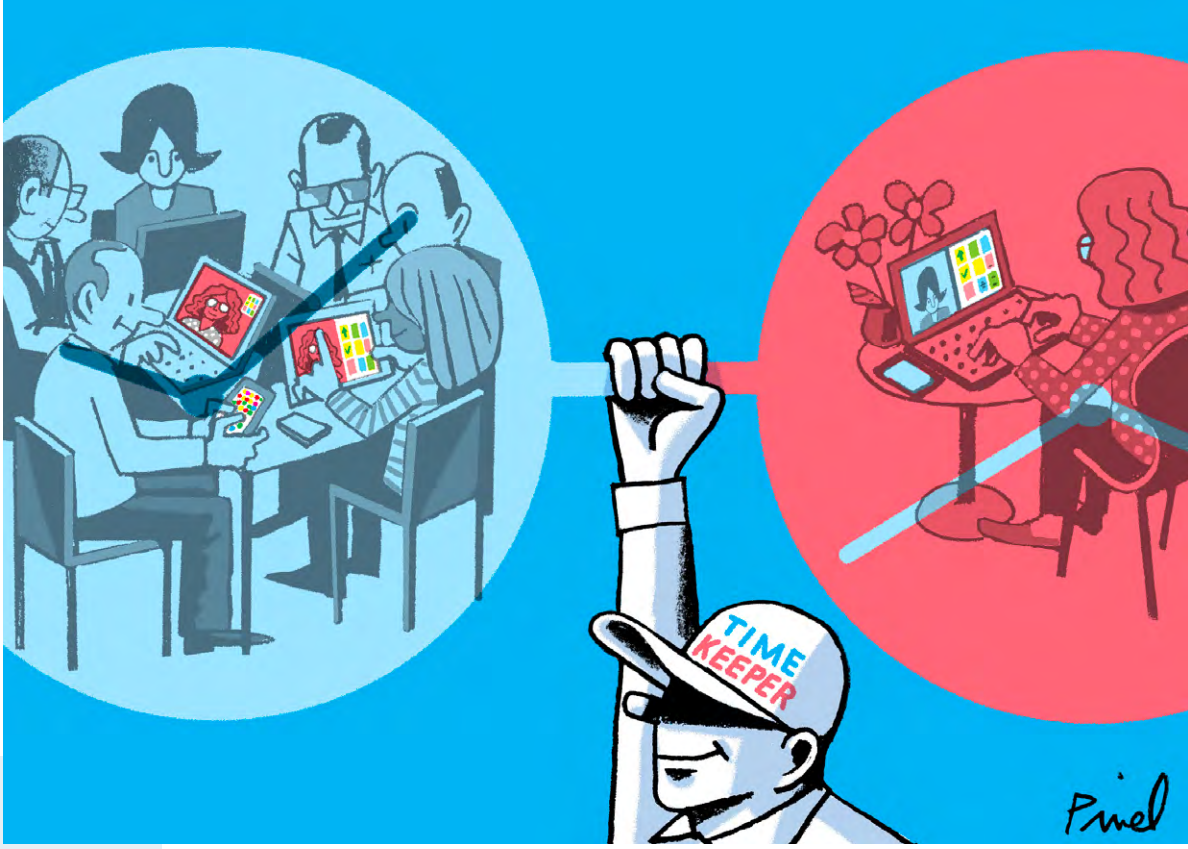
CHAIRE FIT²
FUTURS DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL
MINES ParisTech | PSL

REPÈRE
FUTURS DU TRAVAIL
N°8

JUIN 2022



PAR
MARIE-LAURE CAHIER ET SUZY CANIVENC

RÉINVENTER LES RÉUNIONS À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

SOMMAIRE

P. 2 Optimiser les réunions : un défi ancien

P. 2 La visioconférence, des améliorations incrémentales par rapport aux réunions présentielles

P. 6 Bonnes pratiques de base des processus de réunion

P. 7 Prendre des décisions en tirant parti des complémentarités entre synchrone et asynchrone

P. 9 Préparer la réunion et faire le compte-rendu

P. 10 Produire des documents collaboratifs

P. 10 La persistance de l'environnement de travail numérique

P. 11 Conclusion

Les outils numériques et leurs usages ont été poussés dans les entreprises par la crise sanitaire afin de maintenir l'activité professionnelle à distance. Dans cette phase de découverte, ils ont souvent été utilisés de manière peu inventive pour calquer des processus présentiels en mode distanciel. L'exemple le plus évident a été l'usage de la visioconférence comme simple substitut aux réunions présentielles. Toutefois, ce temps de tâtonnement a été porteur d'apprentissages, qui permettent aujourd'hui d'envisager des usages plus innovants pour améliorer les processus, en contexte hybride.
Dans le cadre d'une recherche sur les outils numériques et les pratiques collaboratives, la chaire FIT² vous propose une série de Repères sur de nouvelles manières inspirantes de travailler qui ont été adoptées par certaines organisations depuis la pandémie. Ce mois-ci, l'organisation et la gestion des réunions.

OPTIMISER LES RÉUNIONS : UN DÉFI ANCIEN

Depuis longtemps, la mauvaise qualité des réunions est un point noir dans les organisations. Une enquête, conduite en 2017 par Opinionway[1] dans des entreprises de 500 salariés et plus, montrait que les salariés assistaient en moyenne à plus de deux réunions par semaine pour une durée totale cumulée de 4,5 heures. Leur nombre passait à 4,3 réunions hebdomadaires pour les cadres. Les salariés passaient ainsi 3 semaines par an en réunion et les cadres, plus de 6 semaines. Pourtant, à peine la moitié de ces réunions étaient considérées à l'époque comme productives. Elles n'avaient généralement pas d'ordre du jour clairement défini (pour 23 % des répondants) et les salariés ne savaient pas vraiment pourquoi ils étaient présents (15 %). Paradoxalement, à peine plus d'un tiers se sentaient autorisés à ne pas participer à une réunion à laquelle ils avaient été conviés. Une réunion sur 4 seulement aboutissait à une prise de décision. Près de la moitié des salariés emportaient en réunion ordinateurs, tablettes ou smartphones, sans nécessité pour la réunion, mais pour s'occuper et faire autre chose.

Un de nos interviewés témoigne de ce temps qui pour beaucoup n'est pas révolu : « *Une réunion autrefois, il n'y avait pas d'ordre du jour, on ne savait pas qui étaient les personnes invitées, il n'y avait pas de timing de la réunion, pas d'animation de la réunion et on ne savait pas prendre les 10 dernières minutes pour prendre des décisions ou pour récapituler les décisions prises. Et in fine, on ne faisait pas de compte-rendu de la réunion. C'était la situation type dans l'immense majorité des organisations.* »

LA VISIOCONFÉRENCE, DES AMÉLIORATIONS INCRÉMENTALES PAR RAPPORT AUX RÉUNIONS PRÉSENTIELLES

Aux premiers temps de la pandémie, la situation tend encore à se dégrader. Une étude du National Bureau of Economic Research, portant sur les métadonnées de plus de 3 millions de salariés dans des aires métropolitaines en Amérique du Nord, Europe et Moyen-Orient[2], indique ainsi qu'entre la période pré-pandémique et la fin du premier confinement, le nombre de réunions par personne a augmenté de 12,9 % et le nombre de participants par réunion de 13,5 %, mais que la durée moyenne des réunions a diminué de 20,1 %. Ces facteurs conjugués ont produit *in fine* une diminution de 11,5 % du temps passé en réunion, montrant ainsi qu'une fois les données agrégées, l'effet de durée des réunions domine sur les effets de fréquence et de taille (voir figure 1). Une indication intéressante à prendre en compte pour l'avenir.

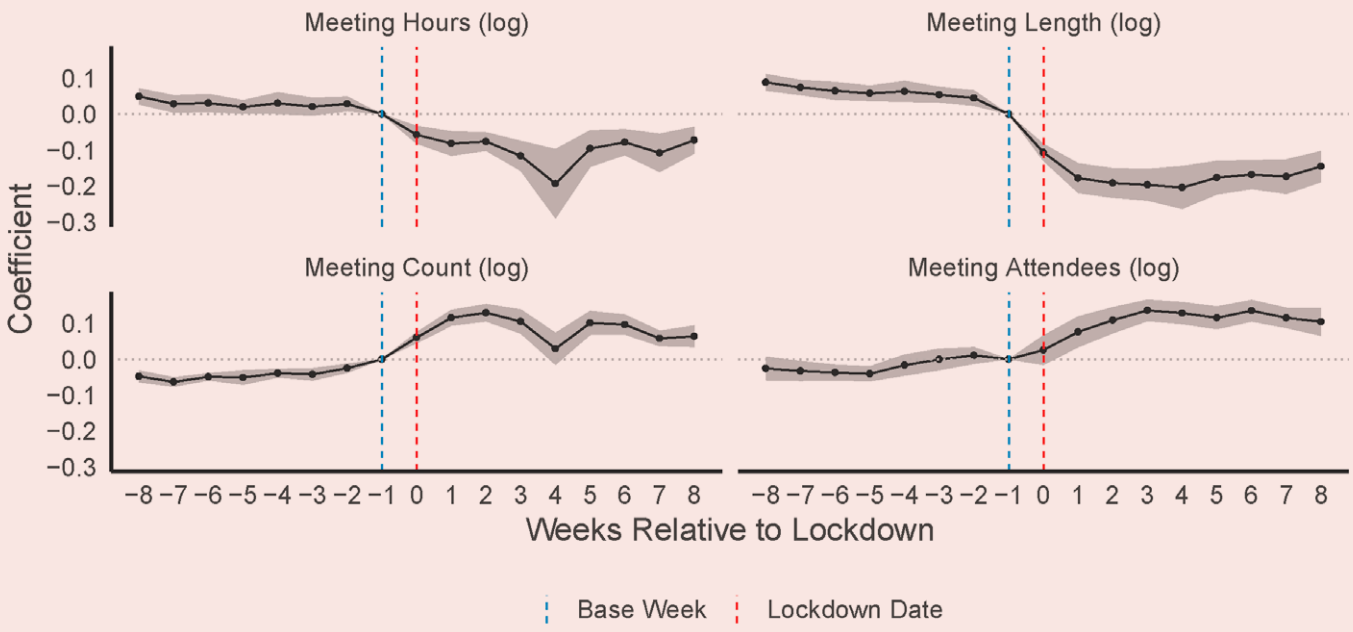
Ainsi, la période des confinements aura signifié des réunions plus fréquentes mais plus courtes et avec plus de participants, comparativement à la période antérieure. Comment l'expliquer ?

La période des confinements aura signifié des réunions plus fréquentes mais plus courtes et avec plus de participants, comparativement à la période antérieure.

Pour faire face au tout-distanciel et coordonner l'action, les managers désemparés ont eu tendance à organiser davantage de réunions. Les statistiques du NBER montrent aussi qu'ils ont eu tendance à synchroniser l'information pour des groupes de collaborateurs, afin de s'assurer

1. Opinionway pour Empreinte humaine, Enquête sur les écueils liés au mode collaboratif en entreprise, mai 2017. Étude réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 1012 salariés du 3 au 19 avril 2017.
2. DeFilippis Evan et *al.*, Collaborating during Coronavirus : The impact of Covid 19 on the nature of work, NBER Working paper series, July 2020.

FIGURE 1 – IMPACT DU COVID-19 SUR LES RÉUNIONS



Source : DeFilippis et *al.* (2020).

que tout le monde puisse disposer de l'information pertinente et à jour dans cette période de bouleversement et d'anxiété, ainsi que pour maintenir un sentiment d'inclusion et de lien social. La réduction de la durée des réunions, quant à elle, apparaît comme une conséquence de l'augmentation de leur fréquence et de leur taille. Pour parvenir à caser plus de réunions avec davantage de personnes, il est devenu nécessaire de les raccourcir pour que les calendriers parviennent à s'harmoniser.

Toutefois, l'augmentation de la fréquence a eu tendance à susciter des enchaînements de réunions en visio avec peu de respiration, créant chez les personnes un sentiment de saturation. Les tunnels de visioconférence sont ainsi devenus la plaie du télétravail sanitaire, avec un cortège de conséquences délétères en termes de charge mentale, de pression sociale et de troubles musculo-squelettiques. 83 % des télétravailleurs déclaraient éprouver initialement un fort techno-stress[3] lié aux problèmes techniques (mauvaise connexion, image qui se fige, problèmes de son) ou à des phénomènes psychologiques (visages en gros plan qui rendent nerveux ou totale absence de visages, effet miroir de son propre visage, difficultés à décrypter la communication non verbale, etc.). Cet outil rend, en effet, nécessaire d'être plus concentré et attentif, engendrant une fatigue particulière désignée sous le terme de « zoom fatigue[4] ». Cette fatigue est encore plus prégnante pour ceux qui doivent animer les réunions : « *C'est un vrai challenge d'animer 12 à 20 personnes à distance sans voir leur tête, sans avoir les signaux faibles. Je sors éreinté psychologiquement de mes journées d'animation, tandis qu'en journée présentielle, je suis plutôt éreinté physiquement*[5] ».

3. Buffalo 7, 2020.
4. Bailenson J., « Nonverbal Overload : A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue », *Technological, Mind and Behavior*, vol. 2, n°1, 23 février 2021. Guillaud H., « Coincés dans Zoom : de la vidéo-conférence en ses limites », *Internet Actu*, 20 novembre 2020 ; « Coincés dans Zoom : que nous apporte zoom ? », *Internet Actu*, 27 novembre 2020 ; « Coincés dans Zoom : miroir des cultures managériales », *Internet Actu*, 8 décembre 2020.
5. Témoignage d'un manager d'un cabinet conseil spécialisé dans le digital.

Avec la progressive maîtrise de l'outil « visio » et la stabilisation des équipements (ordinateurs, casques, logiciels), les usages s'améliorent ensuite un peu. Managers et animateurs professionnalisent leurs réunions : ils introduisent des jeux et des ice-breakers en début de réunion pour créer du lien et favoriser la participation, ils partagent davantage de textes, de documents et d'images plutôt que des simples vues des participants – une pratique qui était conseillée depuis longtemps par les chercheurs[6]. De leur côté, les participants prennent l'habitude d'utiliser le tchat pour intervenir, ce qui diminue les interruptions et favorise l'inclusion des plus timides. Les fonds d'écran proposés par les outils se répandent pour éviter le sentiment d'intrusion dans l'intimité de chacun. D'une façon générale, personne n'ayant envie de s'éterniser en visio, les réunions sont un peu mieux cadrées, avec un ordre du jour envoyé à l'avance, des points à traiter en nombre limité, et mieux préparées par les participants qui deviennent aussi plus autonomes dans le choix de ce à quoi ils participent ou pas.

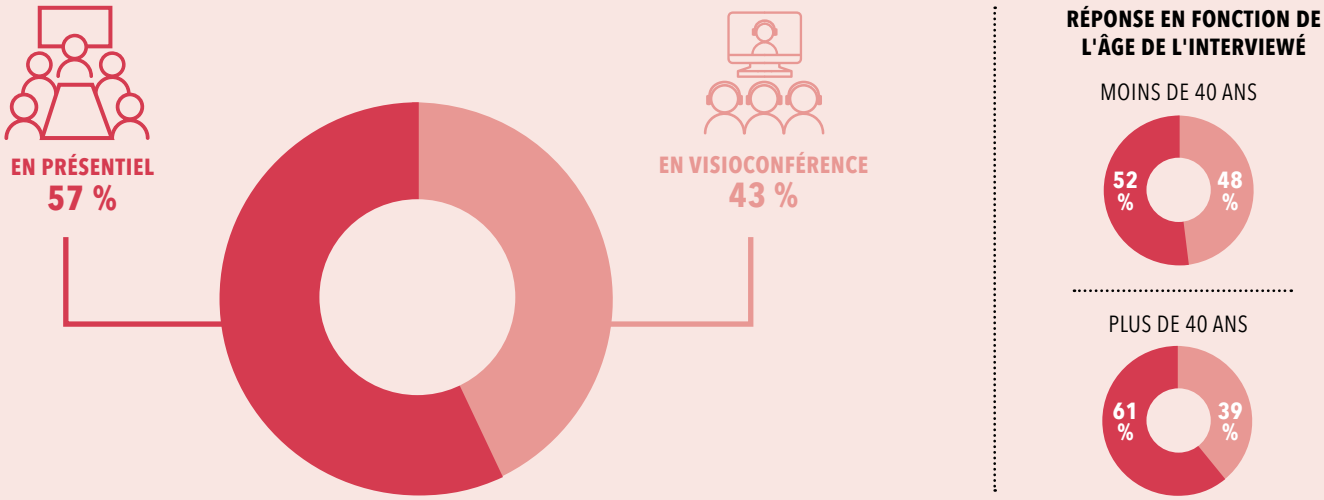
Pour autant, le nombre de réunions ne baisse pas, elles tendent simplement à devenir plus courtes et un peu plus efficaces. En octobre 2021, près de la moitié des cadres interrogés (46 %) par l'Ifop[7] déclarent assister à 5 réunions et plus par semaine, soit un doublement net comparé à une enquête menée sur le même thème en 2015. Dans le détail, ce sont les cadres appartenant à des entreprises de grande taille (plus de 500 salariés) qui participent au plus grand nombre de réunions par semaine (6,3 en moyenne) quand ceux travaillant pour de plus petites entités (moins de 50 salariés) n'en n'effectuent que 2,7 du fait de la moindre dispersion. C'est en région parisienne (6,2 réunions), quand on est ingénieur ou cadre technique (6,3 réunions) et que l'on travaille dans le secteur de l'industrie (6,6 réunions) que les réunions sont les plus fréquentes. Une autre étude[8] récente indique en outre que les managers récemment promus tendent à organiser un tiers de réunions en plus par rapport à leurs collègues plus expérimentés, sans doute pour prendre leurs marques et s'imposer vis-à-vis de leur équipe.

En octobre 2021, près de la moitié des cadres déclarent assister à 5 réunions et plus par semaine, soit un doublement net comparé à une enquête menée sur le même thème en 2015.

Sur la durée, les sentiments des salariés face à la visioconférence se sont révélés mitigés. D'un côté, 55 % des employés interrogés par Opinion Way en 2021[9] la plébiscitent comme l'outil ayant eu le plus d'effets positifs durant la crise. Ils sont ainsi 56 % à souhaiter que cette nouvelle pratique communicationnelle se maintienne et même 28 % à souhaiter qu'elle augmente. Chez les cadres, l'appréciation monte à 74 %, même si 26 % reconnaissent ne pas être emballés par ce dispositif[10]. De l'autre, selon l'enquête menée par Yougov la même année[11], 20 % des salariés jugent que ces réunions virtuelles sont longues et 12 % les trouvent fastidieuses. Ils sont 44 % à déclarer qu'ils pourraient utiliser plus efficacement jusqu'à un tiers du temps passé en visioconférence (et même la moitié de ce temps pour 21 % des sondés).

6. Navarro C. « Partager l'information en situation de coopération à distance et nouvelles technologies de la communication : bilan des recherches récentes », *Le travail humain*, 2001/4
7. Étude Ifop pour Speechi.net réalisée par questionnaire auto-administré en ligne du 29 septembre au 6 octobre 2021 auprès d'un échantillon de 1 002 personnes, représentatif des cadres en activité en France métropolitaine. https://www.speechi.net/fr/home/dossier-visioconference/sondage-ifop-visioconference-entreprise/
8. Ben Laker et *al.*, « Dear Manager, you're holding too many meetings », *Harvard Business Review*, March 09, 2022. https://hbr.org/2022/03/dear-manager-youre-holding-too-many-meetings
9. Enquête Opinion Way pour Slack, *Les employés de bureau et les technologies*, 7 septembre 2021, 67 p. Sondage effectué auprès de 1 032 employés de bureau français travaillant dans des entreprises de plus de 20 salariés du 5 au 9 juillet 2021. https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinion-societe/societe/opinionway-pour-slack-les-employes-de-bureau-et-les-technologies-juillet-2021.html
10. Enquête Ifop pour Speechi (2021) sur une population de cadres.
11. Enquête YouGov pour Atlassian, *Collaboration Maturity Survey*, 2021. Enquête menée en France et en Allemagne auprès de 254 décideurs informatiques et 1032 salariés menée du 29 avril au 3 mai 2021.

FIGURE 2 – PRÉFÉRENCE ENTRE RÉUNIONS EN VISIOCONFÉRENCE ET EN PRÉSENTIEL POUR LES RÉUNIONS INTERNES SELON LES CADRES



Source : Étude Ifop pour Speechi.net réalisée par questionnaire auto-administré en ligne du 29 septembre au 6 octobre 2021 auprès d'un échantillon de 1 002 personnes, représentatif des cadres en activité en France métropolitaine. https://www.speechi.net/fr/home/dossier-visioconference/sondage-ifop-visioconference-entreprise/

Globalement, la visioconférence se banalise en même temps que le télétravail s'installe comme une donnée contextuelle durable. Les avantages perçus sont un peu les mêmes que ceux évoqués pour le télétravail : gain de temps lié à l'absence de déplacements, gains d'efficacité. Dans le match entre présentiel et visio, les cadres ne sont qu'une courte majorité à marquer leur préférence pour le présentiel, cette préférence variant de plus avec l'âge des répondants (voir figure 2).

Dans le match entre présentiel et visio, les cadres ne sont qu'une courte majorité à marquer leur préférence pour le présentiel, cette préférence variant de plus avec l'âge des répondants.

La question est de savoir si les « meilleures » habitudes acquises pendant la pandémie survivront au retour sur site et influenceront la manière de conduire les réunions physiques. Rien n'est moins sûr : « *ça a été un des points positifs des confinements que de travailler sur ces points-là et de structurer. Mais ça n'a duré que le temps des confinements, au retour sur site, on est revenu aux anciennes (mauvaises) pratiques* ».

Les réunions en mode hybride (on parle aussi de réunions « asymétriques ») sont venues encore compliquer la donne, au point que pour un certain nombre de nos interviewés la simultanéité présence/distance en réunion est une modalité à éviter autant que possible[12] : « *Soit on est tous en présentiel, soit on ne l'est pas du tout. L'hybride, c'est la pire des choses* » déclare un consultant, pourtant spécialisé dans les questions digitales. Et un autre d'ajouter : « *C'est le point dur, l'hybridité. Parce que je pense qu'il y a des comportements à développer qui ne sont pas innés. Il y a*

12. Voir aussi Repère n°3 : « Travail hybride : plus facile à dire qu'à faire », Chaire Futurs de l'industrie et du travail, novembre 2021.

une distance psychologique qui se créée. Ceux qui sont présents prennent la main sur la réunion et n'écoutent pas aussi bien ceux qui sont à distance qui, eux, sont séparés. Ceux qui sont là discutent avec leur voisin, ceux qui sont à distance n'entendent plus rien dans le brouhaha et ont le sentiment d'être isolés, voire exclus de ce qui se passe. C'est très frustrant d'être à distance quand il y a des gens en présentiel ».

La facilité à organiser des réunions via les outils collaboratifs intégrés produira un effet rebond sur le nombre de réunions, qu'elles soient présentielles, distancielles ou hybrides.

On peut pronostiquer sans grand risque de se tromper que la facilité à organiser des réunions via les outils collaboratifs intégrés (Microsoft Teams, Google Workplace, etc.), dont la diffusion constitue une évolution majeure dans la vie des organisations, produira un effet rebond sur le nombre de réunions, qu'elles soient présentielles, distancielles ou hybrides. D'où l'importance de continuer à veiller sur leur nombre et leur durée.

BONNES PRATIQUES DE BASE DES PROCESSUS DE RÉUNION

Dans cet établissement du service public, un groupe de personnes volontaires a élaboré une charte des réunions de manière à mettre une pression positive sur les animateurs en matière de principes de fonctionnement, d'outils, de supports et de reporting. Les 10 points de la charte rappellent des évidences en matière d'organisation et de conduite des réunions, mais la méthode a permis l'adhésion des managers avec à la clé un véritable effet sur la durée des réunions.

Ce cabinet de conseil interne d'un grand groupe est organisé selon un mix entre holacratie et agilité. Le mode d'organisation des réunions y fait donc l'objet d'une attention particulière, inspirée par ces modèles d'organisation. Trois rôles tournants et volontaires sont attribués pour chaque réunion, qu'elles soient physiques, à distance ou hybrides : le *timekeeper* était avant la pandémie à la fois l'animateur et le gardien des règles de la réunion (dont le respect de la durée) ; dans les réunions hybrides et à distance, ce rôle a été scindé en deux, de manière à avoir aussi un rôle pour s'occuper des aspects digitaux de la réunion et ne pas surcharger l'animateur (réponses au tchat, éventuels problèmes techniques d'image ou de son, enregistrement, etc.). Deuxième rôle : *l'avocat du diable* s'assure que le groupe est allé au bout de tous les arguments et le pousse à formuler une décision. Enfin, *l'observateur* considère le déroulé de la réunion et donne son feed-back à la fin pour améliorer les modes de fonctionnement. Les réunions se terminent par un ROTI (*Return On Time Invested)*, un outil qui fait partie de la panoplie des méthodes agiles et permet à chaque participant d'évaluer à chaud la qualité d'une réunion via une notation de 1 à 5[13]. Si attribuer des rôles et mener des évaluations à chaud sont des grands classiques de la gestion des réunions, rappelons que ces bonnes pratiques restent encore trop rarement appliquées.

Pour contrer les défauts des réunions hybrides, certaines organisations mettent en place des routines de réunion alternant tout-présentiel et tout-distanciel *selon la nature des réunions*. La réflexion consiste ici à déterminer quel mode est le plus favorable pour quel type de réunion.

Certaines organisations mettent en place des routines de réunion alternant tout-présentiel et tout-distanciel selon la nature des réunions.

13. 1. inutile : j'ai perdu mon temps en venant, 2. utile : la rencontre était utile mais j'ai quand même perdu un peu de temps en étant présent, 3. Juste moyenne : je n'ai pas perdu mon temps mais je n'ai pas trouvé un véritable intérêt à venir, 4. bonne : c'était plutôt pas mal, je n'ai pas perdu mon temps en venant, bien au contraire, 5. excellent : c'était un grand moment et j'aurais clairement regretté de ne pas avoir participé.

Ainsi dans ce cabinet conseil spécialisé dans le digital, une distinction s'opère entre réunions de routine (appelées par David Autissier[14] activités *run*) – par ex. les réunions hebdomadaires d'équipe ou les réunions mensuelles d'information générale – et réunions d'intelligence collective (aussi appelées activités *build*). Les premières se font systématiquement à distance (audio- ou visioconférence), même quand certains participants sont présents dans les locaux. En revanche, les secondes se font majoritairement en présentiel.

Dans une autre entreprise qui fonctionne en agilité, on distingue les réunions de divergence et de convergence. Une étude conduite en interne a en effet montré que les phases de divergence et de créativité peuvent tirer bénéfice du distanciel, alors qu'il est beaucoup plus difficile de prendre des décisions à distance et qu'il vaut mieux dès lors se réunir physiquement. Ainsi, explique un manager, « *quand on est en phase de divergence, la distance peut se révéler favorable, car les personnes qui posent les post-it ne sont pas forcément identifiées à leur post-it ; du coup, elles s'expriment plus librement, mais il faut s'assurer que tout le monde ait bien participé. Alors que dans les ateliers en distanciel, la difficulté, c'est d'aboutir à des décisions. En présentiel dans une salle de réunion, il y a un petit côté escape game : tant qu'on n'a pas pris de décision, on ne sort pas* ».

Les phases de divergence et de créativité peuvent tirer bénéfice du distanciel, alors qu'il est beaucoup plus difficile de prendre des décisions à distance et qu'il vaut mieux dès lors se réunir physiquement.

Toutefois, l'opposition distance/présence peut aujourd'hui être dépassée en jouant sur la complémentarité d'un autre couple : synchrone et asynchrone, riche d'un fort potentiel d'amélioration pour les réunions.

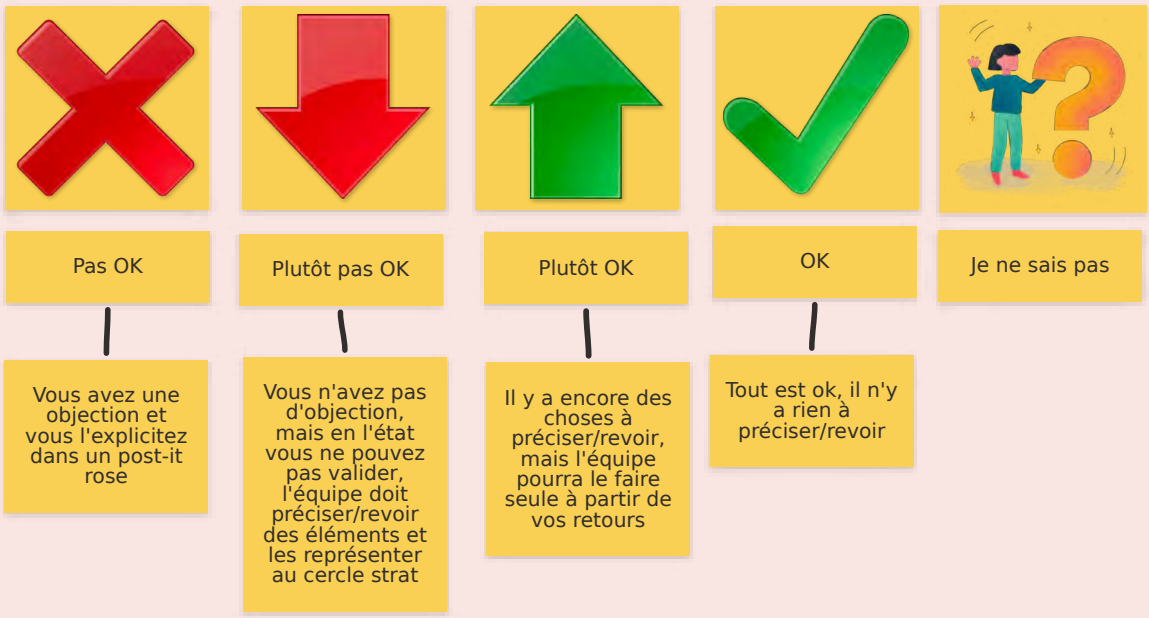
PRENDRE DES DÉCISIONS EN TIRANT PARTI DES COMPLÉMENTARITÉS ENTRE SYNCHRONE ET ASYNCHRONE

Il est en effet possible de tirer parti des potentialités qu'offrent les outils numériques pour repenser en profondeur l'organisation et l'animation des réunions. L'un des leviers fondamental de ce renouvellement passe par la complémentarité entre des *temps de réflexion asynchrones* et des *temps d'échanges collectifs synchrones*. Ces temps de réflexion et d'échanges restent pour le moment entremêlés en réunion mais gagneraient à être distingués pour tout à la fois faire baisser la durée des réunions et améliorer l'efficacité des prises de décision, que ce soit en présentiel ou à distance.

Telle est la voie suivie par une organisation qui a mobilisé Klaxoon pour réorganiser ses réunions stratégiques et budgétaires. Plus que le choix de l'outil, c'est en fait le choix du mode asynchrone qui s'est révélé déterminant. Un « *board* » est ainsi créé *en amont* de la réunion pour préciser les sujets qui y seront abordés. Chacun des participants à la réunion doit exprimer (publiquement mais en asynchrone) sa position sur chaque sujet au travers de symboles : favorable via une coche verte ; défavorable via une croix rouge ; plutôt favorable mais besoin d'en discuter via une flèche verte ; plutôt défavorable mais besoin d'en discuter via une flèche rouge ; « je ne sais pas » via un point d'interrogation (figure 3).

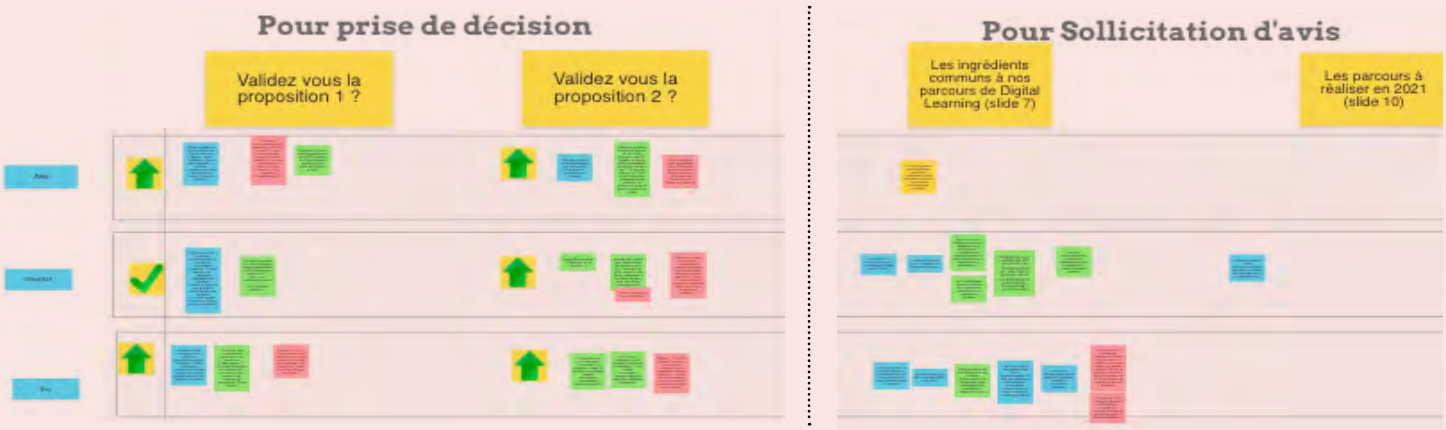
14. Autissier, David (2021). « Vers des organisations Build & Run ». *Forbes*, 9 mars 2021. https://www.forbes.fr/management/management-vers-des-organisations-build-run/. Voir également Autissier, David (2021). « Vers des organisations Build & Run ». *In* Autissier, David, Peretti, Jean-Marie, Besseyere Des horts, Charles-Henri (Dir.). *Travail & organisation hybride, organiser le travail et manager en mode présentiel/distanciel*. MA Editions.

FIGURE 3 – LES SYMBOLES PERMETTANT D'EXPRIMER SON AVIS SUR LES SUJETS À L'ORDRE DU JOUR EN AMONT DE LA RÉUNION



Source : Avec l'aimable autorisation de Ticket for Change.

FIGURE 4 – EXEMPLE DE *BOARD* REMPLI EN AMONT DES RÉUNIONS



Source : Avec l'aimable autorisation de Ticket for Change.

Ils expriment également leurs commentaires sur le board selon différentes catégories de post-it : avis et recommandation sur un post-it jaune, question de clarification sur un post-it vert, objection argumentée sur un post-it rose, ressenti sur un post-it bleu, ce dernier permettant d'exprimer ses émotions (figure 4).

Ce travail en asynchrone permet de réfléchir en profondeur au sujet sur lequel on est invité à réagir, plutôt que de le faire « à chaud » en réunion, comme l'explique une participante : « *Le fait de devoir poser ce qui se joue par écrit, sur un post-it versus le verbaliser, ce n'est pas du tout pareil. Et comme l'espace du post-it n'est pas grand, cela oblige vraiment à réfléchir à ce qu'on veut dire. Il n'est pas rare que mon post-it, je le réécrive 15 fois jusqu'à trouver la bonne formulation. Alors qu'à l'oral, j'aurais été beaucoup plus approximative* ».

Ce n'est que dans un second temps, une fois ce travail individuel de réflexion achevé et partagé, que la réunion se tient en mode synchrone (ce qui peut se faire autant en présentiel qu'en distanciel). Les participants peuvent ainsi se concentrer sur l'essentiel : « *Si la tendance est verte, on regarde directement les recommandations. Si la tendance est rouge, on rentre dans le sujet, on regarde ce qui bloque et on refait un tour. Cette manière de procéder nous permet de nous concentrer sur ce qui fait débat* ».

Cette décomposition des réunions en deux temps jouant sur la complémentarité entre synchrone et asynchrone a permis un gain de temps considérable : « *Avant, on se noyait dans la décision en oubliant pourquoi nous étions là. La prise de décision durait en moyenne 3 heures. Nous avons divisé par 3 en moyenne notre temps de réunion* ».

« La prise de décision durait en moyenne 3 heures. Nous avons divisé par 3 en moyenne notre temps de réunion ».

PRÉPARER LA RÉUNION ET FAIRE LE COMPTE-RENDU

Sans forcément recourir à Klaxoon (un outil dont l'appropriation peut être difficile), une même logique combinant asynchrone et synchrone peut présider à la préparation et au suivi des réunions habituelles avec des outils de documents partagés très simples de type « Google Docs ». Ces dispositifs permettent de construire en amont un ordre du jour participatif et, ici encore, d'enclencher une réflexion préalable à la réunion en mode asynchrone mais partagé. Une nouvelle fois, ces pratiques permettent de gagner un temps considérable en réunion tout en étant plus efficaces : « *Nous utilisons Google Docs en amont et pendant les réunions d'équipe. On n'a qu'un seul document partagé de prise de notes et tout le monde ajoute des éléments dessus. J'envoie par exemple un avis pour dire que j'ai initié une réflexion dans tel doc partagé, que ce n'est pas fini, mais qu'à telle date, je le présenterai et donc merci si vous pouvez y jeter un œil avant et ajouter vos remarques et suggestions… On gagne du temps car les gens s'approprient le sujet en amont de la réunion. On ne découvre pas le sujet au moment de la réunion, on a déjà commencé à formaliser une réflexion collective avant* ».

Le document partagé permet ensuite de prendre des notes collaboratives pendant la réunion, puis d'obtenir un compte-rendu en temps réel (synchrone) : « *Le Google Doc partagé permet en amont de la réunion de construire l'ordre du jour, on traite les points en réunion et quasiment simultanément, on documente les décisions dans le CR* ». Toutefois, il est aussi important de déterminer qui fera les arbitrages pour aboutir au document final synthétique, afin d'éviter le travers rencontré dans une autre organisation où 3-4 personnes prenaient une quantité considérable de notes simultanément sur le même compte-rendu, sans que personne ne prenne ensuite la responsabilité de synthétiser les débats.

PRODUIRE DES DOCUMENTS COLLABORATIFS

Dans certains métiers, la production de documents collaboratifs (par exemple, formuler un cahier des charges, répondre à un appel d'offre) représente une part très importante du travail.

Avant l'existence des outils d'édition collaborative, le temps de réunion alloué à ces productions était très important. Aujourd'hui, la production collaborative permet de réduire considérablement les temps de réunion (synchrone) consacrés à cette activité, de même que le nombre d'échanges de pièces jointes par e-mails (asynchrone) pour la mise au point et la finalisation du document.

Parmi les bonnes pratiques proposées par des consultants spécialisés en implantation d'outils collaboratifs, on trouve ici encore une combinaison de synchrone et d'asynchrone : « *avoir une courte synchro de 30 mn avec mes collègues où l'on va définir ensemble la trame du document. On va initialiser ensemble le document et après, on va travailler chacun de notre côté (asynchrone individuel) ou ensemble à distance (synchrone collectif), et enfin on refait une synchro quelques jours plus tard* ». Finies ces réunions interminables de 2 ou 3 heures répétées plusieurs fois pour mettre au point un document, ainsi que les erreurs de versions produites par les échanges d'e-mails avec pièces jointes : « *Je ne vous raconte pas les V14, c'est vraiment comme ça qu'on fonctionnait : "tu fais ta partie, je fais la mienne, il y en a un qui consolide, je te renvoie un mail, attends j'ai oublié quelque chose, je te le renvoie"* ».

Finies ces réunions interminables de 2 ou 3 heures répétées plusieurs fois pour mettre au point un document, ainsi que les erreurs de versions produites par les échanges d'e-mails avec pièces jointes.

Les arbitrages peuvent être résolus directement sur le document : soit par des commentaires qui seront lus et traités en mode asynchrone, soit via la barre de conversation qui permet de discuter en temps réel (synchrone) des modifications apportées. Cet exemple montre ainsi qu'on peut travailler à distance soit de façon individuelle, soit de façon collaborative sans forcément recourir à une réunion.

Une fois que l'on sait bien utiliser collectivement ces fonctionnalités, le gain opérationnel est jugé assez spectaculaire avec une division au moins par deux, voire par trois, du temps de production. Cette injonction à la rapidité pourrait toutefois se payer par une diminution des processus réflexifs qui impliquent des temps de pause, d'appropriation et d'amélioration.

LA PERSISTANCE DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL NUMÉRIQUE

Dans les entreprises où l'on pratique beaucoup l'animation d'ateliers en mode agile (ateliers de brainstorming, de design thinking), des outils numériques comme Klaxoon, Miro, Mural, etc. sont jugés comme facilitant les réunions à plusieurs niveaux. La préparation des ateliers est plus simple, car les animateurs peuvent se référer à des *templates* (modèles) prédéfinis même s'ils les adaptent. Ces outils proposent en effet des centaines de modèles. À partir de ces templates, il est plus facile d'expliquer la méthode d'animation retenue à d'autres et de transmettre ainsi en interne les compétences nécessaires à l'animation. Enfin, le post-traitement des réunions (saisir et classer des centaines de Post-it) est facilité par l'outil qui garde les idées exprimées en mémoire et par le paramétrage des post-it (catégories, couleurs) qui viennent alimenter des tableaux Excel, permettant de gagner un temps considérable.

D'autres vertus de ces outils ont été découvertes par l'usage : la persistance numérique de l'environnement de travail (le tableau blanc avec ses post-it) permet de poursuivre le travail en mode asynchrone ou synchrone, individuel ou collectif, après la fin de la première réunion, soit que des personnes aient été absentes, soit que les présents veuillent continuer à réfléchir et ajouter de nouvelles idées : « *On voit de plus en plus de personnes qui continuent à travailler sur le board ou qui réorganisent des réunions après l'atelier pour finaliser des choses qu'elles n'avaient pas eu le temps de finir. Et du coup, la réunion peut continuer même après la réunion. C'est une richesse qui n'existait pas avant* ».

« On voit de plus en plus de personnes qui continuent à travailler sur le board ou qui réorganisent des réunions après l'atelier. Et du coup, la réunion peut continuer même après la réunion. C'est une richesse qui n'existait pas avant ».

CONCLUSION

Il semble aujourd'hui bien établi que le travail à distance a globalement fait augmenter le nombre de réunions et baisser leur durée. Mais celui-ci n'est pas la seule raison de cet accroissement quantitatif. Les modèles d'organisation favorisant la montée en autonomie des équipes et la réduction de la place des managers (de type holacratie, entreprise libérée, organisation plate, etc.) jouent également un rôle dans cette multiplication : « *Un aspect négatif de la transformation, c'est qu'il y a des réunions dans tous les sens. On discute, on échange, on arbitre. Avant, seuls les chefs allaient à certaines réunions pour laisser du temps aux gens pour travailler. Aujourd'hui, dans un certain nombre de réunions, pour que les équipes soient "autonomes", on invite tout le monde.* » Dans les deux cas (télétravail et autonomie), les « coûts de transaction » (coordination et communication) augmentent.

Les espaces de travail numériques offrent de multiples possibilités de combiner l'action synchrone et asynchrone, présentielle et à distance, individuelle et collective.

Il est toutefois possible de mettre en place des mécanismes pour contrer ces effets pervers. Les espaces de travail numériques offrent ainsi de multiples possibilités de combiner l'action synchrone et asynchrone, présentielle et à distance, individuelle et collective, pour faire baisser le nombre et la durée des réunions. Mais cela nécessite un temps d'apprentissage réel.

Si les outils numériques portent en eux des potentialités, c'est fondamentalement la réflexion sur les processus organisationnels qui permettra de gagner en efficacité. L'illusion consisterait à se reposer entièrement sur l'implantation des outils en espérant qu'ils structureront par eux-mêmes les modes de travail. C'est le plus souvent l'inverse qui se produit : inertie ou désorganisation. Comme nous l'avons vu, le déploiement à grande échelle des visioconférences n'a pas fait fondamentalement évoluer les pratiques de réunion. Les outils numériques ne sont pas une solution, mais juste une chance de repenser les modes d'organisation et de structurer activement leurs usages à l'aune de leurs potentialités, et non de leurs pouvoirs supposément magiques.

COLLECTION REPÈRE FUTURS DU TRAVAIL

N°1 - Proximité et distance, communication synchrone et asynchrone
N°2 - Travail hybride : plus facile à dire qu'à faire
N°3 - « Être un leader, c'est donner le pouvoir à ses équipes »
N°4 - Comment les usages du no code impactent le travail
N°5 - Le radar de l'autonomie
N°6 - Les impacts du télétravail sur la santé : faire la part des choses
N°7 - Renforcer l'autonomie du terrain dans les PME : le programme Tech'care du CETIM
N°8 - Réinventer les réunions à l'heure du numérique

https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Recherche/Chaire-FIT-sup2/Publications-et-edition/

LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²

cetim · FABERNOVEL · GROUPE RENAULT · Kéa Partners for transformation · La Fabrique de l'industrie laboratoire d'idées · Mäder Advanced Coatings and Polymers Solutions · MICHELIN · orange

CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines ParisTech

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
chaire-fit2@mines-paristech.fr

CHAIRE FIT² FUTURS DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL
MINES ParisTech | PSL