

# Comment rendre vos réunions plus productives

Harold Taylor

HAROLD L TAYLOR

---

# **COMMENT RENDRE VOS RÉUNIONS PLUS PRODUCTIVES**

Comment rendre vos réunions plus productives

1e édition

© 2018 Harold L Taylor & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-2118-0

# CONTENU

<b>1</b>	<b>Vous êtes presse ? Commencez ici</b>	<b>6</b>
1.1	Le b.A.-Ba des réunions	6
1.2	Une checklist pour des réunions plus efficaces	7
<b>2</b>	<b>Quelles sont vos compétences de gestion de réunion ?</b>	<b>10</b>
2.1	Etes-vous un dirigeant efficace en réunion ?	10
2.2	Le coût et valeur des réunions	11
2.3	Combien de temps passez-vous en réunion ?	12
<b>3</b>	<b>Planifiez vos réunions avec soin</b>	<b>13</b>
3.1	Quel est le meilleur horaire de réunion ?	13
3.2	Le succès est dans les détails	14
3.3	Attribution des sièges	14
3.4	Préparer l'ordre du jour	15
3.5	Prévoyez des rafraîchissements pour toutes vos réunions	16
3.6	Le lieu de la réunion est important	17
3.7	Moins de participants pour des réunions plus productives	18



<b>4</b>	<b>Toujours garder le contrôle de la réunion</b>	<b>20</b>
4.1	Bien démarrer	20
4.2	N'interprétez pas les bâillements de travers	21
4.3	Les réunions debout	22
4.4	La réunion en modules de 60 minutes	22
4.5	Contrôler la discussion	23
4.6	La détermination de groupe	24
4.7	Le coût élevé des réunions	25
<b>5</b>	<b>Être un participant responsable</b>	<b>28</b>
5.1	Quelle est la valeur de votre présence	28
5.2	Préparez-vous à la réunion	29
5.3	Prendre activement part aux réunions	30
5.4	Écouter efficacement	32
5.5	Mort par powerpoint	32
5.6	Une durée d'attention qui diminue	33
<b>6</b>	<b>Bibliographie des ouvrages mentionnés</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>À propos de l'auteur</b>	<b>35</b>

# 1 VOUS ETES PRESSE ? COMMENCEZ ICI

## 1.1 LE B.A.-BA DES REUNIONS

Il faut contrôler et la durée de la réunion et la réunion elle-même pour assurer son efficacité. Vous pourrez gagner beaucoup de temps en rendant vos réunions plus efficaces, que vous passiez une ou six heures par jour en réunion. Voici un résumé des choses qu'il importe de garder à l'esprit lorsque vous convoquez une réunion.

*N'invitez que les personnes essentielles au succès de la réunion.*

Si certains individus ne contribueront ni ne tireront parti de la réunion, ne les invitez pas. Le nombre total de participants ne devrait pas dépasser huit. D'après le livre *Decide and Deliver: 5 Steps to Breakthrough and Performance in your Organization*, lorsque sept personnes sont présentes dans un collectif de décision, chaque personne supplémentaire réduit de 10 pourcent l'efficacité du group. On appelle cela la "loi des sept."

*Planifiez la réunion à l'avance.*

Évitez les programmes de dernière minute. Anticipez les sujets qui prendront le plus de temps en raison de désaccords et de discussions. Gardez les questions litigieuses pour la fin – lorsque les participants ne voudront plus perdre de temps. Placez en début de réunion les points prioritaires qui généreront le moins de conversation. Comptez suffisamment de temps pour chaque point à l'ordre du jour, et prenez soin de préciser sur le programme l'heure de fin en plus de l'heure du début de la réunion.

*Préparez la réunion, et encouragez les participants à se préparer également.*

Il est important d'insister que toutes les suggestions soient présentées au moins une semaine en avance pour pouvoir être ajoutées à l'ordre du jour. Distribuez le programme et tout rapport ou compte-rendu associé à tous les participants trois jours au minimum avant la réunion. Demandez au participants de ne pas faire perdre du temps à tout le monde en lisant ces rapports lors de la réunion : les réunions sont réservées au débat et aux prises de décisions.

*Commencez à l'heure.*

Pas d'exception : si quelqu'un arrive en retard, même si c'est votre patron, expliquez que vous en êtes maintenant au point numéro deux ou trois. Ne vous excusez pas pour votre efficacité et votre ponctualité. Conservez une voix sérieuse mais amicale et maintenez le cap, en encourageant la participation tout en maintenant le contrôle. Résistez à l'envie de résumer les progrès établis lors de l'arrivée de chaque retardataire. Si quelqu'un vous demande de le faire, répondez que les informerez après la réunion.

*Lors de chaque réunion, prenez des notes et encouragez les autres à en faire de même.*

Notez les décisions prises, les actions requises, les personnes responsables de ces actions, et le temps de réalisation prévu. Passez ces informations en revue à la fin de la réunion pour vous assurer que tout le monde s'accorde sur ses responsabilités. Si tout le monde prend des notes, nul besoin d'attendre la parution du compte-rendu de la réunion pour agir.

*Ne faites pas perdre de temps au groupe sur les responsabilités d'une personne.*

Si les participants ont donné leur avis et que le groupe prend une décision, assignez la tâche à un individu, et non plusieurs. Si plusieurs personnes ont des opinions arrêtées sur le sujet, demandez-leur de soumettre leurs suggestions par écrit à la personne qui réalisera la tâche.

*Après chaque réunion, prenez quelques minutes pour l'évaluer.*

Notez ce que vous pourriez faire la prochaine fois pour améliorer le processus de la réunion. Aspirez toujours à éliminer les pertes de temps et à améliorer chaque réunion dont vous avez la charge.

## **1.2 UNE CHECKLIST POUR DES REUNIONS PLUS EFFICACES**

Gagnez du temps en vous assurant que la personne qui préside ainsi que tous les participants soient préparés et s'y soient pris à l'avance. Voici quelques suggestions pour les participants et pour les dirigeants, ainsi que quelques astuces qui vous permettront de d'élaborer un agenda efficace.

### 1.2.1 CONSEILS AUX PARTICIPANTS

- Préparez-vous à chaque réunion en prenant le temps de lire l'ordre du jour ainsi que les documents d'accompagnement, et posant des questions sur ce qui n'est pas clair.
- Distribuez tous les rapports aux participants au moins trois jours avant la réunion.
- Contactez le président de la réunion dès que vous recevez le programme si vous remarquez une erreur ou si quelque chose a été oublié.
- Soyez à l'heure, et ne tardez pas lors des pauses.
- Soyez organisé, et préparez tout document pertinent pour un accès facile.
- Prenez des notes à l'aide d'un formulaire du type de "aide-mémoire du participant à la réunion."
- Participez activement à chaque réunion sans pour autant prendre la parole lors de chaque point si ce n'est pas nécessaire.
- Évitez de bavarder, de passer des messages ou de déranger les autres.
- Respectez le point de vue de chaque participant et maintenez une attitude positive lorsque vous écoutez leurs suggestions.
- Évitez de vous impliquer dans des conversations ayant trait aux responsabilités administratives d'autrui.
- Respectez l'ordre du jour : abordez de nouveaux sujets en temps voulu.
- Utilisez des supports visuels si possible pour faciliter la transmission des informations.
- Ne critiquez pas ouvertement autrui.
- Il faut rendre à César ce qui est à César ; y compris les autres participants, mais aussi les employés ayant rédigé des rapports ou proposé des suggestions.
- Donnez immédiatement suite aux actions requises après la réunion. N'attendez pas la parution du compte-rendu.
- Souvenez-vous de communiquer entre les réunions.

### 1.2.2 CONSEILS AUX DIRIGEANTS

- Accordez-vous sur comment réagir aux interruptions, tel que les appels téléphoniques, etc.
- Contactez les participants à l'avance afin de confirmer leur présence et de préciser leur rôle et ce qu'ils ont à contribuer.
- Préparez l'ordre du jour et assurez-vous qu'il soit distribué au moins trois jours avant la réunion.
- Planifiez de présenter le point de vue des invités au début de la réunion pour qu'ils puissent partir lorsqu'ils ont fini.
- Commencez la réunion à l'heure, prenez un ton sérieux mais amical, maintenez le cap, et encouragez la participation tout en maintenant le contrôle.



- Choisissez des horaires originaux pour vos réunions, tel que 10h48. Il a été découvert que les gens arrivent moins souvent en retard – probablement puisque 10h48 ou 15h45 semble être plus spécifique et donc plus urgent que 10h30 or 15h30.
- Résistez à l'envie de résumer les progrès établis lors de l'arrivée tardive d'un participant.
- Passez sur chaque point le temps nécessaire à l'importance de celui-ci.
- Souvenez-vous que le rôle du dirigeant est de faciliter le dialogue. Assurez-vous que chaque personne ait pu mettre en avant *ses* idées avant vous.
- Évitez de passer du temps sur quoi que ce soit qui pourrait être lu avant la réunion.
- Surveillez les signaux non verbaux indiquant qu'une personne ne comprend pas, n'est pas d'accord, ou souhaite s'exprimer.
- Demandez aux nouveaux employés de s'exprimer en premier afin qu'ils ne soient pas intimidés par les employés plus expérimentés.
- Écoutez davantage que vous parlez.
- Terminez sur une note positive, en récapitulant les accomplissements.
- Demandez à ce que tous les rapports soient soumis bien avant la prochaine réunion.
- À la fin de la réunion, confirmez l'heure, la date et le lieu de la prochaine réunion.
- Juste après la fin de chaque réunion, prenez quelques minutes pour l'évaluer.
- Passez le compte-rendu en revue pour vous assurer qu'il soit exact avant de le publier.
- Donnez suites aux tâches décidées lors de la réunion avec les personnes concernées afin qu'elles soient accomplies dans les temps.

### 1.2.3 CONCEPTION DU PROGRAMME

- Prenez soin de donner assez de détails sur chaque point afin que les participants puissent s'y préparer à l'avance.
- Intégrez de brèves pauses fréquentes.
- Commencez par les points exigeant une décision immédiate. Repoussez les discussions libres à plus tard.
- Soulignez tout changement par rapport aux habitudes, que ce soit la date, l'heure ou le lieu.
- Placez les points nécessitant créativité et vigilance plus tôt dans la journée.
- Évitez de faire se suivre des sujets difficiles.
- Limitez tous les points de l'ordre du jour dans le temps.
- Précisez l'heure de fin tout comme l'heure de début.
- Planifiez les points dans l'ordre des priorités au cas où tout ne puisse pas être accompli.
- Veuillez joindre tout document pertinent auquel il sera fait référence lors de la réunion.

## 2 QUELLES SONT VOS COMPÉTENCES DE GESTION DE RÉUNION ?

### 2.1 ETES-VOUS UN DIRIGEANT EFFICACE EN RÉUNION ?

Évaluez vos compétences en tant que dirigeant de réunion en répondant vrai ou faux aux affirmations ci-dessous, selon qu'elles s'appliquent ou non aux réunions dont vous êtes responsable.

- Je pense que les réunions excellentes sont dues à la participation de tous les membres, déterminés à collaborer afin d'arriver en équipe à atteindre l'objectif prédéfini de manière aussi efficace et effective que possible.
- Je prépare le programme et m'assure que tout le monde l'ait reçu au moins une semaine avant la réunion.
- Les points du programme sont organisés par ordre de priorité, et que le temps nécessaire a été accordé aux discussions sur chaque point.
- J'ai rédigé une série de lignes directrices des réunions qui a été distribuée afin que chaque personne puisse se préparer de manière adéquate à chaque réunion. (Elles pourront contenir des conseils comme de s'abstenir de converser avec son voisin, de faire passer des notes ou de déranger autrui, et de respecter le point de vue des autres participants. Vous pouvez aussi mettre l'accent sur la responsabilité de chaque personne de participer de manière active aux réunions, sans pour autant prendre la parole lors de chaque point si ce n'est pas nécessaire.)
- Tous les participants des réunions que je dirige doivent se préparer aux réunions en prenant préalablement connaissance de l'ordre du jour et des documents associés, et en posant des questions si quoi que ce soit n'est pas clair.
- Je requiers des participants de confirmer leur présence et de spécifier leur rôle et ce qu'ils ont à contribuer, et ils sont contactés pour cela avant la réunion.
- Je précise à l'avance aux participants le traitement des interruptions, tel que l'utilisation d'iPads, d'iPhones et d'autres appareils électroniques.
- Je programme la présentation du point de vue des invités au début de la réunion pour qu'ils puissent partir lorsqu'ils ont fini.
- La réunion commence à l'heure, je la dirige avec un ton sérieux mais amical, je veille à ce qu'on garde le cap et j'encourage les participants à donner leur opinion tout en gardant le contrôle de la situation.
- Je résiste à l'envie de résumer les progrès établis lors de l'arrivée de chaque participant. Si c'était important je leur demande de venir me voir après la réunion.

- Le temps passé sur chaque point est proportionnel à son importance. Tous les rapports concernés par les discussions de la réunion devront avoir été distribués aux autres participants au moins une semaine à l'avance.
- Les participants aux réunions que je dirige arrivent à l'heure et ne traînent pas pendant les pauses.
- J'encourage les participants à prendre des notes pendant la réunion, et à consigner les décisions impliquant une prise d'action de leur part après la réunion.
- Je résiste à la tentation de m'impliquer dans les discussions ayant trait au travail administratif n'étant pas ma responsabilité.
- Je me tiens à l'ordre du jour et abordez de nouveaux sujets en temps voulu.
- J'utilise des supports visuels lorsque c'est approprié.
- Je ne critique jamais ouvertement autrui au cours d'une réunion que je dirige.
- Je rends à César ce qui est à César : cela inclut les participants aussi bien que les employés ayant rédigé des rapports ou émis des suggestions.
- Je suis publiquement favorable à la décision prise par le groupe et aux mesures mises en œuvre, que je m'y oppose personnellement ou pas.
- Je donne immédiatement suite aux décisions impliquant une action de ma part à la suite de la réunion.
- Je prends soin de continuer à communiquer de manière appropriée entre les réunions, et je m'assure que les participants respectent leurs engagements le cas échéant.

Si vous avez répondu «vrai» à dix-huit ou plus des affirmations ci-dessus, vous êtes un dirigeant extrêmement efficace en réunion. Si vous avez répondu «faux» à quatre ou plus des affirmations ci-dessus, vous êtes instamment invité à lire ce livre d'un bout à l'autre, à souligner les suggestions qui vous semblent utiles, à prendre des notes, et à répondre aux questions récapitulatives disponibles.

## 2.2 LE COUT ET VALEUR DES REUNIONS

Les réunions *peuvent* être un outil de gestion efficace. Une réunion bien menée peut permettre d'assurer la coopération et de favoriser l'esprit d'équipe, de partager des informations, de résoudre des problèmes, et d'éliminer la longue répétition des contacts individuels. Elle peut permettre de générer de nouvelles idées, de mettre fin aux rumeurs, de distribuer les responsabilités, d'obtenir un consensus et de prendre des mesures. Elle peut renforcer des liens de travail, améliorer le moral, motiver les employés et améliorer la communication.

Lors d'une réunion, il est possible de mettre en pratique l'expérience, les connaissances, la créativité et le jugement individuel de chaque participant à la réalisation d'un objectif commun. Plusieurs individus sont généralement capables de générer davantage d'idées et de prendre de meilleures décisions qu'un seul. De plus, une réunion peut permettre aux gens d'accepter une décision sur laquelle le groupe s'accorde.

Mais avant de convoquer une réunion, assurez-vous qu'elle soit nécessaire. Les réunions sont coûteuses, et si vous pouvez atteindre vos objectifs en envoyant un courriel, quelques sms, en passant quelques appels, ou en ayant des entretiens individuels avec plusieurs personnes, faites-le. Les réunions devraient avoir lieu lorsqu'elles sont nécessaires, et non parce qu'on est mardi ou le 18.

Lorsque vous n'êtes pas sûr de la nécessité d'une réunion, posez-vous cette question : «Si nous n'avons pas de réunion, quelles seront les conséquences ?»

Les réunions sont coûteuses. Imaginons que vous passez quatre heures par semaine en réunion: au bout de dix ans, vous aurez passé une année entière en réunion. Multipliez ce nombre par votre salaire annuel, et faites la même chose pour les autres participants, et vous obtenez une somme importante. Et ce chiffre ne tient pas compte des opportunités perdues en ne travaillant pas à développer des activités lucratives pendant toute cette année. D'après Doyle et Strauss dans leur livre, *How to make meetings work*, plus de 11 millions de réunions ont lieu chaque jour uniquement aux États-Unis. À moins que cela ne soit absolument nécessaire, ne venez pas gonfler ces chiffres.

## 2.3 COMBIEN DE TEMPS PASSEZ-VOUS EN RÉUNION ?

Pendant un mois ou deux, notez combien de temps est-ce que vous passez en réunion. Si vous suivez les conseils que j'aborde dans un autre ouvrage, de prévoir des créneaux horaires dédiés aux projets et événements prévus, et de noter les activités imprévues et les réunions d'urgence dans votre agenda même *après* les faits, vous n'aurez pas à le faire. Passez simplement en revue les pages concernant le mois dernier. Sans quoi, commencez à tenir des registres. Après chaque réunion, notez dans votre journal le temps écoulé. Lorsque vous remarquez que beaucoup de temps est perdu en réunions inutiles ou mal gérées, il est temps d'agir. Votre temps est trop précieux pour le gaspiller.

Bien que la plupart des réunions soient essentielles, la plupart des employés pensent que bien d'entre elles sont du temps perdu. D'après une étude conduite auprès de professionnels états-uniens par salary.com, les réunions sont le destructeur numéro un de la productivité au bureau.

## 3 PLANIFIEZ VOS RÉUNIONS AVEC SOIN

### 3.1 QUEL EST LE MEILLEUR HORAIRE DE RÉUNION ?

Lorsque vous convoquez une réunion, prenez-en compte le fait que l'horloge interne de chaque personne diffère, et que l'heure de réunion idéale pourra varier selon le groupe. Une étude menée par l'Institut de Recherche Rotman au Centre des Sciences de la Santé Baycrest de Toronto indique que les gens âgés de 60 à 82 ans avaient davantage de facilité de concentration, pouvaient ignorer les distractions, et réussissaient mieux les tests de mémoire le matin – spécifiquement entre 8h30 et 10h30 – que l'après-midi entre 13h et 17h. Des examens IRM mettent en évidence que le cerveau de ces individus tournait au ralenti l'après-midi. Les jeunes adultes, au contraire, étaient encore vigilants tard dans l'après-midi. Les adolescents sont généralement des couche-tard qui ne fonctionnent pas à plein régime dès le matin. D'après John Medina, dans son livre *Brain Rules*, seul 20 pourcents des gens sont de véritables poules, ou lève-tôt, et seuls 10 pourcents sont des hiboux, ou couche-tard. L'équilibre se situe quelque part entre les deux.

Si vous voulez avoir une brève réunion, vous pourrez préférer de la prévoir plus tard dans la journée. Les affaires ont tendance à avancer plus rapidement quand on s'approche de 17 heures. Mais trouvez l'équilibre afin que vos participants aient le maximum d'énergie et de créativité, ce qui peut avoir lieu en milieu de matinée.

Il serait avisé d'éviter le lundi matin, lorsque la plupart des gens traitent un volume important de courriers électroniques. Le vendredi après-midi n'est pas non plus recommandé, puisque les gens sont généralement davantage concentrés sur leur week-end que sur la réunion.

Les déjeuners de travail ne sont généralement pas recommandés en terme de productivité. Si vous voulez absolument tenir un déjeuner de travail, éliminez les points importants avant l'arrivée du repas. Une fois que tout le monde mange, il n'est plus possible de parler. Et les gens ont tendance à être somnolents après le repas, et ont encore plus de mal à se concentrer sur l'ordre du jour.

Une réunion réussie, comme c'est le cas de bien des choses, doit avoir été planifiée. Cela implique de se préparer à l'avance, un bon timing, la présence des participants, un ordre du jour – et, ce qui est le plus important, une déclaration d'objectifs à accomplir. Respectez le temps d'autrui en n'invitant que ceux qui ont quelque chose à apporter ou à gagner lors de la réunion. Préparez-vous à demander à certains participants de partir avant la fin de la réunion s'il est clair qu'ils n'ont plus rien à gagner ou à apporter aux points restants.

### 3.2 LE SUCCÈS EST DANS LES DÉTAILS

Faites une liste de tout ce que vous avez à faire, comme d'apporter des exemplaires supplémentaires du compte-rendu, le dossier des directives, les correspondances à aborder, les marque-places, les badges nominatifs, les fiches d'évaluation de réunion, et ainsi de suite. Pour rédiger cette liste, je me mets à la place des participants et j'imagine ce qu'ils peuvent penser en entrant dans la salle de réunion. Où accrocher mon manteau ? Où m'asseoir ? Est-ce qu'il y a du café ? Et ainsi de suite. Je pense donc à préparer des pancartes, à passer commande du café et des pâtisseries, à placer les marque-places sur la table, et ainsi de suite. J'imagine alors le dirigeant (moi-même) entrer dans la salle et animer la réunion. Où est le projecteur ? Y a-t-il une charte IP, est-ce que la réunion sera enregistrée, où se trouve la table d'informations, etc. Je note la tâche à réaliser et les objets nécessaires en conséquence. Après chaque réunion, j'édite cette liste pour la prochaine réunion si besoin – en y ajoutant tout ce que j'avais oublié.

Lorsque vous présidez une réunion, votre objectif est de bien faire votre travail, pas de faire des photocopies de notes ou de chercher une rallonge. Rédiger une checklist vous permettra de ne pas passer à côté des petites choses.

### 3.3 ATTRIBUTION DES SIÈGES

Décider du placement des participants peut également être utile. Si vous permettez aux gens de s'asseoir où ils veulent, vous pourrez vous retrouver avec des “potes” qui bavarderont, des extravertis qui partageront leurs aventures, ou des individus irritables qui se disputeront en réunion. Vous pouvez utiliser des marque-places pour déterminer les places assises, et séparer les individus qui pourraient entrer en conflit ou se raconter des blagues. Empêchez les protagonistes de se regarder en les asseyant du même côté de la table ; séparez les rigolos avec un individu calme et sérieux, etc.

L'attribution des sièges peut permettre de faire avancer la réunion plus rapidement, avec moins d'interruptions. Préparez les marque-places et imprimez les noms de manière visible, cela sera utile à la personne rédigeant le compte-rendu ainsi qu'aux participants qui ne connaissent pas tout le monde. L'annexe 1 est une affichette indiquant les “directives à l'intention des participants” pour que tout le monde ait conscience de ses responsabilités au cours de la réunion.

Annexe 1 : À copier au dos des marque-places (affichette)

### **Directives à l'intention des participants**

**Exprimez-vous. Ne réservez pas vos commentaires pour après votre départ. Ne monopolisez pas la parole. Donnez aux autres la chance de s'exprimer. Respectez les idées d'autrui up. Lorsque vous n'êtes pas d'accord, exprimez-vous de manière positive et constructive. Si vous ne comprenez pas quelque chose, posez une question. D'autres personnes peuvent ne pas comprendre.**

**Ne discutez pas avec vos voisins. Faites activement attention au déroulement de la réunion. Demandez-vous comment est-ce que vous pourriez être plus préparé lors de la réunion suivante.**

## **3.4 PRÉPARER L'ORDRE DU JOUR**

Fixez-vous des objectifs vous permettant de mesurer vos résultats plus tard. Est-ce que vous voulez que les personnes présentes comprennent certaines procédures, accroissent les ventes, réduisent les coûts, ou règlent un problème ? Affichez vos objectifs sur l'ordre du jour ainsi que sur une charte IP ou sur un tableau en salle de réunion.

Préparez un programme détaillé ou rédigez un ordre du jour et partagez-le avec tous les participants avant la réunion. Si vous l'envoyez trop tôt, les participants pourront le perdre ; si vous l'envoyez trop tard, ils pourront ne pas avoir suffisamment de temps pour se préparer à la réunion. Entre trois et cinq jours est généralement suffisant. Indiquez l'heure de début, l'heure de fin, le temps consacré à chaque sujet et les individus responsables de rédiger des rapports ou de faire une présentation. Précisez que tous les rapports écrits devront avoir été remis bien avant la réunion afin que les participants aient l'occasion de les parcourir sans perdre un temps précieux lors de la réunion. Vous pouvez les associer à l'ordre du jour avec toutes les informations nécessaires lors de l'envoi de celui-ci.

Lors de la rédaction du programme, prenez soin de placer les points les plus importants en premier. Vous pourrez sonder les participants à l'avance. Assurez-vous de savoir ce dont les participants veulent discuter et ce qu'ils ont à rapporter, et qu'ils sachent ce que vous attendez d'eux. Ils devraient se préparer et savoir combien de temps est réservé à leur présentation ou à leur rapport. Ils doivent avant tout comprendre les objectifs de la réunion.

Les points importants nécessitent de la concentration, ce qui est fatigant : ne prévoyez donc pas d'accomplir plusieurs tâches cognitives exigeantes les unes à la suite des autres. Il existe trois types de tâches – mentales, physiques et émotionnelles. Plutôt que de donner une longue liste de tâches mentales à réaliser les unes après les autres, faites faire une «pause» au groupe avec une tâche physique (comme de se lever et de s'étirer) ou émotionnelle (comme de parler des réclamations des clients) entre les deux. Ces tâches alternatives ne prendront que cinq ou dix minutes, tandis que les tâches cognitives pourront prendre jusqu'à 45 minutes assis.

Vous ne voulez pas faire perdre du temps à tout le monde en abordant des sujets sans importance. Cependant, même si en théorie vous pourriez arriver à obtenir 80 pourcents de la valeur de la réunion juste en abordant les 20 pourcents les plus importants parmi les points pouvant se trouver à l'ordre du jour, ce n'est pas le cas en pratique. Une grande partie des 80 pourcents restants permettent l'existence de ces 20 pourcents indispensables. Le tout est de déterminer quelles activités et quelles tâches sont essentielles dans ces 80 pourcents, et lesquelles peuvent être ignorées ou facilement traitées par d'autres sans avoir à être examinées en réunion.

Ne surchargez pas l'ordre du jour. Passer rapidement sur un point crucial afin de finir à l'heure ne vous fera *pas* gagner de temps. Si la réunion est longue, ajoutez à l'ordre du jour les horaires de quelques brèves pauses afin que les participants puissent se lever. Le cerveau ne représente que 2 pourcents du poids du corps mais nécessite environ 25 pourcents de l'oxygène que nous respirons. Avoir trop peu de temps pour reprendre de l'énergie peut conduire à de mauvaises prises de décision, une baisse de la créativité et des réunions qui n'en finissent pas.

Ajouter à l'ordre du jour un point intitulé «Autre» est une invitation à perdre du temps.

### **3.5 PRÉVOYEZ DES RAFRAICHISSEMENTS POUR TOUTES VOS RÉUNIONS**

Prévoyez de l'eau et du café. Les bénéfices ne sont pas uniquement marginaux lorsque vous fournissez de l'eau à vos participants en plus du café, le grand classique, ainsi que des papiers, stylos et bonbons mentholés – c'est en tout cas ce qu'affirme une étude menée à l'Université de Londres-Est. Ces scientifiques anglais ont déterminé que d'amener de l'eau en salle d'examen peut permettre aux élèves d'obtenir une meilleure note – s'ils la boivent, bien sûr ! Les études indiquent que ceux qui boivent de l'eau pendant leur examen ont de meilleurs résultats que ceux qui n'en boivent pas. Lors d'une étude, la marge de gain était de 4,8 pourcents en moyenne.



Cela s'explique en partie par le fait que les étudiants sont souvent légèrement déshydratés lors des examens, et que de boire de l'eau corrige ce problème. Cela devrait également être appliqué à l'amélioration des capacités de réflexion, de prises de décisions et de la créativité des membres de la réunion.

N'éliminez pas pour autant la pause café lors de vos réunions. Bien qu'une trop grande consommation de café ait été associée au stress, consommé avec modération il semble stimuler la mémoire. Un article paru au printemps 2014 dans le magazine américain *Health* décrit un lien entre caféine et mémoire. Michael Yassa de l'Université John-Hopkins a demandé à 60 personnes d'observer une série d'images d'objets différents. Cinq minutes plus tard, après avoir consommé un placebo ou 200 milligrammes de caféine, ils furent testés le jour suivant pour voir s'ils reconnaissaient les images de la journée précédente. La plupart des gens ayant consommé de la caféine étaient capable de reconnaître qu'une image était similaire à une autre qu'ils avaient vu plus tôt.

Un projet de recherche distinct publié dans le journal *Public Health Nutrition* indique également qu'une ou deux tasses de thé par jour peuvent stimuler le cerveau et améliorer les performances sportives. Le docteur Rodney W. Johnson, pense que la tisane de camomille, riche en lutéoline, est non seulement relaxante, mais vous protège des oublis. Il explique que cela fonctionne en prévenant l'inflammation du cerveau qui contribue aux troubles de la mémoire liés à l'âge. Bien que la tendance soit aux options plus saines, tels que des fruits ou du jus de fruit lors des pauses, pensez à poursuivre vos habitudes avec du café et du thé. Et oui, beaucoup d'eau.

Lors de réunions plus brèves, vous pouvez repousser le café et les pâtisseries à la fin de la réunion – dans une pièce différente, et de n'offrir que de l'eau à la table de réunion. Cette approche est appropriée si vous prévoyez d'avoir une session informelle juste après la réunion pour que les gens puissent faire connaissance et établir des rapports.

### **3.6 LE LIEU DE LA RÉUNION EST IMPORTANT**

Choisissez avec soin le lieu de la réunion. Dans l'idéal, celle-ci devrait avoir lieu loin des espaces de travail habituels et des interruptions incessantes. La pièce devrait être bien aérée, pas trop chauffée, et avec assez d'espace pour que les participants puissent s'étirer. Vous n'avez pas besoin de choisir une salle luxueuse. Une étude menée par R.M. Greene & Associates indique même un lien direct entre la beauté de la pièce et l'efficacité de la réunion – *plus elle est belle, moins elle est efficace*. Servez-vous d'appuis visuels, tels des PowerPoint, chartes IP ou accessoires afin d'accroître l'attention des participants.

Notre environnement a un impact important sur notre productivité. Les plantes en pot, le bruit blanc, la musique, un éclairage naturel, la circulation de l'air, l'organisation de l'espace, des fenêtres orientées vers le monde extérieur, la possibilité d'être nourri par l'énergie d'autrui, et même une décoration chaleureuse pour vos bureaux avec photos panoramiques aux murs peut permettre d'augmenter la productivité des participants, ainsi que d'améliorer leur humeur et leur bien-être personnel.

Prenons en exemple les plantes. Selon des études récentes, il semble que bien que notre environnement de travail idéal devrait être une forêt, avec une abondance de végétation autour de la table de la salle de conférence, et une truite qui passe à vos pieds en faisant des bulles. On dirait une blague, mais ne négligez pas l'opportunité d'introduire davantage d'éléments naturels dans votre environnement de travail. Les études indiquent par exemple que la présence de plantes en pot améliore la productivité, la créativité, les performances et les capacités d'apprentissage. (Dans les écoles, la présence de plantes améliore les notes de math, de dictée et de science de 10 à 14 pourcents.)

Les chercheurs ont également découvert que les plantes servent d'aspirateur en éliminant la pollution de l'air. L'exposition à la pollution en intérieur comme en extérieur à la maison comme au bureau est liée à l'anxiété, la dépression, l'irritabilité, la fatigue, et un déclin cognitif à long et à court terme, entre autres affections.

Les plantes ne font pas que de nous fournir en oxygène, elles absorbent aussi les substances chimiques présentes dans notre environnement et les enfouissent dans la terre, ce qui les neutralise au moins en partie. La NASA employait des plantes pour préserver la bonne santé de ses astronautes lorsqu'ils travaillaient dans des espaces clos en matériaux synthétiques. Les plantes en pot réduisent la pollution d'intérieur d'au moins 75 pourcents.

Pour en apprendre davantage sur l'impact d'autres facteurs environnementaux sur les performances et la productivité, tel que l'éclairage, les couleurs, la musique de fond, prenez la peine de lire mon livre "*How work environment impacts productivity*," (*L'impact de l'environnement de travail sur la productivité*) également publié par Bookboon.com.

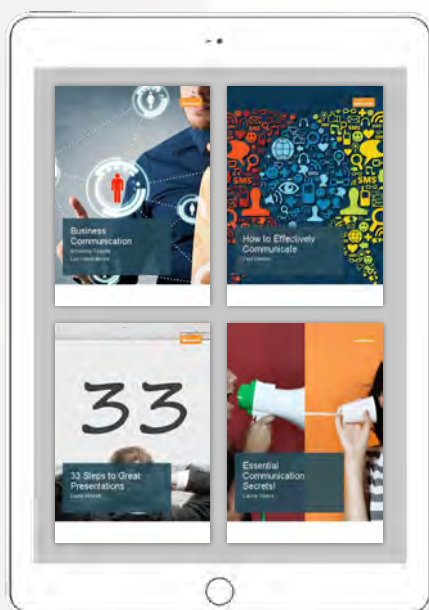
### **3.7 MOINS DE PARTICIPANTS POUR DES RÉUNIONS PLUS PRODUCTIVES**

En théorie, si vous invitez deux fois plus de gens vous vous attendriez à obtenir deux fois plus de résultats, mais c'est rarement le cas. Davantage de participants prolongent les discussions, font augmenter les suggestions, le nombre de désaccords et de conflits, les discussions hors sujet et le temps perdu à se lancer.

Dans bien des cas, vous êtes obligé d'inviter un grand nombre de participants, particulièrement lorsque l'objectif de la réunion est de transmettre des informations ou de motiver les participants. Mais lors des réunions convoquées afin de prendre une décision ou de résoudre un problème, le nombre idéal de participants se situe entre cinq et sept. Il est utile d'avoir un nombre impair lorsqu'il faut voter.

Si des individus ne vont ni contribuer ni tirer parti de la réunion, ne les invitez pas. La *Loi des Sept* mentionnée dans le chapitre 1 suggère qu'une fois que sept personnes font partie d'un groupe décisionnaire, chaque personne supplémentaire en réduit l'efficacité de 10 pourcents. Un plus grand nombre de participants empêche à chacun d'autant s'exprimer, ainsi que de se mettre d'accord sur une décision. Et si vous avez plus de douze participants, vous aurez beaucoup de mal à accomplir les objectifs de la réunion.

L'efficacité d'une réunion varie indirectement selon le nombre de personnes présentes.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

## 4 TOUJOURS GARDER LE CONTRÔLE DE LA RÉUNION

### 4.1 BIEN DÉMARRER

Commencez la réunion à l'heure, et ne résumez pas les progrès établis lors de l'arrivée de chaque retardataire. Retarder la réunion ne fera qu'encourager les retards. Au début, expliquez ce qui sera abordé et pourquoi. Réaffirmez les objectifs. Tenez-vous en à l'ordre du jour et ne permettez pas aux participants de s'éloigner du sujet.

Le rôle du directeur de la réunion est d'aider le groupe à réaliser les objectifs de la réunion de manière aussi efficace que possible. Cette contribution inclut de clarifier certaines questions, de faire avancer le débat, et de s'assurer que tout le monde comprenne que la majorité aura le dernier mot et devra être soutenue. Le directeur est le serviteur du groupe, et non quelqu'un qui se sert de sa position pour imposer sa volonté au groupe.

Si quelqu'un lance un sujet de conversation trivial n'étant pas à l'ordre du jour, interrompez-les poliment en commentant quelque chose comme «Je sais que c'est entre de bonnes mains avec toi, Jacques. Nous n'allons pas en parler ici.» Vous pourrez limiter les disputes mesquines en plaçant les adversaires du même côté de la table mais pas côte-à-côte : s'ils ne peuvent pas se voir, ils ne croiseront pas autant le fer. N'oubliez pas que si la réunion semble dériver dans une direction qui ne semble pas propice à la réalisation de vos objectifs, mettez fin à la dérive, le plus vite possible. Mais ne vous attardez pas trop sur des procédures parlementaires à moins que vous ne fassiez partie du parlement. L'objectif ici est d'arriver à ses fins.

Assurez-vous qu'une ou deux personnes ne monopolisent pas la parole, encouragez chacun à participer et faites attention aux signaux non verbaux indiquant que quelqu'un ne comprend pas, n'est pas d'accord, ou souhaite s'exprimer. Les gens ont tendance à accepter les idées de la personne la plus dominante, même si celle-ci n'a pas les meilleures idées. N'ayez pas peur de reconnaître ses idées et de poursuivre avec «Merci, Sam. J'aimerais bien entendre d'autres suggestions sur ce point, quelqu'un a des idées ?»

Il est plus important d'être à l'écoute que de parler. Une étude nous apprend que le dirigeant moyen prend 60 pourcents du temps de la réunion. Si vous voulez communiquer de manière unilatérale, vous n'avez pas besoin de réunion, envoyez plutôt des courriers électroniques.

## 4.2 N'INTERPRÉTEZ PAS LES BAILLEMENTS DE TRAVERS

Si vous pensez que les participants qui baillent s'ennuient, détrompez-vous. C'est l'une des meilleures manières de passer à un état d'éveil optimal et de vigilance, d'après le livre *How God changes your brain* de Newberg et Waldman. Inviter votre public à bailler tous ensembles au cours de la réunion pourrait même être avisé, puisque les études indiquent que c'est une méthode importante pour améliorer le bon fonctionnement du cerveau. Dans le livre susmentionné, on explique que de bailler est une des meilleures méthodes d'entraînement du cerveau, qui augmente l'activité d'une des zones les plus touchées par le déficit d'attention. Non seulement bailler vous détend, mais cela peut également vous aider à améliorer vos fonctions cognitives. Un des auteurs va jusqu'à nous dire qu'il encourage ses élèves à faire une pause et à bailler dix fois. Nous avons tous ressenti les effets contagieux d'un bâillement, si bien que cette idée est facile d'application, mais vous voudrez peut-être faire vos propres recherches si vous n'êtes pas convaincu.

Lorsque vous faites une pause café pendant votre réunion, ne dites pas «Soyez de retour à 10h15» puisque les montres de chacun pourront différer. Dites plutôt «Soyez de retour dans 15 minutes» ou quelque chose comme ça. Un décompte sur une diapositive Powerpoint pourrait vous être utile. Et n'oubliez pas que la réunion reprend lorsque vous commencez à parler au moment choisi, et non pas lorsque tout le monde est à nouveau assis.

La réunion se termine lorsque vous atteignez vos objectifs, ne la faites donc pas traîner après. Une fois que le groupe a atteint un consensus, vous devriez couper court aux discussions. Résumez les tâches à réaliser et assurez-vous que tout le monde sache ce dont il a la charge. Délivrez rapidement le compte-rendu, en surlignant clairement les actions à réaliser. Vous pourriez utiliser un formulaire pour le compte-rendu qui vous permette de mettre en avant les décisions prises, les actions requises, les personnes responsables du suivi et les dates butoirs des tâches. Les individus n'ont pas alors à fouiller des pages et des pages de compte-rendu afin de trouver ce qu'ils sont sensés faire. Il y a de grandes chances qu'ils ne le feraient pas, et l'inaction est coûteuse en terme de temps.

Évaluez toujours vos réunions juste après celles-ci. Demandez-vous ce que vous pourriez améliorer pour la prochaine fois. Si votre marqueur est à sec en pleine réunion, ou que la lampe du projecteur grille et que vous n'en avez pas de rechange, cela ne devrait jamais arriver à nouveau. Vous pouvez commencer à prévoir la réunion suivante dès la fin de la dernière réunion.

### 4.3 LES RÉUNIONS DEBOUT

Vous avez probablement déjà entendu parler des réunions debout, indiquant aux participants que la réunion sera brève, encourage les commentaires brefs et concis, et encourage la créativité des participants sans faire perdre de temps à tout le monde. Et bien, il se trouve que vous pouvez aussi appliquer ce principe à des réunions plus longues. Non, je ne vous conseille pas de garder vos participants debout pendant une réunion durant toute une journée. Mais d'autres avantages apparaissent lorsque les participants se tiennent debout pendant une partie de la réunion.

Rester assis plus de la moitié de la journée double le risque de diabète et de problèmes cardiovasculaires, d'après James Levine de la Mayo Clinic à Scottsdale en Arizona. Et Tom Rath, dans son livre *Eat Move Sleep*, appelle la position assise "le problème de santé publique le plus sous-estimé des temps modernes." Il proclame qu'après deux heures assis, votre bon cholestérol chute de 20 pourcents.

Se tenir debout et se déplacer, au contraire, stimule le mental et aide à demeurer vigilant. On se sent mieux lorsque l'on peut changer de position et s'étirer de temps en temps. La plupart des présidents de réunion prévoient de toute façon des pauses pour se dégourdir les jambes – pourquoi ne pas les intégrer à vos longues réunion en demandant aux gens d'avoir des sessions de discussion debout, ou lorsque vous résumez ce sur quoi tout le monde s'est mis d'accord après un module de 20 minutes ? C'est une solution tout aussi saine que d'offrir des fruits et de l'eau lors de la pause – et elle sera peut-être même plus appréciée.

### 4.4 LA RÉUNION EN MODULES DE 60 MINUTES

Avoir des délais à respecter nous permet d'être plus efficace et d'avoir des réunions plus efficaces. Pour réduire les effets de la Loi de Parkinson (selon laquelle les activités se prolongent jusqu'à remplir le temps qui leur est imparti), vous pouvez essayer de décomposer vos réunions en modules d'une heure. Généralement, une réunion dure plus d'une heure, et vous pourrez les découper en plusieurs modules d'une heure. Mais interdisez les réunions sans fin déterminée, avec un ordre du jour surchargé et aucun délai exprimé, qui prennent invariablement plus de temps que nécessaire.

Préparez l'ordre du jour en gardant à l'esprit le principe des 80-20. (20 % des points du programme représentent 80 % de la valeur à tirer de la réunion.) Le premier module d'une heure contient les points les plus importants. Le deuxième module d'une heure, s'il est nécessaire, contient davantage de points qui sont eux-mêmes moins importants. Si la réunion nécessite une troisième heure, placez-y tous les sujets restants.

Le temps passé sur chaque point sera alors proportionnel à l'importance des points, plutôt qu'au nombre de sujets abordés. Vous accordez ainsi la priorité aux sujets les plus importants, et vous leur avez fourni un délai à respecter – ce qui vous rendra plus efficace. De plus, si un participant doit partir avant la fin de la réunion, il ne manquera rien d'important.

Toutes les anecdotes personnelles, les infos, les commentaires et les histoires sans queue ni tête pourront être mis de côtés jusqu'à la fin de la réunion, et seront limités aux individus n'ayant rien de mieux à faire de leur temps.

## 4.5 CONTRÔLER LA DISCUSSION

Ne laissez pas les conversations s'étirer dans le temps. 80 pourcents des décisions à prendre ne valent probablement pas la peine de passer plus de quelques minutes du temps du groupe à les établir. Prenez rapidement les décisions dont l'impact est minime.

Du point de vue de votre cerveau, moins d'informations correspond souvent à de meilleures décisions. Le cerveau est mis à l'épreuve par trop de choix et trop d'informations, et épuise ses réserves d'énergie. Des chercheurs ont découvert que pour prendre une décision on fait attention à deux parties de notre cerveau : une qui s'appuie sur les opinions d'autrui et l'autre sur nos expériences. Notre cerveau considère ces deux points de vue, qui sont parfois en conflit, et prend une décision.

Les résultats des expériences tendent à montrer que notre volonté, capacité de résolution des problèmes, de contrôle sur soi et de prise de décision sont des ressources qui existent en quantité limitée, et que les prises de décisions successives tendent à aboutir à de mauvaises décisions. De même, il semble que de faire un effort de volonté soit fatigant.

Les capacités exécutives sont mises à l'épreuve par un effort mental prolongé sans faire de pauses. Les études présentées par *Scientific American Mind* de Mai-Juin 2011 montrent que les gens qui réalisent des efforts cognitifs renoncent plus rapidement à résoudre un problème qui se présente immédiatement à la suite.

Lors des prises de décision, si le cerveau a accès à trop d'informations, le cortex préfrontal, où se situent les fonctions exécutives, passe en surcharge. Il ne peut alors plus prendre de décision, ou risque de prendre de mauvaises décisions. Lors d'une étude, des clients d'une épicerie ayant l'occasion de tester vingt-quatre parfums différents avaient plus souvent tendance à ne rien acheter, par rapport aux clients qui n'avaient goûté que six parfums. Et lorsque les gens ont l'opportunité d'en apprendre davantage sur cinquante options plutôt que dix dans une boutique en ligne, l'options qu'ils choisissent est de moindre qualité.



La capacité limitée de notre mémoire de travail en est la raison principale : elle ne peut contenir qu'environ sept choses. Si vous voulez en retenir davantage il vous faut faire appel à votre mémoire à long terme.

## 4.6 LA DÉTERMINATION DE GROUPE

Prendre des décisions trop lentement fait perdre du temps, et les décisions spontanées s'avèrent souvent avoir été des erreurs coûteuses et longues. Mais la pire chose à faire est de remettre les décisions à plus tard. Et bien souvent c'est celui qui préside la réunion, à la suite d'une longue période de discussion, au cours d'une réunion qui menace de s'attarder, qui repousse la décision à la réunion suivante.

Napoléon Hill, auteur de *Think and Grow Rich*, a réalisé une étude sur des individus ayant du succès et découvrit qu'ils étaient tous résolus dans leurs décisions. N'ayez pas peur de prendre la meilleure décision possible. Nos erreurs sont des expériences d'apprentissage, mais si nous ne faisons rien, nous n'accomplirons ni n'apprendrons jamais rien.

Parlez du problème jusqu'à ce que vous ayez obtenu assez d'informations, mais n'attendez pas de *tout* savoir. Si vous avez toutes les informations, la marche à suivre est un fait accompli et nulle décision n'est nécessaire. Ayez le courage de prendre une décision en n'ayant que 70 à 80 pourcents des informations.

Passez sur chaque décision un temps proportionnel à l'importance du problème. Ne perdez par exemple pas de temps à discuter du menu de la fête de Noël. La décision de cesser les activités d'un secteur ou d'élargir la gamme de vos produits justifie une plus grande dépense de la précieuse ressource qu'est votre temps. Prenez rapidement les décisions moins importantes. Si les conséquences d'une décision n'ont guère d'importance, celle-ci ne vaut pas la peine de faire perdre trop de temps au groupe. Ne dépensez pas 1000 € du salaire de vos collègues ou employés à prendre une décision sur le refus d'une vente valant 100€, par exemple.

Il pourra arriver qu'en raison de leur impact, certaines décisions nécessitent une réunion extraordinaire et il sera essentiel de prendre son temps dans ce cas-là. Et si la décision n'appartient qu'à vous, que le processus vous pèse et que vous êtes frustré par vos progrès décevants, il vaut généralement mieux sur le long terme abandonner cette décision pendant quelques temps. Lorsque vous aurez examiné les faits et considéré les alternatives, mieux vaut aller dormir. On prend généralement de meilleures décisions après une bonne nuit de sommeil. Passez quelques heures ou quelques jours à travailler à une autre tâche, puis revenez vous attaquer au problème. Le changement de rythme stimulera votre réflexion, mais ne vous accordez qu'un seul délai, ou vous serez tenté de toujours remettre au lendemain.



Gardez toujours à l'esprit vos objectifs à long terme lorsque vous prenez des décisions à court terme, que ce soit individuellement ou en groupe. Ne prenez pas de décision en guide de pansement de fortune qui traite des problèmes présents tout en posant par la suite des problèmes coûteux en temps et en argent. Et ne perdez surtout pas de temps à questionner vos décisions passées. Plutôt que de dire «si seulement on avait fait ceci et cela,» dites plutôt, «La prochaine fois on le fera.»

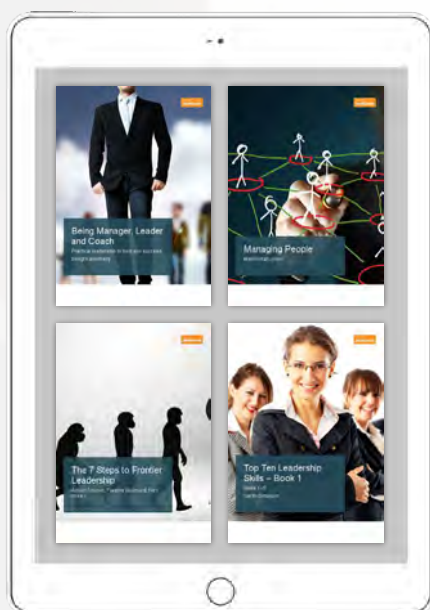
## 4.7 LE COÛT ÉLEVÉ DES RÉUNIONS

Pour ne pas perdre de temps, il est important d'être organisé. Pour vous faire une idée du coût de ce temps, consultez l'annexe 2. Pour dix personnes présentes, qui gagnent en moyenne 35 € de l'heure, la réunion vous coûte 5,83 € *par minute*. Si vous ne perdez que dix minutes en quête d'une ampoule de rechange ou d'un marqueur, cette simple erreur d'organisation vous coûte déjà 58,30 €.

Avec le même tableau vous pouvez calculer que coût d'une réunion de quatre heures est 1399,20 €, ce qui est un euphémisme si on prend en compte que le temps de réunion nous empêche de travailler à d'autres tâches importantes. Décidez de l'importance d'une réunion par ses résultats, car ils vous coûtent cher !

Je vous recommande d'utiliser une Appli vous permettant d'établir la durée de vos réunions, mais aussi le coût de chacune, et même de préparer un budget à cet effet. *Meeting Timer*, *Marco Metting iOS App* est une Appli de ce type, pour 1,39 € sans compter les taxes sur l'Apple store. Lorsque les participants réalisent le véritable coût d'une réunion, ils ne voudront plus perdre de temps, puisqu'après tout le temps c'est de l'argent.

N° de participants	Salaire horaire moyen des participants						
	15 €	20 €	25 €	30 €	35 €	40 €	45 €
2	0,50	0,67	0,83	1,00	1,17	1,33	1,50
3	0,75	1,00	1,24	1,50	1,75	2,00	2,25
4	1,00	1,33	1,66	2,00	2,33	2,66	3,00
5	1,25	1,67	2,07	2,50	2,92	3,33	3,75
6	1,50	2,00	2,48	3,00	3,50	3,99	4,50
7	1,75	2,33	2,90	3,50	4,07	4,67	5,25
8	2,00	2,66	3,32	4,00	4,67	5,32	6,00
9	2,25	3,00	3,73	4,50	5,25	6,00	6,75
10	2,50	3,34	4,14	5,00	5,83	6,66	7,50
11	2,75	3,67	4,56	5,50	6,41	7,33	8,25
12	3,00	4,00	4,96	6,00	7,00	8,00	9,00



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

N° de participants	Salaire horaire moyen des participants						
	15 €	20 €	25 €	30 €	35 €	40 €	45 €
13	3,25	4,34	5,39	6,50	7,58	8,67	9,75
14	3,50	4,66	5,83	7,00	8,14	9,34	10,50
15	3,75	5,01	6,25	7,50	8,75	10,00	11,25
16	4,00	5,33	6,67	8,00	9,34	10,64	12,00
17	4,25	5,68	7,08	8,50	9,92	11,33	12,75
18	4,50	6,00	7,50	9,00	10,50	12,00	13,50
19	4,75	6,35	7,91	9,50	11,08	12,66	14,25
20	5,00	6,68	8,33	10,00	11,66	13,32	15,00
21	5,25	6,93	8,74	10,50	12,24	14,00	15,75
22	5,50	7,35	9,17	11,00	12,82	14,66	16,50
23	5,75	7,66	9,57	11,50	13,40	15,33	17,25
24	6,00	8,00	10,00	12,00	14,00	16,00	18,00
25	6,25	8,33	10,41	12,50	14,58	16,67	18,75
26	6,50	8,67	10,83	13,00	15,16	17,34	19,50
27	6,75	9,00	11,25	14,50	15,74	18,00	20,25
28	7,00	9,33	11,67	14,00	16,28	18,68	21,00
29	7,25	9,67	12,09	14,50	16,86	19,33	21,75
30	7,50	10,00	12,50	15,00	17,50	20,00	22,50

**Annexe 2 :** Coût des réunions par minute

## 5 ÊTRE UN PARTICIPANT RESPONSABLE

### 5.1 QUELLE EST LA VALEUR DE VOTRE PRÉSENCE

En tant que participant, vous n'avez pas le contrôle de la réunion, mais *vous pouvez vous contrôler dans le cadre de la réunion*. Évitez de participer aux réunions qui vous font perdre votre temps. Si vous vous demandez si votre présence est nécessaire, posez la question. Peut-être que vous avez été ajouté à la liste des invités pour ne pas vous offenser. On accorde beaucoup d'importance à la petite politique en entreprise.

Certaines personnes font d'énormes efforts pour respecter le protocole. Ils ne voudraient surtout pas vous contrarier. "Jacques, la réunion de jeudi prochain, est-ce que c'est impératif que j'y participe ?" est tout ce que vous avez à dire. La réponse pourra vous surprendre. Si la personne hésite, parlez-lui des sujets importants sur lesquels vous travaillez. Si c'est votre patron, il est aussi important pour il ou elle que pour vous que votre temps soit consacré à des tâches importantes. Peut-être que vous avez seulement besoin de recevoir une copie du compte-rendu et d'un bref appel avec le président de la réunion pour être tenu au courant des objectifs de celle-ci. Mais n'y assistez pas si vous ne pensez pas que la réunion est une priorité.

Si votre présence est requise, mais seulement afin que vous présentiez un rapport, demandez si vous ne pouvez pas alors être présent uniquement pour *cette* portion de la réunion. Prenez soin de toujours vous renseigner sur les objectifs de la réunion : si elle n'en a pas, il ne vaut probablement pas la peine de participer.

Si vous avez consulté l'ordre du jour, et que vous pensez n'avoir rien à contribuer à la réalisation de ses objectifs, demandez la permission de ne pas assister à la réunion : votre temps est précieux. Si une seule demi-heure d'une réunion est importante pour vous, et que vous n'aurez rien à apporter aux autres participants, vous ne devriez pas avoir à être soumis à une longue réunion. N'hésitez donc pas à demander si vous devrez partir plus tôt pour honorer d'autres engagements.

Vous pouvez aussi demander à être excusé une fois que les points liés à votre poste ou à votre département ont été traités. N'oubliez pas non plus que vous pouvez envoyer quelqu'un à votre place. Pourquoi payer 100 € de l'heure quand vous pouvez avoir la même chose pour 25 € de l'heure ?

Si vous avez considéré les alternatives ci-dessus, et décidez de participer vous-même à la réunion en son entier, c'est probablement car vous pensez qu'elle est suffisamment importante pour exiger votre présence – et votre temps. Demeurez cependant vigilant. Une réunion peut avoir des objectifs valables et un ordre du jour établi en fonction d'un horaire fixe, mais cela ne veut pas dire qu'ils seront respectés. La réunion peut prendre bien plus de temps, tout dépend de la personne qui préside et des autres participants. Et cela dépend aussi de votre propre participation active.

## 5.2 PRÉPAREZ-VOUS À LA RÉUNION

Rendez-vous toujours à une réunion en étant préparé. Placez tous les documents de la réunion dans un dossier ou une chemise. S'il s'agit de travaux continus en comité, vous pourrez choisir un classeur et séparer vos documents avec des pages à onglet. Décomposez vos catégories autant que possible afin de pouvoir rapidement retrouver les documents. Classez-y le compte-rendu des réunions précédentes en surlignant les points importants au fluo jaune. Du temps est toujours perdu à chercher des documents archivés, des rapports ou des dossiers. Si votre classeur est bien organisé et complet, vous ne ferez perdre de temps à personne.

Si vous devez soumettre un rapport, terminez-le rapidement et distribuez-le à l'avance, mais amenez des copies avec vous. Certaines personnes vous affirmeront toujours n'avoir rien reçu. (Quelques uns admettront même ne l'avoir jamais lu ou avoir oublié de l'apporter.)

Arrivez à l'heure mais pas trop en avance. Si vous êtes en retard, votre comportement indique aux autres que votre temps est plus important que le leur – ou tout au moins que vous n'avez aucun respect pour leur temps. Si vous arrivez trop en avance, vous pourrez vous mettre à bavarder. Essayez d'arriver entre cinq et dix minutes avant le début de la réunion, vous pourrez accomplir des tâches routinières en attendant qu'elle débute.

Choisissez votre siège avec soin. Évitez de vous asseoir à côté du rigolo de l'équipe, des orateurs parlant trop fort, ou de ceux qui éparpillent tous leurs documents sur la table comme s'ils voulaient la recouvrir. Ne vous asseyez pas à côté de la cafetière, du téléphone ou de la porte, sans quoi vous serez constamment interrompu. Vous pourriez choisir une chaise accueillante entre deux introvertis afin de pouvoir vous concentrer sur les objectifs de la réunion et participer à la rapidité de son déroulement.

Activez le mode avion de votre smartphone ou autre appareil électronique pendant la réunion, de façon à pouvoir consulter l'heure et d'autres informations sans être interrompu par des courriels, des SMS ou des appels.

Au cours de la réunion, aidez la personne qui préside à maintenir le cap. Si quelqu'un s'écarter complètement du sujet pour en trouver un autre, demandez immédiatement au président si celui-ci devrait être ajouté à l'ordre du jour. Et ne vous laissez pas non plus détourner des objectifs. Si le rigolo demande "Avez-vous déjà entendu parler du..." rétorquez affablement "Oui, c'était très drôle," et continuez à parler de la réunion – "Maria, en ce qui concerne le dernier point, est-ce qu'on est tous d'accord..." Ne vous autorisez pas de réaction émotionnelle aux sujets abordés. Ne mordez pas à l'hameçon : on est en réunion, soyez impersonnel. La colère, la rancœur et les récriminations font non seulement perdre du temps, mais votre processus de prise de décision en sera également moins efficace. Lorsque vous débattiez sur les sujets à l'ordre du jour, respectez la personne qui parle, tout en attendant le même respect en retour lorsque vous parlerez. Ne prenez cependant la parole que si vous avez quelque chose à dire. Les gens arrêtent rapidement d'écouter ceux qui ne parlent que pour parler.

N'oubliez pas que vous faites partie d'un groupe prenant des décisions de groupe. Vous devriez accepter les résultats des débats et soutenir les décisions même si vous n'étiez pas d'accord durant la période de discussion.

### 5.3 PRENDRE ACTIVEMENT PART AUX RÉUNIONS

Ne faites pas passer des messages au président ou aux autres. Lorsque quelqu'un fait passer une note, la communication cesse et tout le monde se demande ce qui est dans le message, ce qui interrompt la réunion, suscite du ressentiment chez certains participants, et fait *perdre du temps*. Si vous avez quelque chose à dire, exprimez-vous. Mais ne vous *forcez* pas à parler. Ne prenez la parole que si vous avez quelque chose à dire qui pourra être utile à la réalisation des objectifs de la réunion.

Pratiquez l'écoute active et prenez des notes. Utilisez «l'aide-mémoire du participant» de la réunion pour prendre note des points importants, des décisions essentielles et du type de suivi requis. Si vous avez choisi de participer à cette réunion, il est nécessaire d'en tirer parti. Vous voulez obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible. Vous devez d'avoir une réunion productive, et vous le devez aux autres participants. L'aide-mémoire du participant que j'utilise en réunion est présentée à l'Annexe 3.

Si par exemple vous voyez que midi approche et qu'il ne reste qu'environ une heure de sujets à traiter, suggérez de repousser le repas jusqu'à la fin de la réunion. Ne perdez pas de temps à aller à encore d'autres réunions si ce n'est pas absolument nécessaire.

Après la réunion, n'attendez pas la parution du compte-rendu pour agir, vous pourriez attendre longtemps. Et vous pourriez même oublier les détails du compte-rendu que vous étiez sensé communiquer. Agissez plutôt tout de suite grâce aux informations que vous aurez collectées dans votre "aide-mémoire du participant à la réunion". Réservez toujours un moment immédiatement après la réunion pour pouvoir agir ou tout au moins fixer une action à venir dans votre agenda. Si vous l'ajoutez simplement à une liste de tâches, vous risquez de la remettre aux calendes grecques. Si vous avez quelque chose d'important à faire, ajoutez-le à votre calendrier pour une sorte de rendez-vous avec vous afin de l'accomplir.

<b>Nom du groupe :</b>	<b>Date:</b>
<b>Présents :</b>	

Point à l'ordre du jour	Décision prise	Action requise	Personne responsable	Échéance

**Annexe 3 :** "aide-mémoire du participant à la réunion"



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

## 5.4 ÉCOUTER EFFICACEMENT

Ne pas savoir écouter efficacement vous fera perdre du temps, est stressant, et cause des problèmes de communication coûteux. Mais une écoute efficace est plus complexe qu'il n'y paraît. Il s'agit de participer de manière active au processus de communication, ce qui exige du temps et des efforts.

Il faut pour cela mettre fin à des habitudes développées dans l'enfance. Une de ces habitudes est l'interruption de l'orateur. Beaucoup d'entre nous sont impatients, certains ne supportent même pas les pauses. Nous voulons nous précipiter et parler. Même lorsque nous ne parlons pas, nous ne sommes pas forcément à l'écoute, nous sommes en train de répéter ce que nous allons dire, quand ce sera notre tour.

Ne soyez pas un auditeur passif, pratiquez l'écoute active. Penchez vous en avant pour indiquer votre intérêt à l'orateur. Établissez un contact visuel, résistez à la tentation de laisser votre regard vagabonder ou de regarder votre montre. Faites entièrement attention à l'orateur. Si vous êtes vraiment intéressé, il est beaucoup plus facile d'être à l'écoute.

On peut prononcer environ 125 mots par minute, mais on peut écouter au moins quatre fois plus vite. Avec tout ce temps libre, notre attention erre, on se laisse emporter dans des rêveries, et lorsqu'on revient on a manqué quelque chose. Réticent à admettre qu'on ne faisait pas attention, on part sur une supposition - et on comprend souvent mal ce qui a été dit.

Le tout est simplement de ne faire attention qu'à l'orateur, et d'utiliser son temps libre pour étudier et résumer ses propos. Lisez entre les lignes, faites attention aux gestes et aux signaux non verbaux, et évaluez les arguments présentés, mais accrochez-vous à l'orateur. Résistez à l'envie d'interrompre ou de préparer votre réponse. L'écoute est une compétence qui se développe avec l'expérience, et qui peut vous faire gagner du temps.

## 5.5 MORT PAR POWERPOINT

Vous avez probablement déjà entendu de nombreuses critiques sur l'utilisation de PowerPoint en réunion et en formation. Les critiques proclament de plus en plus que PowerPoint sert de béquille à un mauvais orateur, au lieu d'être un outil pédagogique pour les participants. Les diapositives peuvent encourager l'orateur à parler à l'écran plutôt qu'à son audience, donnent lieu à d'inutiles répétitions quand le formateur les lit mot pour mot, et accable les participants avec un déluge de mots à l'écran.



Mark Ellwood, qui se spécialise dans l'amélioration des réunions et du travail d'équipe (terrificmeetings.com) conseille même d'utiliser la "règle d'une respiration" pour obtenir des diapositives brèves : "Regardez la diapositive, inspirez profondément, et essayez de dire tous les mots de la page en une seule expiration. Si vous n'y arrivez pas, il y a trop de mots."

Si vous utilisez PowerPoint, ayez des points succins, soyez prêt à expliquer chaque argument d'une autre manière, et utilisez-les pour améliorer l'expérience d'apprentissage – en liant les arguments à de brèves vidéos ou à des photographies explicatives, par exemple. N'oubliez pas de toujours faire preuve de modération.

## 5.6 UNE DURÉE D'ATTENTION QUI DIMINUE

Au bout de la dixième diapositive PowerPoint, vous commencez à perdre l'attention de votre auditoire. Si vous mettez moins d'informations sur chaque diapositive, les diapositives passent plus rapidement, et l'ajout de graphiques peut les rendre plus intéressantes, mais vous ne faites que repousser l'inévitable. La capacité d'attention des gens diminue. On peut dire que c'est la faute de l'Internet, des technologies numériques ou de l'impatience des gens, il s'avère que nous *devons* en prendre compte lors de la gestion de réunions. Et les recherches sur le cerveau confirment que la variété met du piquant dans la vie.

Vous pourriez envisager d'utiliser PowerPoint de façon sporadique, trois ou quatre diapositives à la fois, en alternant avec des démonstrations, des discussions, des leçons ou quoi que ce soit d'autre. Vous pourriez les lier à des séquences vidéo de trois minutes vous permettant d'illustrer votre argument. Vous pourriez avoir plus de cent diapositives, mais ne les utilisez pas toutes. Il peut être impossible de déterminer exactement les diapositives exactes qui seront pertinentes au cours de la discussion, mais vous pourrez couvrir de nombreuses possibilités.

À moins qu'il ne s'agisse d'un discours ou d'une présentation préparés à l'avance et appris par cœur, vous devrez fournir aux participants les informations qu'ils souhaitent et dont ils ont besoin, et pas nécessairement ce que vous voulez apporter. Vous devez vous concentrer sur l'application des connaissances, et non seulement sur les connaissances elles-mêmes.

Préparez-vous en conséquence. Faites une copie de toutes vos diapositives dans l'ordre dont vous pensez en avoir besoin, six diapositives par page, et numérotez-les de façon consécutive. Vous pourrez alors vous faire une idée en un coup d'œil de la diapositive dont vous avez besoin, et entrer son numéro puis appuyer sur la touche Entrée pour y accéder rapidement. Restez flexible.

PowerPoint est toujours un outil efficace pour les réunions et les formations, mais il devrait faire partie d'une panoplie d'instruments, et servir à insister sur un point, et non à remplacer la présentation.

## 6 BIBLIOGRAPHIE DES OUVRAGES MENTIONNÉS

Blenko, Marcia W., et autres *Decide & deliver: 5 steps to breakthrough performance in your organization* (*Décider et exécuter : 5 étapes pour des performances de pointe dans votre entreprise*). Boston, MA, Harvard Business Review Press, 2010.

Doyle, Michael et David Straus. *How to make meetings work!: The new interaction method* (*Comment faire fonctionner les réunions ! : La nouvelle méthode d'interaction*). New York, Berkley Books, 1993.

Hill, Napoléon. *Think and grow rich: original 1937 classic edition* (*Penser et s'enrichir : édition originale de 1937*). United States, SoHo Books, 2014.

Medina, John. *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school.* (*Le cerveau est maître : 12 principes pour survivre et prospérer au travail, à la maison et à l'école.*) Seattle, Wash., Pear Press, 2008.

Newberg, Andrew B., and Mark Robert Waldman. *How God changes your brain: breakthrough findings from a leading neuroscientist* (*Comment Dieu transforme votre cerveau : les découvertes d'un neuroscientifique réputé*). New York, Ballantine Books, 2009.

Rath, Tom. *Eat move sleep: how small choices lead to big changes* (*Manger bouger dormir : les choix simples qui conduisent à de grands changements*). Arlington, VA, Missionday, 2013.

Taylor, Harold L. *How work environment impacts productivity* (*L'impact de l'environnement de travail sur la productivité*). Bookboon, 2017.

## 7 À PROPOS DE L'AUTEUR

Harold Taylor, le PDG de *TaylorInTime*, écrit, tient des conférences et dirige des programmes de formations sur le sujet de la gestion efficace du temps depuis plus de quarante ans. Il a écrit plus de vingt ouvrages, dont le succès commercial canadien *Making Time Work for You* (*Mettez le temps au travail*). Il a développé plus de 50 produits de gestion du temps qui se sont vendus dans 38 pays. Son Time Report mensuel est publié depuis vingt-cinq ans, et plus de 250 de ses articles ont été acceptés pour publication.

Il a été directeur de l'Association Nationale des Organiseurs Professionnels, et a reçu leur *Prix du Fondateur* en 1999 pour sa contribution exceptionnelle au métier d'organisateur. Il fut accrédité orateur professionnel (CSP) en 1987 par l'Association Nationale des Orateurs. En 1998, l'Association Canadienne des Orateurs Professionnels lui a rendu hommage en l'intronisant au Temple de la Renommée des Orateurs Canadien (le fameux Hall of Fame). En 2001, il reçut le *Prix du Fondateur des Organiseurs Professionnels du Canada*. Ce prix fut nommé en son honneur.

Avant sa carrière d'orateur et d'auteur, Harold était gérant d'industrie pendant douze ans et a enseigné à l'université Humber d'Arts Appliqués et de Technologie à Toronto au Canada pendant huit ans. Cela fait quarante ans qu'Harold Taylor est un entrepreneur, ayant constitué quatre entreprises pendant ce temps. Depuis 1981, lorsqu'il constitua son entreprise de gestion du temps, *Harold Taylor Time Consultants Inc.*, il a présenté plus de 2000 ateliers, conférences et discours sur le sujet de la gestion du temps de vie.