

La réunion à l'âge des agents

Étude 04 — Réagencer le travail à l'âge des agents

Mathieu Guglielmino

2026-06-23

Le fil

La thèse	1
1. Un coût-temps massif pour un rendement décisionnel dérisoire	1
2. La réunion a perdu ses bords — l'humain ne suit plus	2
3. L'agent s'installe avant qu'on en ait décidé la règle	3
4. Qui contrôle le compte rendu de l'agent contrôle la mémoire de l'organisation	4
Ce que les chiffres ne disent pas — et ce qu'on va mesurer	6
Le déclic ?	6

Journal des mises à jour

- 2026-06-23 — Création du journal (ouverture du dossier).

La thèse

Le notetaker n'est pas un gadget de productivité : il déplace le pouvoir. Celui qui contrôle le compte rendu de l'agent contrôle la **mémoire de l'organisation** — ce qui a été dit, décidé, assigné. La vraie transformation n'est pas le gain de temps (réel mais marginal) ; c'est la **gouvernance de la mémoire déléguée** : qui relit, qui valide, qui possède l'enregistrement, qui a consenti. Posture praticien : il n'y a pas de « déclic » à installer un assistant de réunion. Le travail de fond, c'est de décider **qui tient le stylo** quand c'est l'agent qui écrit.

1. Un coût-temps massif pour un rendement décisionnel dérisoire

La réunion est le terrain par excellence où l'agent s'insinue. Pas parce qu'elle est innovante, mais parce qu'elle est coûteuse et peu efficace depuis longtemps.

```
analyse.fig_reunionite(d);
```

La réunion sur quatre : beaucoup de temps, peu de décisions

Réagencer

Cadres français — temps consacré aux réunions et part qui tranche

1 réunion sur 4



débouche sur une décision.

Les trois autres : informer, aligner, reporter — ou rien.

3,5

réunions / semaine

27

jours / an en réunion

52 min

avant que l'attention décroche

88 %

des cadres les jugent improductives

Source : OpinionWay 2017 · IFOP × Wisembly 2018 · relais Courrier Cadres

Mathieu GUGLIELMINO

Les cadres français consacrent en moyenne **3,5 réunions par semaine** à ces échanges collectifs — soit **27 jours par an**¹. L'attention commence à décrocher à **52 minutes** ; et **88 % d'entre eux** jugent improductives les nombreuses réunions auxquelles ils assistent². Le chiffre le plus frappant est ailleurs : seulement **1 réunion sur 4** débouche sur une décision réelle³. Les trois autres servent à informer, aligner, remettre au lendemain — ou à rien.

C'est ce rendement décisionnel famélique qui explique l'appétit pour une automatisation de la prise de note. Quand on produit peu de décisions pour beaucoup de temps engagé, la tentation est grande de déléguer au moins la mémoire de ce qui s'est dit. L'agent arrive en héros discret dans un territoire déjà épuisé.

Honnêteté des données. Les chiffres français proviennent d'enquêtes déclaratives menées par des prestataires privés (IFOP × Wisembly en 2018, OpinionWay en 2017, Courrier Cadres en 2019). Ce sont des ordres de grandeur utiles, pas des mesures officielles ou représentatives de l'ensemble des actifs. Aucune donnée publique française (INSEE, DARES) ne mesure le temps passé en réunion à cette granularité — et c'est en soi un angle mort à documenter.

2. La réunion a perdu ses bords — l'humain ne suit plus

Ce qui aggrave le terrain, c'est que la réunion n'a plus de frontières. Elle déborde des horaires, des calendriers, des fuseaux.

```
analyse.fig_journee_infinie(d);
```

¹IFOP × Wisembly, « Les cadres et les réunions » (2018). <https://www.ifop.com/publication/les-cadres-et-les-reunions/>

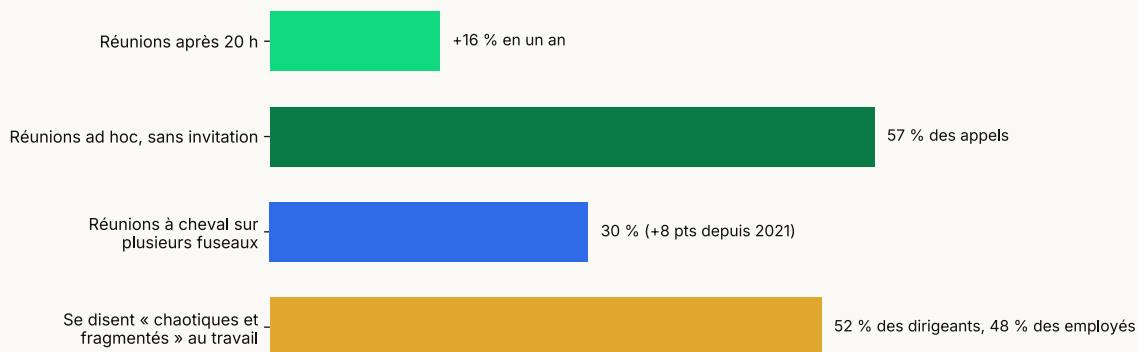
²Courrier Cadres, « 88 % des cadres jugent les nombreuses réunions auxquelles ils assistent improductives » (2019). <https://courriercadres.com/88-des-cadres-jugent-les-nombreuses-reunions-auxquelles-ils-assistent-improductives/>

³OpinionWay, « Les écueils du travail collaboratif » (2017). <https://www.opinion-way.com/fr/>

La réunion a perdu ses bords — horaires, cadre, frontières

Réagencer

Salariés du savoir, mesure mondiale 2025 (télémétrie + enquête)



Source : Microsoft Work Trend Index, « Breaking down the infinite workday », 17 juin 2025

Mathieu GUGLIELMINO

Le Microsoft Work Trend Index de juin 2025⁴ documente cette dissolution des bords : les réunions après 20 h ont progressé de **+16 % en un an**. Plus de la moitié des appels — **57 %** — sont « ad hoc », lancés sans invitation préalable dans l'agenda. **30 % des réunions** s'étirent sur plusieurs fuseaux horaires, soit **8 points de plus qu'en 2021**. Et au-delà des réunions, l'interruption est continue : 275 notifications et interruptions par jour, soit une toutes les 2 minutes pour un salarié actif. Dans ce contexte, **48 % des employés** et **52 % des dirigeants** décrivent leur journée de travail comme « chaotique et fragmentée ».

Ce tableau n'est pas une image de crise passagère : c'est la structure ordinaire du travail du savoir en 2025. La réunion a perdu ses bords temporels, l'humain ne peut plus tout suivre — et c'est précisément dans ce vide que l'agent s'installe.

Honnêteté des données. Ces chiffres Microsoft mêlent deux sources hétérogènes : la télémétrie Microsoft 365 (qui mesure les comportements des utilisateurs équipés de la suite Microsoft — population non représentative du marché global ni de la France) et une enquête déclarative portant sur 31 000 répondants dans 31 pays. À présenter comme une « mesure mondiale 2025 sur salariés du savoir équipés Microsoft », jamais comme une mesure de la France ou de l'ensemble des travailleurs.

3. L'agent s'installe avant qu'on en ait décidé la règle

Ce déplacement s'opère à grande vitesse, en silence, sans décision organisationnelle explicite dans la plupart des cas.

```
analyse.fig_bascule_notetaker(d);
```

⁴Microsoft Work Trend Index, « Breaking down the infinite workday » (17 juin 2025). <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/breaking-down-infinite-workday>

L'agent s'installe dans la réunion avant qu'on en ait décidé

Réagencer

Adoption des assistants de réunion — chiffres éditeurs, non audités

1 M+

nouveaux comptes par mois
sur un seul assistant de réunion

75 %

du Fortune 500 équipé
(un autre éditeur)

Signal — août 2025 : une action collective vise un éditeur pour enregistrement de conversations « sans consentement ». La captation précède la règle.

Source : Read AI · Fireflies.ai (auto-déclaré) · presse 2025

Mathieu GUGLIELMINO

Read AI, l'un des principaux éditeurs d'assistants de réunion, revendique plus d'**1 million de nouveaux comptes par mois**⁵. Fireflies, autre acteur du secteur, annonce équiper **75 % du Fortune 500** et a atteint une valorisation de **1 milliard de dollars** sur le marché secondaire en juin 2025⁶.

Mais le signal le plus révélateur de la période n'est pas un chiffre d'adoption : c'est une procédure judiciaire. En août 2025, une action collective a été engagée contre un éditeur d'assistant de réunion pour enregistrement de conversations « sans consentement » des participants. La procédure est en cours et les faits restent à établir — mais le signal est structurel : **la captation précède la règle**. L'agent s'installe dans les réunions avant que les organisations aient défini qui a le droit d'enregistrer, dans quelles conditions, avec quel consentement des participants.

Honnêteté des données. Les chiffres d'adoption (comptes créés, part du Fortune 500) sont **auto-déclarés par les éditeurs et non audités** par un tiers. Ils indiquent un ordre de grandeur de la diffusion, pas une mesure vérifiée. Il n'existe pas de mesure publique du taux d'équipement réel des réunions professionnelles en France par un agent de prise de note — c'est l'un des angles morts que le baromètre propriétaire doit combler.

4. Qui contrôle le compte rendu de l'agent contrôle la mémoire de l'organisation

Voici le cœur de la thèse. Non pas le gain de temps — réel mais secondaire —, mais ce que la délégation de la mémoire déplace.

```
analyse.fig_memoire_deleguee(d);
```

⁵Read AI (chiffre auto-déclaré par l'éditeur, non audité, 2025). <https://www.read.ai/>

⁶Fireflies.ai (chiffres auto-déclarés par l'éditeur, tender secondaire juin 2025, non audités). <https://fireflies.ai/>

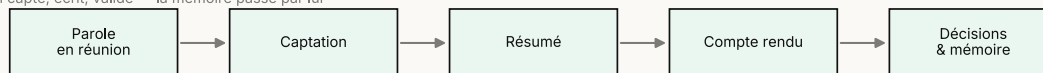
Qui contrôle le compte rendu de l'agent contrôle la mémoire

Réagencer

La chaîne de la réunion, avant et avec un agent — où la validation humaine décroche

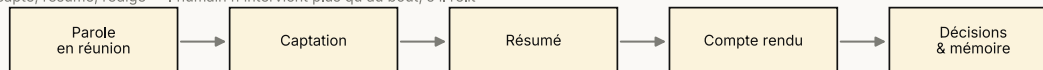
Avant

L'humain capte, écrit, valide — la mémoire passe par lui



Avec un agent

L'agent capte, résume, rédige — l'humain n'intervient plus qu'au bout, s'il relit



Zone aveugle : capté, résumé, diffusé — souvent sans relecture

Source : Schéma Réagencer

Mathieu GUGLIELMINO

La chaîne est simple : parole en réunion → captation → résumé → compte rendu → décisions et mémoire organisationnelle. Avant l'agent, l'humain intervenait à chaque maillon. Il décidait ce qui était noté, comment c'était formulé, ce qui disparaissait dans la version finale. Le compte rendu n'était pas neutre — mais il était lisible, contestable, revu.

Avec l'agent, la chaîne s'automatise de la captation au compte rendu. Ce qui était une succession de choix humains devient un pipeline. Et la **zone aveugle** s'ouvre entre la captation et la diffusion : le résumé est produit, le compte rendu est envoyé — souvent sans relecture. Ce que l'agent a capté, comment il a résumé, ce qu'il a décidé d'omettre ou de formuler d'une certaine façon : tout cela transite sans validation.

Le pouvoir se déplace ici. Pas vers l'agent lui-même, mais vers celui qui le contrôle : qui possède le compte d'abonnement, qui reçoit l'enregistrement brut, qui peut corriger le résumé avant diffusion, qui décide que la réunion est captée. Dans une organisation où le notetaker est déployé par la DSI, c'est la DSI qui tient la mémoire. Dans une organisation où chaque manager l'installe pour ses propres réunions, la mémoire se fragmente en autant de silos. Dans une organisation où personne n'a décidé, la captation s'est faite de toute façon — et la règle viendra après.

Le chiffre d'OpinionWay donne de la profondeur à cet enjeu : **60 % des femmes** déclarent se sentir écartées des décisions prises en réunion⁷. Ce n'est pas un chiffre de diversité annexe — c'est un indicateur de la relation entre la mémoire de la réunion et le pouvoir réel. Quand l'agent produit le compte rendu, il reproduit ou efface ces dynamiques. La question n'est pas « l'agent est-il neutre ? » mais « qui a conçu le résumé, pour qui, avec quelle intention implicite ? »

Le consentement est l'autre dimension ignorée. Être enregistré sans le savoir n'est pas un problème technique : c'est un problème de confiance organisationnelle et, dans de nombreux contextes, un problème juridique (RGPD, droit à l'image, secret professionnel). Le signal Otter de 2025 n'est pas une anecdote : c'est la jurisprudence qui commence à se former sur ce que signifie « capter une réunion » quand tous les participants n'ont pas explicitement consenti.

⁷OpinionWay, « Les écueils du travail collaboratif » (2017). <https://www.opinion-way.com/fr/>

Ce que les chiffres ne disent pas — et ce qu'on va mesurer

La donnée ouverte disponible permet de poser le décor : la réunionite est documentée, le débordement est mesuré (à l'échelle mondiale, sur population Microsoft), l'adoption des assistants de réunion est manifeste. Elle ne permet pas de répondre aux questions qui font l'objet de l'étude.

Ce qui n'est pas mesuré aujourd'hui :

- **Le taux d'équipement réel en France.** Aucune source publique ne mesure la part des réunions professionnelles françaises captées par un agent. Les chiffres des éditeurs sont mondiaux et auto-déclarés.
- **Qui relit, qui valide, qui possède le compte rendu.** C'est le cœur de la thèse — et il n'existe aucune donnée publiée sur la gouvernance effective des comptes rendus produits par un agent.
- **L'effet ressenti sur la fréquence et la durée des réunions.** L'agent est supposé « réduire les réunions inutiles » — mais aucune mesure publique ne documente cet effet en France.
- **Le consentement à la captation.** Les participants savent-ils que la réunion est enregistrée ? Ont-ils explicitement accepté ? Non mesuré.
- **Le delta CTO ↔ manager.** L'hypothèse centrale du dispositif baromètre : le directeur technique déploie l'outil à l'échelle ; le manager de proximité le subit (ou l'ignore). Ce décalage de perception entre décideurs IA et cadres RH est l'histoire — et il n'est mesuré nulle part.

Ce que le module 04 du baromètre doit produire (baromètre cadres-RH, avec question miroir dans le baromètre décideurs-IA) :

1. Taux d'équipement en agents de réunion (propre usage + équipes managées).
2. Qui relit et valide le compte rendu avant diffusion (le manager ? un assistant ? personne ?).
3. Qui possède l'enregistrement brut et y a accès.
4. Si les participants sont informés et ont consenti à la captation.
5. L'effet ressenti sur le nombre et la durée des réunions depuis le déploiement.
6. La perception du déplacement de pouvoir — « depuis qu'un agent tient le compte rendu, qui en bénéficie le plus ? »

Le delta entre les réponses des cadres RH (ceux qui subissent ou gèrent l'outil) et des décideurs IA (ceux qui le déploient) est la mesure prioritaire. C'est là que se lit la gouvernance réelle — ou son absence.

Le déclic ?

Pas de déclic. L'assistant de réunion ne fait pas gagner du temps par magie ; il déplace une responsabilité.

Avant l'agent, tenir la mémoire de la réunion était un travail — souvent ingrat, souvent mal fait, souvent oublié. L'agent le fait mieux et plus vite. Mais « mieux » ne signifie pas « sans conséquence » : la mémoire est produite par quelqu'un, pour quelqu'un, avec les biais de sa conception. Déléguer cette mémoire à un agent, c'est transférer la responsabilité de ce travail sans nécessairement en décider la gouvernance.

Le travail de fond — avant de déployer, pas après — c'est de répondre à trois questions simples :

Qui relit le compte rendu avant qu'il parte ? (Si la réponse est « personne », c'est une décision, pas une omission.)

Qui possède l'enregistrement brut, et pour combien de temps ? (Ce n'est pas une question IT ; c'est une question de confiance organisationnelle.)

Est-ce que tous les participants savent et ont accepté ? (Pas implicitement, pas « c'est dans le règlement intérieur » — explicitement, au début de la réunion.)

Ces trois questions n'ont rien de technique. Elles ne demandent pas de budget supplémentaire. Elles demandent une décision. C'est ça, le travail de fond : décider qui tient le stylo — et en être responsable — quand c'est l'agent qui écrit.
