

04/05/10

L'immense gâchis des réunions en entreprise

Décrocher un contrat, piloter un projet, définir une stratégie, toutes les occasions sont bonnes pour organiser une réunion. Indispensables, certes. Mais leur fréquence et leur manque de préparation finissent par démobiliser les cadres et coûter cher à l'entreprise. Trop cher...



"A force d'enchaîner jusqu'à 6 réunions par jour, j'en suis venu à préparer la suivante pendant la précédente", avoue, débordé, le cadre commercial d'une grande banque lors d'une formation animée par Isabelle Oggero du cabinet Orsys. Ubuesque, cette situation est symptomatique d'une réalité : les entreprises françaises souffrent de réunionnite aiguë. Au rythme moyen de 336 séances par an, un cadre en fin de carrière affiche pas moins de 12.500 réunions au compteur, a ainsi calculé le cabinet de conseil en ressources humaines, Dynamic Markets. Ce chiffre explose pour les managers, qui passent la majeure partie de leur temps à animer ou organiser des symposiums.

Qui dit réunion à la chaîne, dit manque de préparation, et, au final, autant de temps et d'argent gaspillés pour les entreprises. Aux Pays-Bas, la facture s'élève à 60 milliards de euros par an, selon l'institut de sondages Synovate, dont 30 milliards d'euros rien que pour les coûts salariaux durant les réunions elles-mêmes, et 16 milliards pour les longues heures passées à les préparer. En France, aucune étude similaire n'a été réalisée, mais il est certain que les résultats feraient vaciller bon nombre de P-DG, tant nous sommes les champions de la réunion.

Évaluation du site

Site du magazine Capital diffuse des articles concernant l'actualité des affaires.

Cible
Grand Public

Dynamisme* :57

* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

Toujours plus de réunions

En fait, les entreprises sont devenues adeptes des organisations en « mode projet », et les cadres doivent sy plier. En clair, plusieurs métiers, plusieurs départements travaillent tant bien que mal sur une même commande. Ces nouvelles formes de travail sont plus "démocratiques". Mais elles alourdissent le processus de décision. "Pour faire migrer sa plateforme informatique, une entreprise doit désormais consulter les cadres intermédiaires, obtenir l'accord des patrons de business units et enfin celui de la direction. Et, à chaque fois, ce sont des réunions supplémentaires", déplore Isabelle Oggero.


Si le nombre de réunions augmente, elles ne sont pas plus efficaces pour autant. Ordre du jour inexistant, prises de parole bâclées voire improvisées, intervenants trop nombreux. Telles sont les principales dérives révélées par une récente étude du cabinet de recrutement Robert Half. Premiers responsables : les "cols blancs", qui ne sont pas assez formés à l'exercice. "Ils sont de piètres animateurs. Trop directifs, ou ne posant pas assez de limites, ils peinent à recadrer les interventions", observe le coach de dirigeants, Frédéric Adida, fondateur de l'institut Assaté. Même son de cloche pour **Philippe Tramond** du cabinet de conseil en **ressources** humaines, **Pilotis** : "les questions sont traitées par ordre d'arrivée, les temps de parole de chacun mal régulés."

Un handicap culturel

Sajoute un handicap culturel : en France, les réunions sont avant tout des lieux de débats. "Rien à voir avec la culture anglo-saxonne, où les "meetings" aboutissent à des décisions stratégiques, des objectifs clairs et définis", souligne Frédéric Adida. Une autre habitude française vient encore plomber l'emploi du temps : les réunions ne commencent jamais à l'heure. "Dans mon ancienne boîte, nous débutions toujours avec une demi-heure de retard. Mes collègues étaient tellement débordés, qu'ils arrivaient au fil de la pluie, ce qui avait le don d'agacer les autres participants", se souvient cette chargée de relations clients dans une entreprise de marketing opérationnel.

Ce manque d'efficacité démobilise les cadres, qui sont les premiers à critiquer l'improductivité des réunions. Près de 40% d'entre eux estiment ainsi que les échanges dérivent trop souvent du sujet principal. Et selon l'étude du cabinet Robert Half, les cadres estiment qu'ils pourraient en sécher 20% sans nuire à leur travail. Il suffit, d'ailleurs, de voir la mine déconfite de beaucoup de managers avant d'entrer en "conclave", pour comprendre que l'exercice est éprouvant. Plus de quatre cadres sur cinq trouvent que les réunions sont stressantes et déplaisantes, ou tout simplement ennuyeuses, assure le cabinet de conseil Dynamic Markets. Pour tuer le temps, ils surfent donc sur leur iPhone, répondent aux mails avec leur Blackberry, envoient des SMS

Qui s'est déjà exprimé en public, sait combien il est désagréable de prêcher dans le désert. Patricia Millet, directrice de la formation chez Carglass, en a fait l'amère expérience face aux responsables commerciaux : "je les voyais pianoter sur leurs PDA. A la réunion suivante, j'ai posé un récipient d'eau sur la table en disant : si je vois un portable, vous irez le récupérer au fond du bocal", explique-t-elle, non sans ironie, dans l'article "Faites retomber la pression en jouant sur l'humour" publié dans le magazine Management en mars 2009. Les intéressés ont



immédiatement compris le message. Mais leur attitude n'était que le révélateur d'un ras-le-bol généralisé. Anita Reinhardt