

Leadership

Mener des réunions de manière efficace

© Dr. Serge Imboden, 2025

De la pratique pour la pratique



Hes-so VALAIS
WALLIS

1

71% des dirigeants affirment
que "les réunions sont
improductives et inefficaces."

(Harvard Business Review)

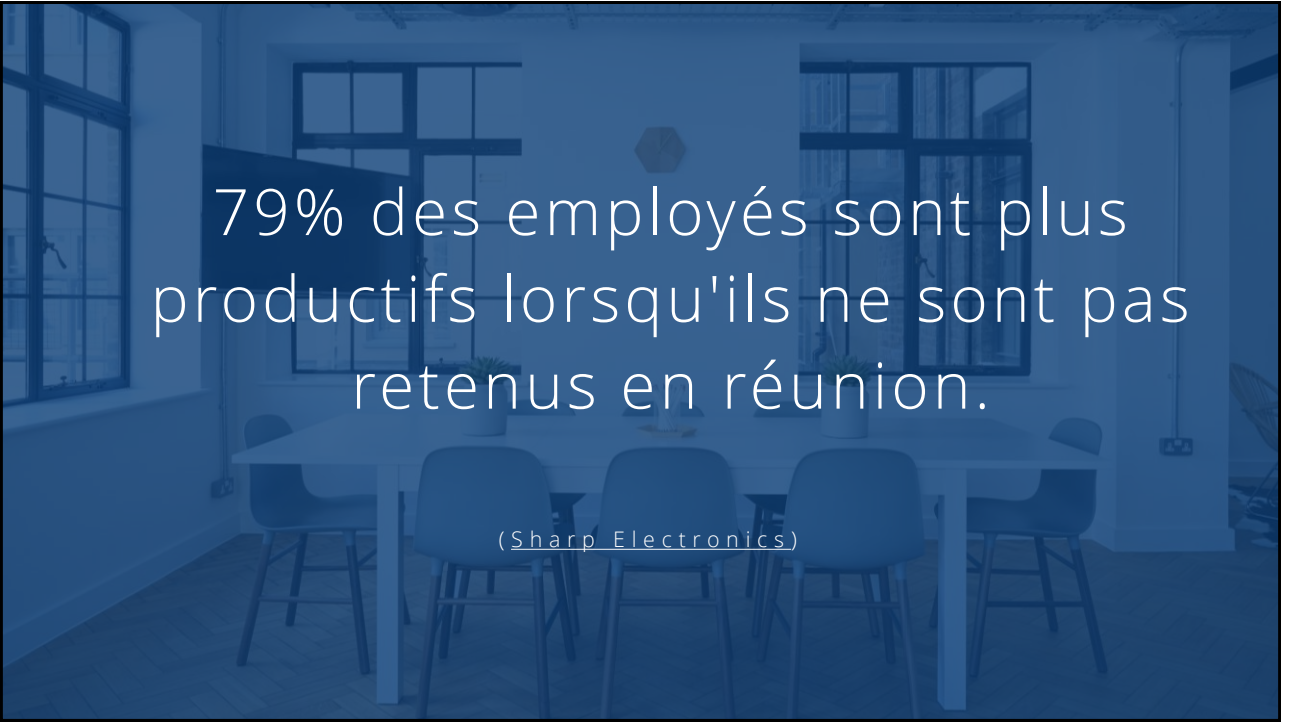
2



Plus de 50 % des réunions sont jugées superflues.

(Bain & Company)

3



79% des employés sont plus productifs lorsqu'ils ne sont pas retenus en réunion.

(Sharp Electronics)

4

57 % trouvent qu'il y a toujours
une personne qui parle trop et
43 % considèrent que le
contenu à discuter est
ennuyant.

(Sharp Electronics)

5



Agenda

1. 10 règles d'or pour la conduite de réunion
2. Règles du jeu de la réunion pour les participants
3. Ouverture de la réunion, conduite de la réunion, clôture de la réunion et suivi de la réunion
4. Conclusion



6

10 règles d'or pour mener une réunion efficace & efficiente

- 1 Ne convoquer des réunions que si elles sont absolument nécessaires (à distance ou présentiel ?).
- 2 Ne convoquer que les personnes indispensables qui vont contribuer aux objectifs de la séance.
Envoyer les invitations et les documents à temps (invitation avec les objectifs,
- 3 2 – 7 jours à l'avance; rubriques I = informations, D = décision, DD = débat; indiquer l'estimation de minutes par point; le point «Divers» n'existe pas!).
- 4 Moins, c'est plus : prioriser l'ordre du jour (activités importantes, mais peu urgentes -> matrice d'Eisenhower : « Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent rarement important »).
- 5 Modération ferme : un meeting doit être mené par 1 seule personne (un.e seul pilote qui sait où il va).
- 6 Une bonne gestion du temps : commencer à l'heure et conclure 5 minutes avant la fin prévue (idéal = max. 1 heure, si nécessaire, prévoir des pauses, éviter les réunions sans fin, les séances debout sont plus courtes que les séances assises).
- 7 "KISS" : Keep it short and simple. Pour les discussions : "GEMO" Good enough to moving on? (= principe PARETO pour éviter les longues discussions).
- 8 Suivre l'ordre du jour, prendre de notes, veiller au respect des règles du jeu et résumer les discussions après chaque point.
- 9 Veiller à ce que chacun.e puisse s'exprimer (discuter ouvertement et impliquer tous les participant.es dans la discussion).
- 10 Pas de réunion sans liste d'actions. Terminer avec : qui fait quoi pour quand et ne pas oublier le suivi (follow-up).



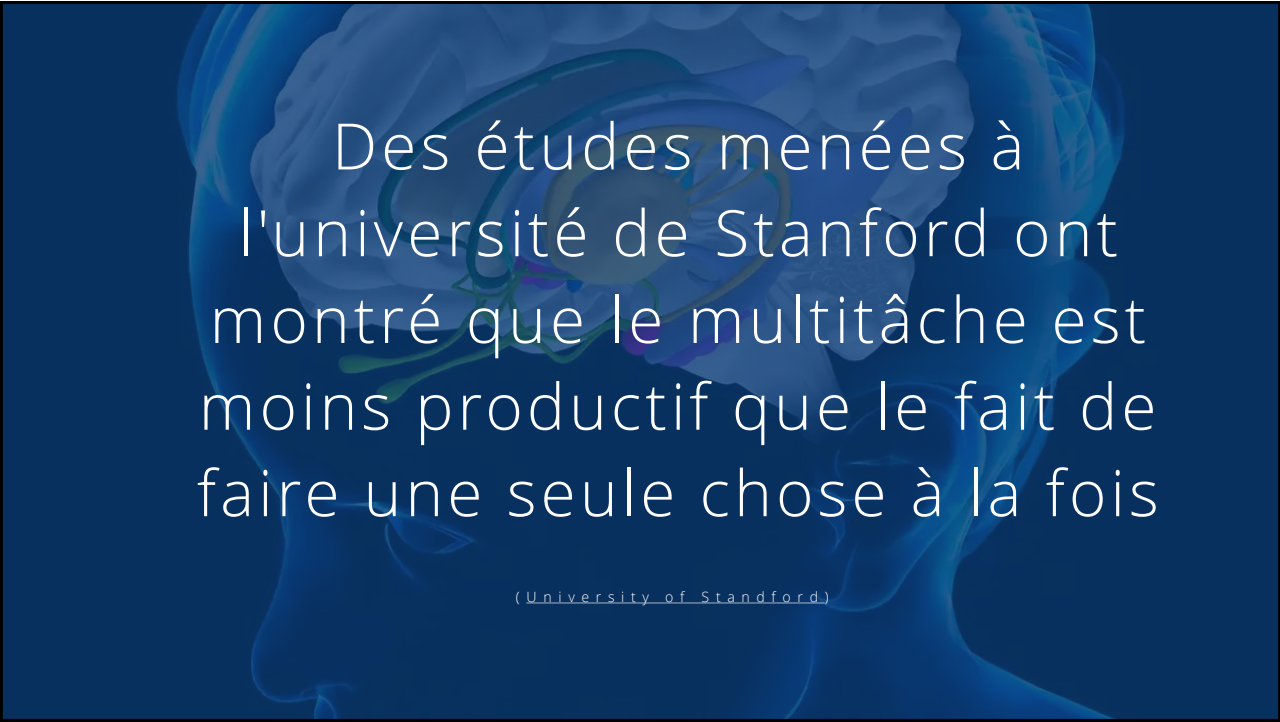
Agenda

1. 10 règles d'or pour la conduite de réunion
2. Règles du jeu de la réunion pour les participants
3. Ouverture de la réunion, conduite de la réunion, clôture de la réunion et suivi de la réunion
4. Conclusion

Les règles du jeu des séances pour les participant.es*

- 1 Je me prépare pour la séance, je suis à l'heure et je suis coopératif.
- 2 Si la séance ne me concerne pas, j'ai le droit de quitter la pièce sans devoir me justifier.
- 3 Pas de multitasking : Je mets les portables et les ordinateurs sur mode d'avion („Gadget free meetings“).
- 4 J'écoute attentivement et une seule personne parle à la fois.
- 5 Je respecte les autres opinions (oser d'exprimer son opinion, rester factuel, ne pas se laisser s'emporter par l'émotionnel, c'est le contenu qui compte, et non les personnages).
- 6 Je traite tous les participants de manière égale et équitable (du fairplay). J'évite de bavardages entre 2 personnes.
- 7 Je me concentre sur les objectifs de la réunion ! Je participe à cette réunion pour atteindre ensemble ces objectifs, et non pas pour me profiler.
- 8 J'évite les monologues ! Je réfléchis à l'avance à ce que je veux dire et je le présente ensuite de manière brève et précise : objectif 30 secondes par contribution. Ceux qui parlent plus de 2 minutes seront interrompus.
- 9 Ce que je promets de faire je le ferai. Je respecte les accords et ne les remets plus en question.
- 10 ...

* Faire un poster et l'accrocher dans la salle de réunion: c'est un "document vivant" qui peut être complété/modifié à tout moment.



Des études menées à
l'université de Stanford ont
montré que le multitâche est
moins productif que le fait de
faire une seule chose à la fois

(University of Stanford)



Plusieurs études confirment: le multitasking est mauvais pour la santé

(The Guardian)

11

Les 5 outils pour des réunions efficaces et efficientes

- 1 Ordre du jour avec les objectifs et le timing
- 2 Procès-verbal décisionnel
- 3 Liste des tâches et/ou cockpit de direction
- 4 Formulaire pour des nouvelles demandes (projets, idées, propositions etc. voir p.ex. mandat dans l'outil Gestion de Projets)
- 5 Si beaucoup de décisions : formulaire pour des décisions tacites

© Dr. S. Imboden

Hes SO VALAIS VALAIS

12

12

Savoir prioriser: la matrice d'Eisenhower

	urgent	pas urgent
important	Question : Pourquoi on en est arrivé là ? <i>think first about it</i>	Question : Quand peut-on s'occuper de ce problème au plus tôt ? <i>do it</i>
pas important	Question : Y a-t-il quelqu'un d'autre qui peut s'occuper de ça ? <i>delegat</i>	Question : Que se passe-t-il si on ne s'occupe pas de ce problème ? <i>forget it</i>



« What is important is seldom urgent and what is urgent is seldom important. » Eisenhower

13



Agenda

1. 10 règles d'or pour la conduite de réunion
2. Règles du jeu de la réunion pour les participants
3. Ouverture de la réunion, conduite de la réunion, clôture de la réunion et suivi de la réunion
4. Conclusion



14

Animer une réunion est complexe : ouverture de la réunion

Ouverture de la séance

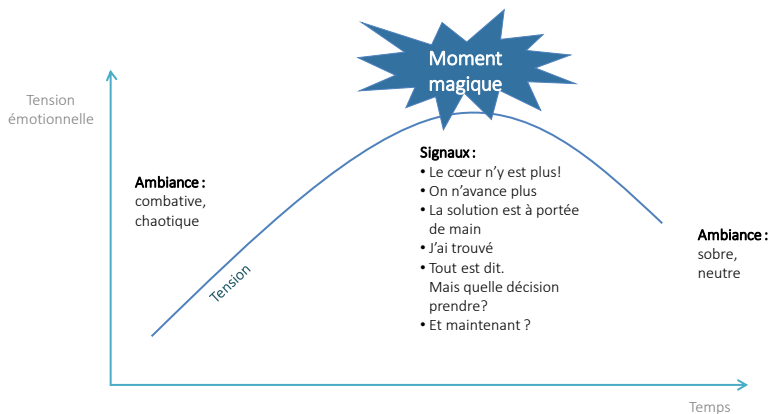
- 1 Accueil, contexte, **objectifs de la réunion**, déroulement chronologique et annonce de l'ordre du jour (pas de divers ! pas de nouveaux points à l'ordre du jour !)
- 2 **Eventuellement petit check-in** (attentes vis-à-vis de la séance, état d'esprit actuel)
- 2 Annoncer les **règles du jeu** de la séance
- 3 Faire approuver le dernier **procès-verbal**
- 4 Passer en revue **la liste des tâches** en suspens

Animer des réunions est complexe : la conduite de réunion

Conduite de la réunion

- 5 Introduire le **premier point de l'ordre du jour** (objectif, temps, résultat attendu (information, discussion, décision ?))
- 6 Toujours chercher **ce qui est valorisable** et s'interroger : qu'est-ce que vous voulez dire par là ? Comment en êtes-vous arrivé à ces réflexions ? Où cela vous préoccupe-t-il exactement ? Quelle indication souhaitez-vous donner ? Pouvez-vous résumer ?
- 7 Laisser **tout le monde s'exprimer** et prendre des notes en continu sous forme de mots-clés.
- 8 A la fin du point de l'ordre du jour (moment magique à ne pas manquer) : **Je résume !**
- 9 **Prochain point** à l'ordre du jour...

Ne loupez pas le moment clé



Source : Becker, 2009

1 2 3 4 Ouverture de la réunion, conduite de la réunion, clôture de la réunion et suivi de la réunion

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

17

17

Animer une réunion est complexe : Clôture de la séance

Clôture de la séance

- 10 15 minutes avant la clôture : **tous les points** de l'ordre du jour peuvent-ils être discutés ? Si non, lesquels peuvent être reportés.
- 11 Dix minutes avant la fin : actualiser la **liste des tâches** en suspens
- 12 **Résumé** des décisions et suite des opérations/prochaine réunion
- 13 Éventuellement, **petit check-out** (les attentes/objectifs ont-ils été atteints, état d'esprit actuel ?)
- 14 Remercier et prendre congé

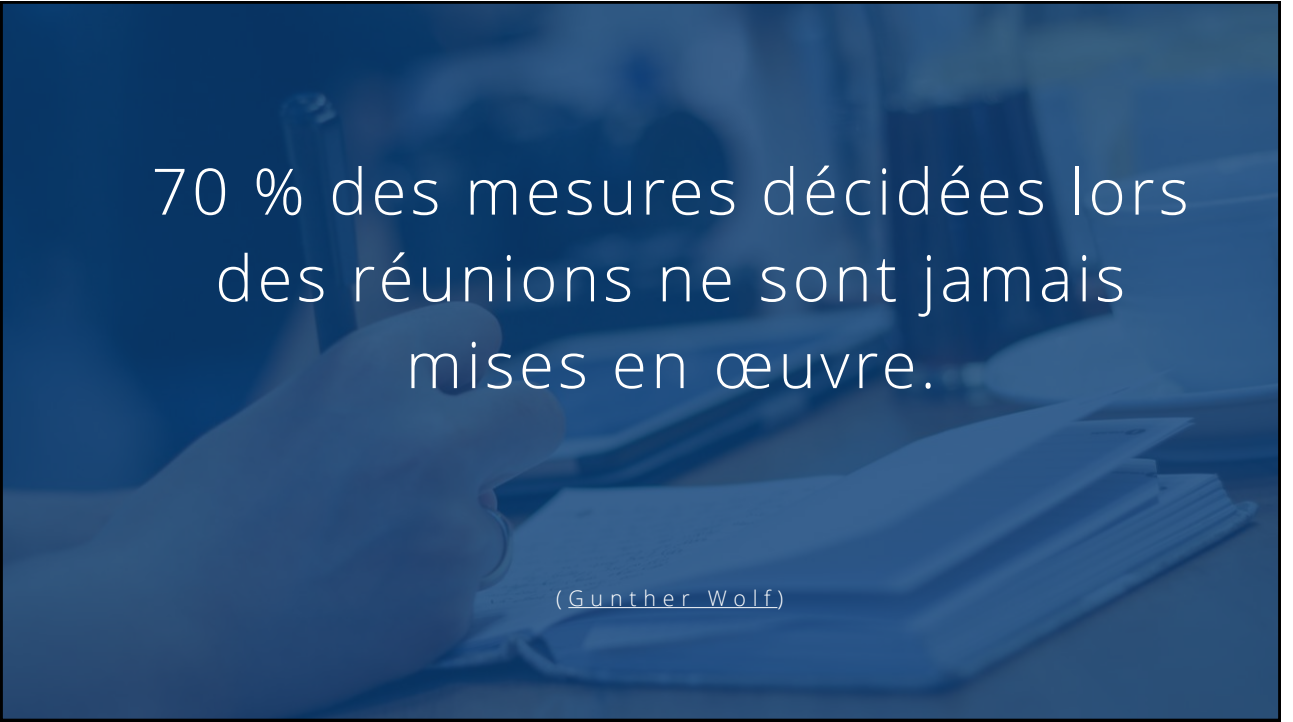
1 2 3 4 Ouverture de la réunion, conduite de la réunion, clôture de la réunion et suivi de la réunion

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

18

18



70 % des mesures décidées lors
des réunions ne sont jamais
mises en œuvre.

(Gunther Wolf)

19

Animer des réunions est complexe : Suivi de la séance

Suivi de la séance (debriefing)

- 15 **Refléter la séance** : qu'est-ce qui était bon ? Qu'est-ce qui était moins bien ?
Qu'est-ce qui doit être amélioré la prochaine fois ?
- 16 Rédiger (ou faire rédiger) si possible le jour même **le procès-verbal** et la **liste des tâches** en suspens et les envoyer aux participants.
- 17 **Régler immédiatement** les tâches urgentes/en suspens
- 18 Si nécessaire : mener des **discussions bilatérales**
- 19 **Informers les supérieurs et les collaborateurs** des décisions les plus importantes
- 20 **Avant la réunion, c'est après la réunion** : établir un planning de la prochaine réunion (par ex. inscrire les tâches à effectuer dans l'agenda)

1 2 3 4 Ouverture de la réunion, conduite de la réunion, clôture de la réunion et suivi de la réunion

© Dr. S. Imboden **Hes-SO** VALAIS WALLIS

20

20

La frustration après une réunion
perçue comme mauvaise a un
effet longtemps après la fin de
la réunion et réduit la
productivité globale

(Rogelberg et al., 2012, p. 237)

21



Agenda

1. 10 règles d'or pour la conduite de réunion
2. Règles du jeu de la réunion pour les participants
3. Les trois phases d'une bonne conduite de réunion
4. Conclusion



22

3. Le **débriefing** est tout aussi important que la préparation (avant la séance est après la séance)

