

Service de Prévention

Guyline LeBrun, avocate
Coordonnateur aux activités
de prévention

Judith Guérin, avocate
aux activités de prévention

Souffrez-vous de « surcharge collaborative » ?

Avez-vous l'impression de passer trop de temps en réunion et de ne pas en tirer de réels bénéfices? Si oui, peut-être souffrez-vous de « surcharge collaborative », c'est-à-dire une multiplication des consultations et des avis demandés, autrement formulé, la « réunionite aigüe ».

Généralement, les réunions sont des événements essentiels au bon fonctionnement des organisations, sans compter qu'elles sont un outil de prévention en responsabilité professionnelle. En ce qui concerne la gestion des organisations, elles permettent de prendre des décisions, communiquer de l'information et solidifier la culture d'entreprise en tissant des liens entre les employés. Au niveau de la prévention, elles sont l'occasion de dénouer des impasses dans les dossiers et de transmettre des connaissances tant théoriques que pratiques. Mais voilà... Il y a un envers à la médaille.

Une étude de la firme *Robert Half* publiée en juillet 2018 révèle que les employés sondés consacrent en moyenne 21 % de leurs journées de travail à des réunions. Ces employés ont estimé qu'environ 25 % du temps passé en réunion était une perte de temps. En fait, en 2019, les réunions improductives ont coûté 399 milliards de dollars américains aux entreprises.

En 2020, le *National Bureau of Economic Research* s'est intéressé à l'impact de la pandémie de la COVID-19 sur la nature du travail effectué. Son document de travail révèle que la durée moyenne de la journée de travail a augmenté de 48,5 minutes. Quant aux réunions, leur fréquence a augmenté d'environ 13 %, bien que leur durée moyenne ait diminué d'environ 20 %.

Enfin, en 2021, l'Université de Stanford a réalisé une étude démontrant que les réunions virtuelles fatiguent les travailleurs puisqu'elles augmentent leur charge cognitive et forcent un contact visuel soutenu.

Ainsi, les conséquences négatives liées aux réunions improductives sont nombreuses. Elles rendent difficile la réalisation du travail en profondeur et à valeur ajoutée. Par conséquent, certains travailleurs abandonnent les tâches exigeantes cognitivement ou allongent leurs heures de travail pour les réaliser. Il peut s'ensuivre des problèmes de rétention de personnel et des risques d'épuisement professionnel. Inévitablement, c'est la qualité du service à la clientèle qui en souffre.

Bien que les études susmentionnées aient été réalisées auprès de travailleurs dans divers domaines, il est raisonnable de penser que les avocats ne sont pas à l'abri des effets néfastes d'une « surcharge collaborative ».

Mesures préventives

Heureusement, tout n'est pas perdu! Que vous soyez dans une position de gestionnaire au sein de votre cabinet ou de votre entreprise, ou encore que vous soyez avocat salarié, il existe quelques astuces simples pour limiter les aspects négatifs de la « surcharge collaborative ». Les voici :

Astuce n° 1 : Interrogez-vous sur la méthode de communication et fixez des objectifs

Les réunions ne se prêtent pas à toutes les situations. Dans sa capsule vidéo TED intitulée *5 Tips for Dealing with Meeting Overload*, Cindy Solomon, fondateur du *Courageous Leadership Institute*, estime que la moitié des réunions organisées aurait pu être remplacée par une conversation téléphonique ou un message texte.

Elle départage les situations nécessitant une réunion de celles qui n'en exigent pas en rédigeant un projet d'invitation pour la réunion anticipée. Si elle est en mesure de débiter son invitation avec un verbe d'action tel que « décider », « finaliser », « créer », elle convoque la réunion. En cas contraire, elle se tourne vers une autre méthode de communication.

D'un autre côté, dans un article intitulé *Science-Backed Strategies to Confront Meeting Overload*, les auteurs mentionnent que les réunions constituent le moyen de communication approprié pour réfléchir, établir des relations, parvenir rapidement à un consensus ou répondre à un grand nombre de questions.

Dans tous les cas, fixez un objectif de mission clair préalablement à la convocation d'une réunion. Pour Madame Solomon, l'utilisation d'un verbe d'action aide à la détermination de l'objectif. Par exemple, « lors de cette réunion, nous allons **établir** un processus de sélection de la clientèle ». Ainsi, tous les participants à la réunion seront centrés sur l'objectif et auront eu l'opportunité de préparer des idées pour contribuer constructivement à la réalisation de ce dernier.

Astuce n° 2 : Ciblez les participants à la réunion

Madame Solomon souligne que régulièrement des personnes sont invitées à une réunion par réflexe défensif, c'est-à-dire que l'organisateur de la rencontre craint que ces personnes se sentent exclues ou offensées de ne pas avoir été invitées.

Cela dit, réalisez qu'en invitant des personnes qui ne possèdent pas l'expertise ou le pouvoir décisionnel permettant de faire progresser l'objectif de la réunion, vous leur faites perdre du temps. Ces personnes pourront être avisées en temps opportun des éléments discutés. Par exemple, un compte-rendu de la rencontre pourra leur être transmis ultérieurement.

Une recherche de Stanford révèle que la taille idéale d'une réunion de prise de décision oscille entre 5 à 8 individus. Au-delà de ce nombre, vous réduisez les chances d'atteindre vos objectifs.

Enfin, pour vous aider à cibler les personnes qui doivent être présentes à la réunion, posez-vous les questions suivantes :

- Si la personne devait annuler sa présence à la réunion, devrais-je la reporter?
- Est-ce que cette personne doit prendre la parole lors de la réunion ou fournir un travail spécifique?
- Y a-t-il une annonce importante qui touche directement la personne?

Astuce n° 3 : Fixez de courtes réunions et au bon moment

L'étude suggère que les heures les plus productives sont de 9 h à 11 h pour effectuer un travail créatif. Il est donc préférable de planifier ce type de réunion en milieu de matinée.

De plus, sachant que les adultes peuvent prêter attention à un sujet donné pendant 10 à 20 minutes, limitez la durée de vos rencontres.

Madame Solomon suggère une durée se situant entre 30 à 45 minutes. Cela permet aux participants de digérer l'information exposée et d'anticiper les prochaines étapes. De même, ces rencontres n'amputent pas substantiellement leur journée de travail et ils peuvent retourner vaquer à leurs occupations. Ainsi, vous limitez le cercle vicieux où les employés travaillent au-delà des heures normales de travail pour rattraper le retard accumulé durant la journée.

Astuce n° 4 : Optimisez l'efficacité de vos réunions

Il existe plusieurs bonnes pratiques pour gérer efficacement le temps de vos rencontres :

- Désignez un animateur à la réunion. Il s'assurera du respect de la durée de celle-ci et de l'ordre du jour. Il pourra également veiller à ce que chaque participant soit engagé dans la discussion;
- Précisez si un travail en amont doit être effectué préalablement à la réunion. Par exemple, les participants doivent-ils prendre connaissance d'une décision récente ou d'un rapport? Vous économiserez du temps puisque tous débiteront la réunion avec les mêmes connaissances;
- Rappelez l'objectif de la réunion dès son commencement;
- Si des démarches doivent être effectuées par les participants à la suite de la rencontre, assurez-vous d'avoir une méthode de suivi de la progression de ces démarches ainsi qu'un bon échéancier.

Astuce n° 5 : Apprenez à dire non

Il est tentant de dire « oui » à toutes les réunions auxquelles vous êtes invité. Plusieurs raisons se cachent sous cette tentation. Tout d'abord, il y a la peur de « manquer » quelque chose, aussi connue sous l'acronyme FOMO (fear of missing out). Ensuite, votre égo peut vous laisser avec la perception que vous êtes indispensable, mais est-ce vraiment le cas? Dans les deux situations, il ne s'agit pas de bonnes raisons pour passer votre temps précieux en réunion.

Une manière plus constructive de décider si vous participerez à la réunion est de vous poser les questions suivantes :

- Mon opinion est-elle absolument nécessaire à la réalisation de l'objectif de la réunion?
- Est-ce que cette rencontre m'aide dans la réalisation de mes objectifs, des objectifs de mon équipe ou ceux de mes clients?

Si la réponse à ces questions est non, déclinez l'invitation à participer à la réunion.

À cet égard, certaines personnes acceptent mal le refus. Sans vous justifier à outrance, dites simplement la vérité à l'organisateur de la réunion. Par exemple, vous avez d'autres tâches prioritaires à accomplir cette semaine. Par ailleurs, si vous croyez ne pas pouvoir offrir un véritable apport à cette réunion, suggérez quelqu'un au sein de votre organisation qui possède l'expertise nécessaire.

Astuce 6 : Réservez du temps pour le travail individuel

Réservez à votre agenda des périodes pour du travail individuel sans interruption. Informez vos collaborateurs de ces périodes où vous ne désirez pas être dérangé et concentrez-vous sur vos projets.

En terminant, avec tout ce temps passé en réunion, il est facile de se sentir surchargé par le travail à accomplir. Pour plusieurs, leurs journées les laissent frustrés ou avec un sentiment d'impuissance. Il y a tant de choses que nous ne pouvons pas contrôler, mais généralement nous avons le contrôle sur notre temps. Utiliser les mesures préventives susmentionnées vous permettra de mieux maîtriser votre horaire de travail et limiter la « surcharge collaborative ». Avez-vous le courage de les mettre à profit?

Références :

Cindy Solomon, "5 Tips for Dealing with Meeting Overload", *TED Series : The Way We Work*, Octobre 2021, en ligne : https://www.ted.com/talks/cindy_solomon_5_tips_for_dealing_with_meeting_overload.

Evan DeFilippis, Stephen Michael Impink, Madison Singell, Jeffrey T. Polzer et Raffaella Sadun, "Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work", *NBER Working Paper Series*, National Bureau of Economic Research, Juillet 2020, en ligne : <https://www.nber.org/papers/w27612>.

Karina Monesson, Bob Watanabe, Erika Sandoval et Nicole Elmore, "Science-Backed Strategies to Confront Meeting Overload", *UKG Blog*, 2 juin 2021, en ligne : <https://www.ukg.com/blogs/ukg-blog/overcome-meeting-overload>.

Robert Half, "Time Spent (And Wasted) In Meetings", *The Robert Half Blog*, 30 juillet 2018, en ligne : https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/time-spent-and-wasted-in-meetings?utm_campaign=Press_Release&utm_medium=Link&utm_source=Press_Release.

Yen Bui, « Réunionite aigüe : 5 conseils pour ne pas tomber dans le piège », *Pulse Origin Blog*, en ligne : <http://better-experience.com/reunionite-aigue-nos-5-conseils/>.