommes et femmes une seconde nature et nous nous montrons progressivement à la hauteur d'une tâche dont nous n'avons en général pas pris la vraie mesure. Ainsi, nous assumons tacitement les acquis actuels. Et, si aucune catastrophe subite n'intervient, nous nous habituons aux choses indésirables et nous nous en accommodons. Le mouvement de masse nous y aide.