Guide

Coûts cachés des réunions inefficaces :

enjeux et solutions pour maximiser la performance collective

klaxoon

Sommaire

1 Réunions inefficaces : coûts visibles et coûts cachés 05

Les coûts visibles des réunions 06

Les coûts cachés des réunions 08

2 Pourquoi les solutions proposées ne fonctionnent pas 10

Les solutions inefficaces face au problème des réunions 11

La structure des réunions à la source de leur inefficacité 12

3 7 solutions pour mieux structurer vos réunions et réduire leurs coûts avec un espace collaboratif tout-en-un 14

1. Proposez la même expérience sur site ou à distance 15

2. Optimisez la préparation en amont 15

3. Limitez le temps 16

4. Engagez les participants à chaque étape 16

5. Rendez l'information accessible à tous 17

6. Mettez en place un cycle d'amélioration continue 17

7. Appuyez-vous sur des méthodes reconnues 17

Executive Summary

D'après le Microsoft World Trade Index de 2022, le nombre de réunions en entreprise a quadruplé en deux ans, soulignant leur rôle essentiel mais aussi leur inefficacité dans de nombreuses organisations.

Ces réunions inefficaces se traduisent par des coûts visibles (temps perdu, baisse de productivité, budgets), ainsi que des coûts cachés : frustration, désengagement et inertie dans la prise de décision. En moyenne, un employé assiste à 8 réunions par semaine, et ce chiffre double pour les cadres supérieurs. Dans ce contexte, 80% des travailleurs estiment qu'ils seraient plus productifs avec moins de réunions.

Pour réduire les coûts des réunions, plutôt que de chercher à les éliminer complètement, il s'agit de repenser leur structure en profondeur. Il existe des solutions efficaces pour vous aider à créer un espace de réunion qui propose à vos participants une expérience fluide et engageante. Par exemple, la plateforme tout-en-un de Klaxoon propose des outils interactifs et collaboratifs qui centralisent les informations partagées en réunion, facilitent la communication synchrone et asynchrone, et permettent d'accélérer la prise de décision, que ce soit en présentiel ou à distance.

En déployant toute la puissance de votre espace collaboratif, vos réunions deviennent des vecteurs de performance et non des freins. Les participants sont bien informés et activement impliqués, et le passage à l'action se fait naturellement.

En 2022, Microsoft fait un constat saisissant dans son World Trade Index : en deux ans, **le nombre de réunions en entreprise a été multiplié par 4**.

En 2 ans, le nombre de réunions en entreprise a été multiplié par 4

Source : Microsoft World Trade Index

Cela confirme la place centrale que les réunions ont toujours occupée dans toutes les organisations. Le problème, c'est que les réunions telles que nous les connaissons sont loin d'être efficaces. **Elles génèrent de nombreux coûts** qui impactent la productivité des équipes, la qualité des idées échangées, mais aussi l'engagement et la prise de décision.

Dans ce guide, nous allons identifier les coûts visibles et cachés de toutes ces réunions qui vous paraissent inefficaces. Ainsi, nous verrons quelles sont les meilleures solutions pour proposer à vos participants **un espace de réunion dont il seront satisfaits**, et qui leur permettra d'être **engagés et performants** dans la prise de décision, en réunion et au-delà.

L'engagement des participants est un vecteur déterminant de l'efficacité d'une réunion, sur site comme à distance.

1.

Réunions inefficaces : coûts visibles et coûts cachés

Réunions inefficaces : coûts visibles et coûts cachés

Les réunions inefficaces peuvent générer deux types de coûts :

- Les coûts visibles
- Les coûts cachés

On parlera de **coûts visibles** lorsqu'ils seront directement perceptibles par l'organisation : les coûts en termes de temps, de productivité, et même les coûts financiers que cela implique pour l'entreprise.

À l'inverse, les **coûts cachés** sont des coûts souvent négligés par les organisations, mais dont les impacts sont tout aussi conséquents que ceux des coûts visibles. Il est important de savoir les identifier dans vos propres réunions, car **ils normalisent certains comportements nocifs** qui entraînent à leur tour frustration, incompréhension et freins dans la prise de décision.

Les coûts visibles des réunions

Le temps

Quand on pense aux réunions inefficaces, la première chose qui vient à l'esprit est **le temps qu'on y passe**, la fameuse "réunionite". Nombreux sont ceux qui travaillent au rythme des réunions qui s'enchaînent, en particulier ceux qui font partie de la *knowledge economy* (ou économie de la connaissance, centrée essentiellement sur le secteur tertiaire).

En moyenne, **nous assistons à 8 réunions par semaine**, et ce chiffre peut doubler pour les cadres supérieurs. D'après le MIT, ces derniers peuvent passer jusqu'à **23 heures par semaine en réunion**, soit la moitié de leur temps de travail !

En moyenne, nous assistons à 8 réunions par semaine

Source : BOOQED

D'ailleurs, toutes ces réunions sont-elles indispensables ? Pas forcément, puisque dans de nombreux cas, leur contenu pourrait se résumer à **un email ou à un document partagé en asynchrone**.

La productivité

Le deuxième coût visible des réunions inefficaces cible la productivité. Encore un chiffre impressionnant : pas moins de 80% des employés estiment qu'ils seraient plus productifs

s'ils passaient moins de temps en réunion ! La raison est simple : cela mobilise leur temps de travail et les empêche d'avancer sur leurs autres priorités. Résultat, ils sont obligés de **trouver d'autres moments pour le faire**, y compris sur leur temps personnel.

C'est ainsi que **les heures supplémentaires et le multitâche** deviennent systématiques. Il n'est pas rare de traiter ses mails ou de répondre à des collègues par chat, tout en écoutant d'une oreille distraite la réunion qui est en train de se dérouler. La productivité est alors doublement impactée, aussi bien dans les tâches annexes que dans la réunion elle-même.

Les budgets

L'impact des réunions inefficaces se traduit aussi directement dans les budgets de votre organisation. Pour estimer au mieux **le coût financier de vos réunions**, plusieurs facteurs sont à prendre en compte :

Modalités de la réunion

Souhaitez-vous réunir vos participants en présentiel ? Dans ce cas, vous devez tenir compte des coûts logistiques :

- Location de salle ;
- Hébergement ;
- Transport (et son empreinte carbone),...

Pour cette raison, de nombreuses entreprises privilégient désormais **les réunions hybrides**, sauf lorsque le déplacement est nécessaire et justifié. Sans compter qu'elles sont aussi de plus en plus attentives à l'impact exercé sur l'environnement.

Ainsi, pour améliorer l'expérience en mode hybride, **les équipements des salles de réunion** ont eux aussi beaucoup évolué récemment : visio, écrans interactifs, débit de connexion,... Quel que soit le contexte, **une alternative à distance** doit toujours être disponible pour permettre à d'éventuels participants de rejoindre la réunion depuis n'importe où.

Nombre de participants

Autre point important : plus les invités à la réunion sont nombreux, plus son coût est élevé. En effet, on sollicite les participants sur leur temps de travail, et il faut donc **prendre en compte leur rémunération individuelle**.

Pour estimer plus précisément le coût de vos réunions en tenant compte de ce paramètre, vous pouvez utiliser notre estimateur en ligne.

Mobilisation des participants

Il s'agit d'un manque à gagner généré par le temps passé en réunion. En effet, c'est un temps que les participants ne consacrent pas à **des activités qui peuvent contribuer au développement de l'entreprise**. Par exemple, un commercial ne vend pas tant qu'il participe à des réunions en interne. Dans le cas des réunions en présentiel, le temps passé en déplacement pour se rendre sur site n'est pas non plus toujours rentabilisé.

Les coûts cachés des réunions

Plus de pression sur les équipes

Il en résulte que les équipes sur-sollicitées par les réunions inefficaces s'épuisent et sont plus exposées à une surcharge de travail à long terme.

D'après Microsoft, 37% des travailleurs, tous niveaux hiérarchiques confondus, estiment que leurs entreprises leur demandent trop d'investissement aujourd'hui. Ces niveaux de pression peuvent impacter directement leur bien-être au travail, et **amener à un turnover plus élevé** dans les équipes.

Le désengagement des participants

Des réunions moins efficaces entraînent aussi **une perte d'engagement globale**, qui peut se traduire par du présentéisme. On va en réunion pour aller en réunion, tout en se rendant compte que l'on n'a pas vraiment de valeur ajoutée à être là. De plus, peu de participants osent refuser une invitation à une réunion par crainte d'être mal vus, en sachant pertinemment qu'ils seront davantage observateurs que véritables contributeurs.

Certaines personnes sont alors systématiquement favorisées par rapport à d'autres quant à la capacité à s'exprimer et à s'impliquer dans la réunion :

- Les personnalités les plus extraverties et à l'aise à l'oral ;
- Les participants réunis en présentiel lorsque ceux à distance sont en minorité,...

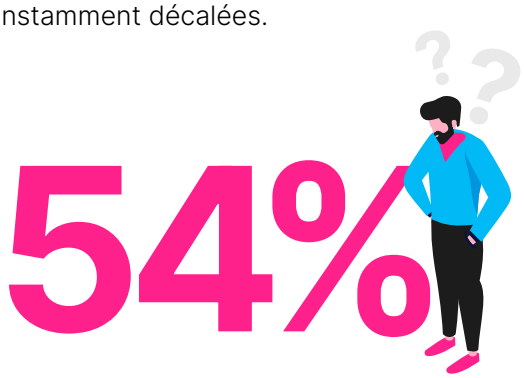
Cela conduit à des situations où **seuls quelques-uns monopolisent la parole**, tandis que les plus introvertis, les participants à distance ou ceux qui préfèrent s'exprimer par écrit sont laissés en retrait. À terme, ce manque d'engagement peut générer beaucoup de frustration.

> **Quel que soit le contexte, l'engagement en réunion est étroitement lié à la capacité des participants à s'exprimer. Pensez à mettre en place une approche inclusive qui valorise le partage d'idées au-delà de la prise de parole à l'oral : par exemple, des challenges visuels ou du brainstorming silencieux.**
>
> **Steven Rogelberg**, *professeur en sciences organisationnelles et auteur du best-seller The Surprising Science of Meetings*

L'inertie dans la prise de décision

Des réunions inefficaces qui manquent de focus et d'objectifs clairs réduisent les possibilités de passage à l'action. Certains participants font du multitâche, d'autres n'osent pas intervenir, d'autres se projettent déjà dans leur prochaine réunion,... On assiste alors à **un enchaînement de réunions qui conduisent à d'autres réunions**, sans véritable prise de décision. Ainsi, plus de la moitié des travailleurs quittent une réunion sans avoir une idée claire des étapes suivantes.

À cela s'ajoute souvent la difficulté de trouver un créneau commun à tous les participants pour organiser la réunion suivante, car leurs agendas en sont déjà tous remplis. Les décisions (si elles arrivent) **sont donc finalement elles-mêmes retardées** car les réunions sont constamment décalées.



54% **des travailleurs quittent une réunion sans avoir une idée claire des étapes suivantes**

Source : Atlassian

Les rapports entre les équipes

Au bout du compte, l'inefficacité des réunions impacte négativement la qualité de la collaboration et les relations entre les membres des équipes. Cela crée **des silos de communication** entre les équipes qui se désengagent et se referment sur elles-mêmes, ce qui empêche d'exploiter tout le potentiel de la collaboration transversale.

2.

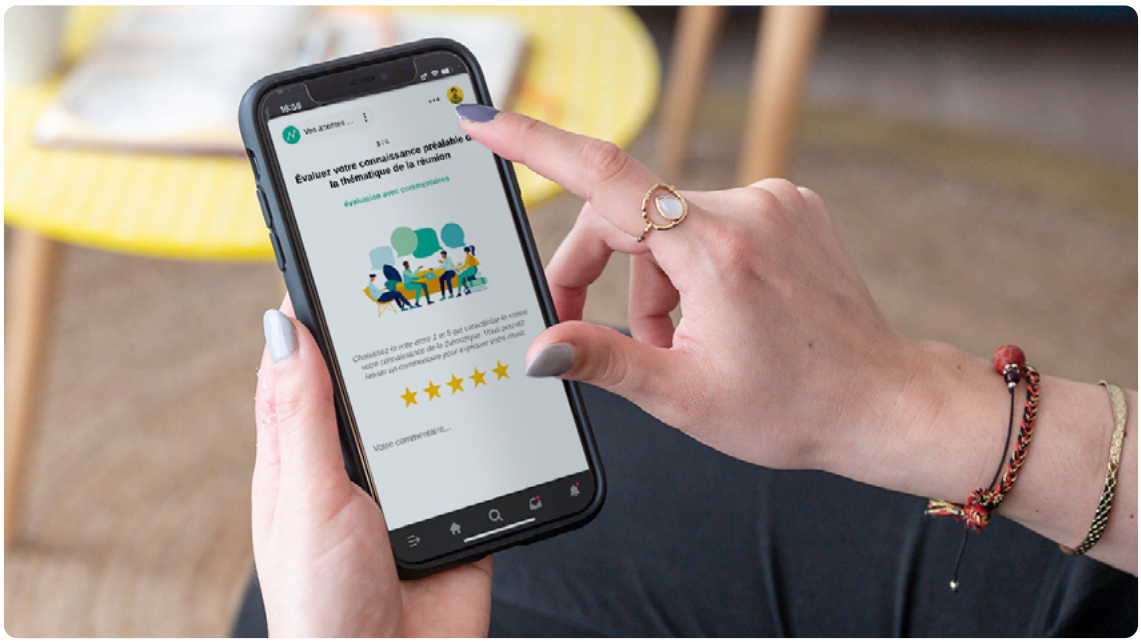
Pourquoi les solutions proposées ne fonctionnent pas

Pourquoi les solutions proposées ne fonctionnent pas

Les solutions inefficaces face au problème des réunions

Une préparation inadaptée

Si les organisateurs de réunions ont de plus en plus conscience de l'importance d'une bonne préparation en amont, celle-ci peut parfois être biaisée par **un manque de visibilité sur les attentes des participants**. Sans un sondage structuré qui permette de recueillir leurs besoins et évaluer leur niveau de familiarité avec le sujet, le contenu de la réunion qui s'ensuit risque de devenir descendant et peu digeste.



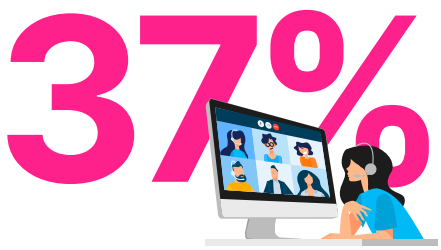
Comprendre les besoins des participants et leur niveau de familiarité avec le sujet à aborder peut considérablement simplifier le déroulement de votre réunion.

Exiger le retour des équipes en présentiel

Une des raisons invoquées par les entreprises qui souhaitent un retour à 100% en présentiel de leurs équipes est que c'est un moyen de se croiser de manière informelle et d'échanger plus facilement qu'en organisant des réunions. Cependant, cela peut aussi mener à l'excès inverse, à savoir improviser des réunions et étirer les temps d'échange, en dépit de l'emploi du temps de chacun.

Trop s'appuyer sur la visio

À l'inverse du retour à 100% en présentiel, passer la journée à enchaîner les réunions en visioconférence n'est pas non plus une solution durable. **Cela crée de la fatigue cognitive chez les participants**, et diminue ainsi leur concentration et leur productivité, tout en les rendant plus passifs en réunion. Ainsi, plus de 1 employé sur 3 considère aujourd'hui la "Zoom fatigue" comme étant la plus grosse problématique liée aux réunions virtuelles.



Lorsque cela est possible, la visioconférence doit donc être considérée comme **un outil complémentaire à l'interaction en face-à-face**, sans se substituer complètement à elle.

Arrêter de faire de réunions

Si les réunions ont autant d'impacts négatifs, pourquoi continuer à en faire ?

La question a déjà été soulevée, et de nombreuses entreprises ont récemment fait le test de se passer complètement de leurs réunions. Deux constats ont alors été faits :

- Réduire considérablement le nombre de réunions (sans les arrêter totalement) permet de **réduire le micromanagement** dans les équipes.
- Toutefois, éliminer la totalité des réunions du fonctionnement des organisations n'est pas une solution efficace, car **les réunions restent des moments stratégiques pour avancer**, se rencontrer, innover, et collaborer. C'est particulièrement vrai pour les équipes hybrides, où les réunions sont la seule manière d'échanger avec des collègues à distance.

Cela montre que le véritable problème ne vient pas de la nature des réunions, mais d'un manque de structure qui les rend inefficaces.

La structure des réunions à la source de leur inefficacité

Depuis la phase de préparation jusqu'à la prise de décision, bien structurer vos réunions est fondamental pour réduire tous les coûts listés ci-dessus, et organiser des réunions productives et vecteurs de performance. Si le problème des réunions inefficaces persiste depuis si longtemps dans les entreprises, c'est que l'effort à fournir est jugé trop important pour transformer leurs pratiques de réunion à la racine.

Par exemple, **Amazon a radicalement transformé la structure de ses réunions** en mettant en place un système complet axé sur l'autonomie et la responsabilisation. Ce système inclut

notamment un contrôle du nombre des participants, avec le principe des “2-Pizzas teams”, soit au maximum autant d’invités qu’il n’en faut pour manger 2 pizzas sans rester sur leur faim (généralement 7 à 8 invités). De plus, en début de réunion, un mémo de 6 pages est distribué aux participants pour les informer du contexte et des objectifs. Si cette étape menée indépendamment peut devenir relativement laborieuse, elle se révèle très efficace en complément des autres pratiques déployées par le géant du e-commerce américain.

Cet exemple montre que si vous souhaitez transformer en profondeur la structure de vos réunions, la première étape consiste à **créer un espace de réunion complet et flexible pour vos équipes**. Il doit pouvoir centraliser tous vos échanges, s’adapter simplement au travail hybride comme sur site, et engager durablement l’ensemble des participants.

Par exemple, vous pouvez créer un tel espace à l’aide de la plateforme collaborative tout-en-un de Klaxoon. Accessible à tout moment et depuis n’importe où, elle booste l’efficacité de vos échanges en réunion et au-delà, et permet à chacun de s’exprimer de la manière qui lui convient le mieux. De plus, ses outils collaboratifs vous assurent **une continuité dans le suivi de vos réunions**, en centralisant en un seul endroit toutes les informations importantes, et en gagnant du temps dans la création de comptes-rendus.

À présent, voyons quels sont les meilleurs moyens pour vous **d’exploiter toute la puissance de votre espace de travail collaboratif** pour mieux structurer vos réunions, et en faire de véritables opportunités de libérer le potentiel du collectif.

3.

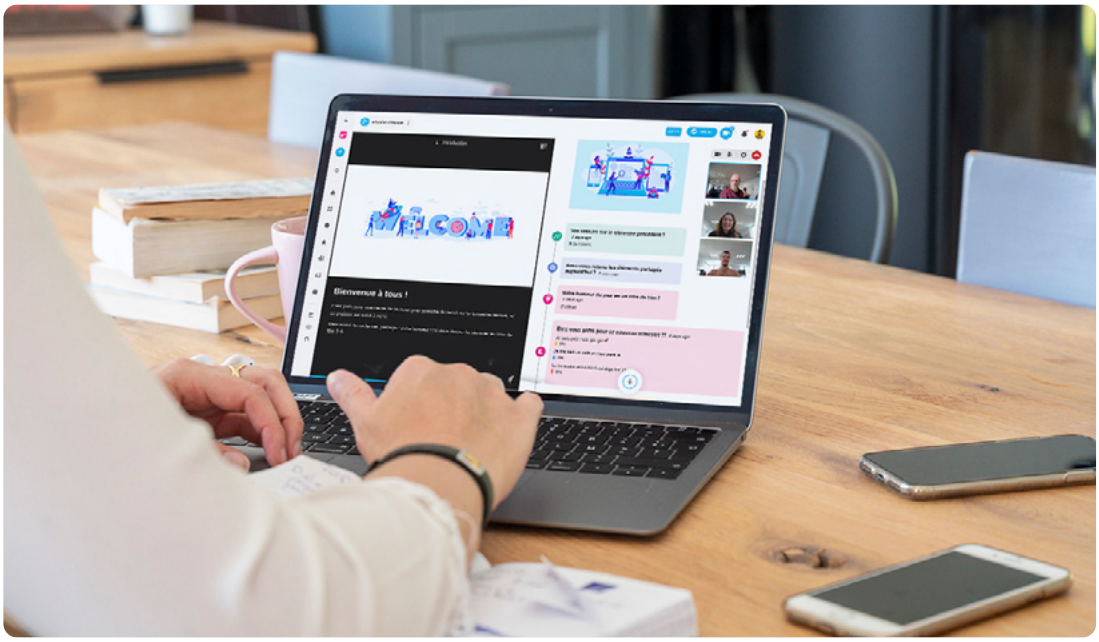
7 solutions pour mieux structurer vos réunions et réduire leurs coûts avec un espace collaboratif tout-en-un

7 solutions pour mieux structurer vos réunions et réduire leurs coûts avec un espace collaboratif tout-en-un

1. Proposez la même expérience sur site ou à distance

La flexibilité fait partie des exigences des employés pour être efficaces en réunion. Votre espace de travail doit pouvoir s'adapter simplement au travail en présentiel comme à distance, et surtout **éliminer le temps d'adaptation nécessaire** au changement de contexte ou d'appareil.

Dans le cas de Klaxoon, **un Board ou une Session** vous permet de créer un espace de réunion avec un outil de visioconférence intégré, qui permet aux participants de rejoindre les échanges **où qu'ils soient, et depuis n'importe quel appareil connecté** (ordinateur, smartphone ou tablette).



Dans une Session, l'organisateur peut proposer aux participants de la réunion plusieurs activités Klaxoon, à réaliser ensemble dans l'ordre qu'il souhaite.

2. Optimisez la préparation en amont

Nous avons déjà évoqué toute l'importance de bien préparer vos réunions, sans oublier de **tenir compte des attentes de tous les participants**. Aujourd'hui, le manque de préparation reste cité comme étant la première cause d'inefficacité des réunions, pour plus d'un employé sur 4.

Pour 28% des participants, le manque de préparation est la première cause d'inefficacité des réunions

Source : Otter

Il existe de nombreux leviers pour vous permettre d'améliorer cette étape de préparation :

- Communiquer en avance un objectif clair ;
- Définir les étapes de la réunion ;
- N'inviter que les interlocuteurs-clés (rappelez-vous la "2 Pizzas rule") ;
- Définir les rôles et les responsabilités de chacun ;

Aussi, dès la préparation, n'hésitez pas à **mettre l'accent sur les résultats attendus** à l'issue de votre réunion, et à mentionner des moyens qui vous semblent pertinents pour y parvenir collectivement.

3. Limitez le temps

À ce stade, vous pouvez aussi vous rendre compte que la meilleure façon d'atteindre le résultat souhaité **est simplement de ne pas organiser de réunion**. Dans ce cas, vous pouvez partager des informations et échanger avec votre équipe de manière **asynchrone**, tout en précisant une date limite pour soumettre vos idées.

Il a été démontré que pour la majorité des réunions courantes, le sujet à traiter pouvait être abordé avec un maximum d'efficacité **en 30 minutes seulement**. N'hésitez pas à utiliser un timer pour garder le contrôle du temps, et à concentrer chacune de vos réunions sur un sujet-clé à traiter. Pour évaluer le retour sur investissement de vos réunions et vous améliorer, vous pouvez également utiliser la méthode ROTI *(Return on Time Invested)* disponible sur la plateforme Klaxoon.

4. Engagez les participants à chaque étape

Trouvez les moyens de **maximiser l'engagement de toutes les personnalités présentes** dans votre réunion, qu'elles soient extraverties ou introverties, qu'elles interagissent à l'oral ou à l'écrit.

Pour vous y aider, Klaxoon facilite considérablement cette étape en générant de l'engagement avant, pendant comme après vos réunions :

- **En synchrone**, la plateforme s'appuie sur la puissance de l'écrit pour permettre à tout le monde d'exprimer ses idées en même temps, sans avoir besoin de rallonger la réunion pour autant.
- **En asynchrone**, les outils Mémo et Sondage vous permettent d'interagir avec vos par-

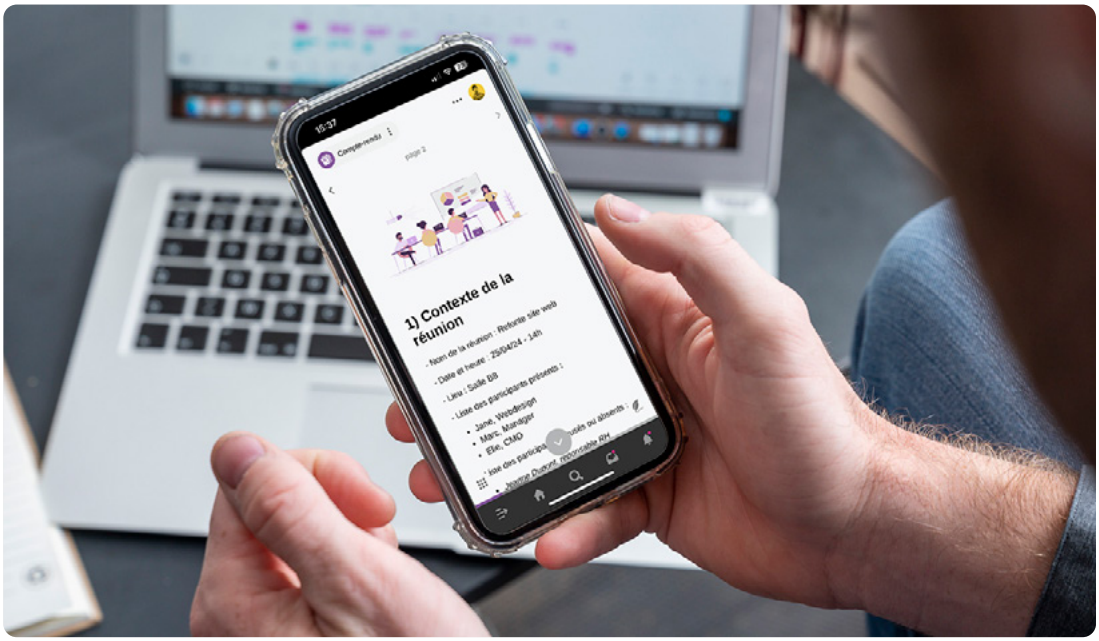
ticipants pour leur partager des informations ou solliciter des retours consolidés.

- Klaxoon propose également **des formats interactifs** pour créer un climat de confiance entre les participants, qu'ils se connaissent déjà ou qu'ils se rencontrent pour la première fois : icebreakers, challenges,...

5. Rendez l'information accessible à tous

Pour gagner encore plus de temps, faites en sorte de **centraliser vos échanges dans un seul espace** qui restera accessible aux participants à tout moment. Plus besoin de retranscrire manuellement vos réunions, et si vous avez la possibilité de **générer automatiquement des comptes-rendus** et les exporter en un clic, c'est encore mieux !

Avec Klaxoon, c'est précisément ce que vous pouvez faire à partir d'une Session ou d'un Board. Vous pouvez également **exporter l'essentiel à retenir de vos réunions dans un Mémo**, et le partager avec les participants a posteriori.



En quelques pages structurées, tous les participants ont une vision claire de l'issue de la réunion avec Mémo.

6. Mettez en place un cycle d'amélioration continue

Évaluez constamment l'efficacité de vos réunions **en les soumettant à des audits réguliers, en recueillant le feedback de vos participants** et en faisant les ajustements nécessaires pour les réunions suivantes. Ce processus est particulièrement efficace dans le cas des réunions récurrentes (hebdomadaires, mensuelles,...).

7. Appuyez-vous sur des méthodes reconnues

Vous manquez de temps pour mettre ces actions en place ? Il existe **de nombreuses méthodologies reconnues de gestion des réunions** pour vous aider à améliorer ra-

pidement leur structure et l'organisation. Nous avons déjà eu l'occasion d'en croiser quelques-unes à travers ce guide.

La bonne nouvelle, c'est que Klaxoon dispose **d'une bibliothèque de modèles prêts à l'emploi** basés sur toutes ces méthodologies :

- Weekly
- Brainstorming
- Rétrospectives
- Icebreakers,...

Avec ces templates, **votre espace collaboratif est déjà structuré** pour vous aider à être plus efficaces et gagner un temps précieux, et vous n'avez plus qu'à ajouter vos informations pour des réunions à moindre coût !

Vous souhaitez en savoir plus sur la manière dont Klaxoon peut vous aider à réduire les coûts de vos réunions ?

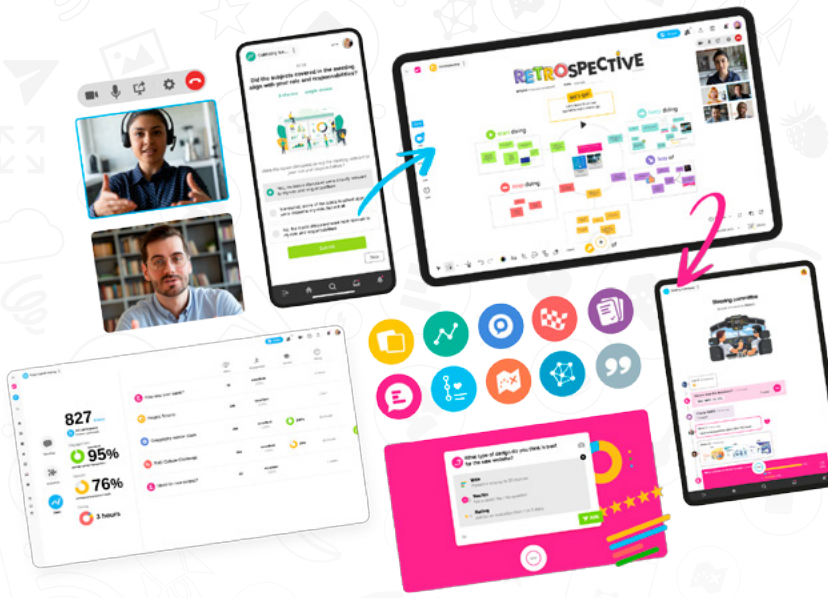
Contactez-nous pour en discuter !

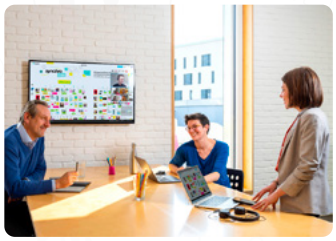
klaxoon

La plateforme de collaboration visuelle tout-en-un qui booste l'engagement et la productivité en entreprise

Combinant une suite unique de 10 outils de collaboration visuelle, Klaxoon démultiplie l'engagement de tous, en réunion et en dehors, augmente la productivité et favorise un environnement de travail innovant.

En savoir plus





Augmenter l'engagement avant, pendant et après les réunions

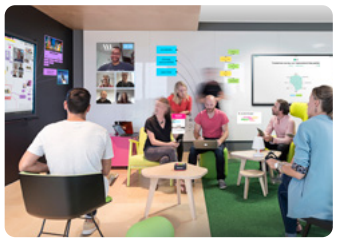
Permettre à chacun d'accomplir plus ensemble, et maintenir un niveau d'engagement élevé en favorisant une culture de participation active, en réunion et au-delà.

> **On obtient 100% d'engagement**
> **Vincent Gonzalez,** Responsable de la performance - *Safran Landing Systems*

Faciliter le business, la prise de décision et accroître la productivité

Simplifier la collaboration en interne et en externe avec vos partenaires, tout en accélérant la prise de décision, les processus, les projets, les livrables et la mise sur le marché.

> **On a gagné 40% de temps en plus**
> **Marc Gigon,** Global Digital Advisor - *Microsoft*



Stimuler l'innovation et la prise de décision dans un cadre de travail novateur

Équiper vos collaborateurs avec des outils innovants pour relever au quotidien leurs défis professionnels, où qu'ils soient, tout en rationalisant votre portefeuille applicatif.

> **Klaxoon permet de réfléchir ensemble et prendre des décisions ensemble**
> **Peter Quiguer,** Digital Experience Director - *Lesaffre International*

7500 entreprises clientes

120 pays

100% CAC 40

4,7/5 ★★★★★

Environnement 100% sécurisé

des technologies à la pointe des **standards de sécurité et de confidentialité**

app.klaxoon.com

- **Robust data residency**
- **CCPA**
- **SSO SAML**
- **SOC2 / type2**

Interopérabilité avec vos outils

- Microsoft Teams
- Google Workspace
- Jira Software
- Confluence
- moodle

klaxoon.com · Download on the App Store · GET IT ON Google Play

Utilisé par plusieurs centaines de milliers de collaborateurs, récompensé dans le monde entier

Microsoft · TOYOTA · Coca-Cola · DANONE · BOSCH · Deloitte. · AMGEN · LVMH · pwc · Pfizer · Life Is On Schneider Electric · Capgemini · HARVARD BUSINESS SCHOOL

CES Innovation Awards 2016 · CES Innovation Awards 2017 · CES Innovation Awards 2020 · CES Innovation Awards 2020

reddot award 2020 best of the best

Microsoft Partner — Partner of the Year

klaxoon

klaxoon.com

Download on the App Store

GET IT ON Google Play