

Gouvernance des PME

Pour des réunions de CA en présentiel



Yves Dinsart
Administrateur indépendant
BCTE asbl

Le recours systématique aux réunions virtuelles relève-t-il vraiment du possible dans nos entreprises ?

Une crise sanitaire qui s'invite dans notre agenda quotidiennement depuis plus de six mois déjà, a bouleversé nos modes de vie, et singulièrement les processus collaboratifs au sein des entreprises. Du jour au lendemain, celles-ci ont massivement basculé leurs collaborateurs en télétravail: exit les réunions en présentiel, bonjour les réunions virtuelles sur des plateformes dont les noms, quasi inconnus jusqu'alors, nous sont devenus en quelques semaines d'un usage presque aussi commun que le bon vieux Bic.

Alors que tous nous aspirons légitimement à retrouver une vie "normale", nombre d'entreprises maintiennent leurs collaborateurs en télétravail quasiment à temps plein. Certes, le Conseil national de sécurité recommande encore aujourd'hui le recours au télétravail là où c'est possible. Par-delà la proportionnalité questionnable de cette mesure, le recours systématique aux réunions virtuelles relève-t-il vraiment du "possible" dans nos entreprises ?

Penchons-nous un instant sur les réunions de conseil d'administration (CA). Pour avoir participé à de nombreuses réunions de CA par téléconférence depuis le déclenchement des premières mesures de confinement, force nous est de constater que ce mode de réunion est, sur la durée, fondamentalement inadapté pour permettre aux CA de remplir correctement leur mission.

Non-verbal et interactions

Pourquoi ? Parce que la plus grande partie de notre communication est non verbale et que nous sommes des êtres relationnels. Or, quand nous tenons une réunion par téléconférence, nous perdons quasiment tout le non-verbal. Le tapotement impatient d'un crayon sur la table, la moue dubitative, le tortillement de malaise sur une chaise ou encore le léger hochement de tête approuvatif sont soit indécélabes à l'œil nu sur les visages de 5 centimètres sur 5 qui apparaissent à l'écran, soit simplement hors champ. Le regard lui-même est difficile à capter, voire invisible: certains participants coupent l'image quand ils n'interviennent pas ou présentent leur profil à la caméra de leur PC portable en participant aux discussions face à l'écran large de leur bureau.

Lors d'une réunion présenteielle, prenez le temps de compter le nombre de fois où le bâton de la parole change de main, fût-ce pour un bref instant: vous serez édifié. Même si la politesse impose de ne pas s'interrompre à tout bout de champ, la multiplicité des interactions verbales participe de manière essentielle à la fluidité des échanges; elle favorise la co-construction des solutions et compte donc pour beaucoup dans l'efficacité du processus décisionnel.



Lors de téléconférences, la prise de parole est nécessairement séquentielle, au détriment de la spontanéité.

Impossible aussi
d'embrasser du regard
l'ensemble
des participants
à une réunion virtuelle
et donc de "sentir"
son auditoire.

Or, rien de tel n'est possible en visioconférence: la technologie s'accommode mal de la superposition des voix et la prise de parole est donc nécessairement séquentielle. Il s'ensuit une grande perte de spontanéité dans les échanges et, de manière perceptible, un relatif désinvestissement d'interlocuteurs lassés d'être contraints à "attendre leur tour".

Communication à deux vitesses et organe "collégial"

Nombre prises de décisions impliquent également de recourir à des techniques de brainstorming, totalement improbables à distance. Impossible aussi d'embrasser du regard l'ensemble des participants à une réunion virtuelle et donc de "sentir" son auditoire.

Que penser enfin des réunions qui s'organisent "en coprésence", c'est-à-dire avec certains participants présents dans la même pièce et d'autres à distance ? N'est-ce pas pire encore, dès lors que cela induit une communication à deux vitesses.

Quand le Code des sociétés et des associations indique que le CA est un organe "collégial", cela signifie que les décisions se prennent et plus encore s'élaborent de manière collective, en équipe. Cela implique clairement que les administrateurs soient présents autour d'une même table, en respectant si nécessaire les règles de distanciation. Tenir les réunions de CA à distance, en tout cas sur une base régulière, ne nous paraît donc pas relever du "possible".

"Never let a good crisis go to waste" ("Il ne faut jamais gaspiller une bonne crise"), disait Winston Churchill. Si chaque crise recèle des opportunités de changement et d'évolution, celle que nous vivons actuellement constitue très certainement un tremplin pour le développement du télétravail, et c'est une bonne nouvelle. Il n'y a toutefois pas lieu de choisir entre présentiel et télétravail: les deux modes doivent être combinés avec intelligence, au service des personnes et de l'entreprise.