

Pourquoi les réunions peuvent facilement nuire à l'efficacité au bureau



Trois cadres sur quatre considèrent que les réunions auxquelles ils participent sont inutiles, selon une enquête menée auprès de 340 personnes par le facilitateur de réunions Perfony.

Avec Denis Monneuse

Atlantico : Selon une étude menée par Perfony, un facilitateur de réunions, les trois quarts des 340 cadres interrogés estiment que les réunions sont une perte de temps. Qu'en est-il dans les faits ? Des vertus existent-elle tout de même ?

Denis Monneuse : Les réunions sont *a priori* un temps utile, il s'agit de permettre à plusieurs personnes de discuter de leur travail afin de collaborer.

Si elles sont critiquées, c'est en raison de leur manque d'efficacité : elles sont trop longues, les sujets traités n'intéressent qu'une partie des participants, **elles ne débouchent pas sur des prises de décisions, elles servent pour certains à se mettre en lumière, etc.** Critiquer les réunions est aussi un moyen de critiquer en creux celui qui les anime, c'est-à-dire en général le supérieur hiérarchique.

Les réunions permettraient de souder les équipes selon Antoine Dorin, directeur marketing de Perfony. Mais au lieu de "perdre" une demi-heure voire plus à discuter autour d'une table, ne serait-il pas plus intéressant de partager ses idées *via* des plateformes web au moment où elles surviennent ? L'interaction entre les employés n'en serait-elle pas plus forte ?

Les NTIC devraient permettre de diminuer drastiquement les réunions physiques. Les web-conférences se développent par exemple, et **le fait de ne pas être en présence aboutit systématiquement à des réunions plus courtes.**

Mais ce sont surtout les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) que développent les grandes boîtes depuis quelques années. Ils ont pour mission de remplacer les réunions, qu'elles soient physiques ou par téléphone. L'idée est que les acteurs communiquent à travers des communautés, qu'ils puissent échanger des documents et des points de vue de manière asynchrone mais de façon plus simple et plus conviviale que l'*e-mail*. **Ces RSE sont encore peu utilisés aujourd'hui mais ils représentent clairement l'avenir de la réunion.**

A-t-on trop tendance à organiser des réunions ? Est-ce une spécificité française ?

Le problème n'est pas tant le nombre de réunions que la qualité et la nécessité de celles-ci. En France, on rencontre plusieurs problèmes.

Premièrement, le manque de ponctualité. Du coup, les réunions commencent en retard, elles sont décalées et écourtées car certains doivent partir à leur réunion d'après, etc. On constate même un cercle vicieux : chacun anticipe que la réunion ne commencera pas à l'heure, donc arrive volontairement en retard, ce qui fait que la prophétie devient auto-réalisatrice et chacun arrivera encore plus en retard la fois suivante. **En Suisse ou au Japon, celui qui arrive avec 5 minutes de retard se fait fusiller du regard. Ainsi, il sera à l'heure la prochaine fois.**

Deuxièmement, la volonté d'occuper le terrain est assez propre à la France. Les cadres se plaignent d'avoir trop de réunions mais se plaignent encore plus si une réunion a lieu sans eux ! Il y a cette idée de participer à toutes les réunions pour être sûr de ne rien manquer, de ne pas rater une information.

Troisièmement, la culture hiérarchique classique est encore très ancrée. Les réunions sont souvent *top-down*, c'est-à-dire verticales et descendantes, au lieu de donner lieu à des échanges plus horizontaux et de solliciter des remontés du terrain.

Comment pourrait-on améliorer les réunions, le partage d'idées ou la distribution des missions ? Ne devrait-on pas s'inspirer des autres modes de travail en équipe efficaces ailleurs dans le monde ?

A part dans quelques écoles de commerce et d'ingénieurs, on apprend rarement aux étudiants français à mener une réunion et, plus largement, à travailler en équipe. C'est beaucoup plus le cas dans les pays anglo-saxons. D'ailleurs, dans les filiales américaines situées en France, les règles de base de la réunion sont souvent affichées dans les salles : envoyer un ordre du jour à l'avance, prévoir un compte-rendu, conclure en listant les décisions prises, etc.

Par ailleurs, je dirais que c'est aux managers de montrer l'exemple. S'ils arrivent eux-mêmes à l'heure et commencent la réunion sans attendre les absents, ceux-ci seront plus ponctuels la fois suivante. S'ils arrivent eux-mêmes en ayant préparé la réunion, ils obligeront leurs collaborateurs à le faire.

Pour moins perdre de temps, il faudrait sans doute prendre l'habitude d'envoyer les documents à l'avance. Il est inutile de passer 30 minutes à lire à haute voix un document que chacun aurait pu lire de son côté. **La réunion ne devrait servir qu'à expliciter les incompréhensions éventuelles et confronter les points de vue avant la prise de décision.**