

# Toutes ces réunions qui ne servent à rien

**D'après une étude française sur la question, les cadres passent en moyenne l'équivalent de 25 jours par an en réunion. C'est trop et souvent pas très efficace. Des solutions existent.**

**Q**u'est-ce qu'on perd comme temps avec toutes ces réunions ! Voilà le principal enseignement du baromètre annuel réalisé par le bureau Wisemby en par-

tenariat avec l'Ifop en France. D'après cette étude, les cadres passent en moyenne 25 jours par an en réunion. Près de la moitié d'entre elles sont considérées comme « inefficaces » et les cadres sondés trouvent qu'elles sont souvent beaucoup trop longues.

« La durée moyenne d'une réunion est aujourd'hui d'une heure et vingt minutes, constatait jeudi matin sur Europe 1 Romain David, le cofondateur de Wisemby (spécialiste du travail collaboratif). Or, selon l'étude, on remarque que le pic d'efficacité d'une réunion se situe autour de 45 minutes. En clair, il faut réduire le temps de parole de chaque intervenant. »

La fréquence des réunions n'est pas la même partout et varie en fonction du domaine d'activité. Les cadres travaillant pour un service informatique, aux achats ou dans la communication et le marketing sont les plus habitués à la réunionite aiguë. A l'inverse, ceux des secteurs de la finance, du commerce et de la formation sont les plus épargnés.

D'après Romain David, une réunion inefficace est souvent mal préparée. « Résultat, on est obligé d'en réorganiser une autre sur le même sujet ». Pourtant, les cadres sondés sont nom-

breux à dire que lorsqu'elle est bien organisée et bien préparée, une réunion peut être très utile et ne pourrait être remplacée par un simple mail.

Cela dit, des solutions liées aux nouvelles technologies existent pour diminuer le temps passé en réunion. Parmi les cadres sondés, 22 % plébiscitent la conférence téléphonique pour prendre des décisions et faire avancer des projets, 20 % les échanges par mail et 14 % la manière informelle comme la pause-café. D'autres modalités plus modernes se développent comme les réunions debout, les visioconférences et les logiciels de gestion de projets partagés.

« Les nouveaux moyens de communication sont plus efficaces pour diffuser l'information et permettent d'éviter des réunions qui ne servent à rien, explique encore Romain David de Wisemby. Cela encourage de nouvelles formes de réunions pendant lesquelles chacun peut s'exprimer librement et en même temps que les autres sans que quiconque soit interrompu. » ■

PHILIPPE DE BOECK

## l'expert « Il faut améliorer le mode de gestion des réunions »

ENTRETIEN

**F**rançois Pichault est professeur de ressources humaines à HEC-ULg.

**En France, la place qu'occupent les réunions dans le fonctionnement des entreprises est souvent critiquée. La « réunionite aiguë » a-t-elle gagné la Belgique aussi ? C'est une tendance plus grande en France sans doute car ce pays compte davantage d'entreprises au fonctionnement très bureaucratique, où le besoin de coordination passe par des réunions. Ceci dit, ce n'est pas propre à la France. Et cette maladie qu'est la réunionite touche des entreprises aux quatre coins du monde.**

**Ce besoin de réunions, d'où vient-il exactement ?**

Il faut distinguer certaines choses. Dans les grandes entreprises, les réunions sont en quelque sorte le produit de la spécialisation des fonctions.

Quand on spécialise, il faut retrouver des lieux de coordination. Plus l'entreprise est grande, plus ce besoin de coordination se fait sentir. C'est une façon de lutter contre l'éparpillement. Dans les petites entreprises, ce besoin est moins présent. Il faut également voir de quelles réunions il s'agit. Les comités de direction par exemple sont des lieux de cour d'une certaine façon, où les rapports de force jouent à plein, des lieux très politiques. Les réunions opérationnelles bénéficient d'autres dynamiques, ceux qui y assistent partagent des diagnostics et des solutions. La dynamique projet est très présente en entreprises. Avec l'avènement de la digitalisation, de la virtualisation, on aurait pu penser que le nombre de réunions allait globalement diminuer. Mais c'est le contraire qui s'est produit.

**Pourquoi ? Parce qu'il n'y a plus l'obstacle de la distance physique pour en organiser. Cela étant, un tas de réunions peuvent être utiles.**

**Que faut-il faire pour qu'une réunion conserve son intérêt ? Peut-on par exemple jouer sur les formats ?**

Ce que j'ai pu constater au niveau d'une série d'entreprises, c'est le manque de professionnalisme dans l'organisation des réunions. Certaines, y compris dans de grandes entreprises, sont organisées sans ordre du jour, ne donnent lieu à aucun compte rendu, n'ont pas d'horaires fixés... Il ne faut pas flinguer les réunions en tant que tel, il faut d'abord corriger leur mode de gestion. Jouer sur les formats de celles-ci peut également être très intéressant. ■

Propos recueillis par  
MATHIEU COLINET

**LES CONSEILS****Comment réussir une réunion**

**Une bonne raison.** Il ne faut pas organiser une réunion pour rien, mais uniquement quand on ne peut pas faire autrement. Par contre, c'est un bon moyen pour échanger des idées entre plusieurs intervenants en même temps.

**Pas trop tôt.** Rien de plus énervant que quelqu'un qui arrive quand la réunion a déjà commencé. Une porte qui s'ouvre ou qui se ferme, ça détourne l'attention. C'est souvent le cas pour des réunions trop matinales. En fin de journée, quand tout le monde est déjà fatigué après une journée de travail, ce n'est pas idéal non plus pour la concentration.

**Un objectif clair.** Une réunion réussie est une réunion bien préparée (sélection des participants, compilation des documents utiles pour les débats, vérification du matériel,

etc.) avec des objectifs clairs. Le tout en essayant de ne pas dépasser les 60 minutes.

**Une conclusion.** L'animateur clôt les débats par une synthèse de ce qui s'est dit et décidé. Une étape à ne pas négliger, car elle permet de verrouiller le travail effectué pour passer à l'action dans le cas où les discussions ont prévu une suite.

**Un compte-rendu.** Avant la réunion, prévoir quelqu'un pour formaliser le compte rendu à partir des informations récoltées pendant les échanges. Le diffuser ensuite auprès de l'ensemble des participants. Une réunion sans compte-rendu, c'est un peu comme une réunion qui n'a pas eu lieu puisque tout le monde aura vite oublié ce qui s'y est dit après être passé à autre chose.

PH.DB.