LES REUNIONS DELEGUES

Un Outil de Développement Stratégique des Organisations

Cet article présente in processus de Développement des Organisations (O.D.) expérimenté et développé depuis plus de quinze ans au sein de nombreuses équipes multiculturelles, dans plusieurs pays et dans des secteurs d'activité très différents. Pêle-mêle, nous pouvons citer le groupe ACCOR, le Club Med, PEPSI, Kodak, EXXON, Air France, Cadbury Schweppes, parmi nos nombreux clients ou partenaires qui ont peu ou prou utilisé cet outil dans le cadre de leur développement d'équipes. Nous l'avons appelé le processus de Réunions Déléguées.

Cela peut étonner que nous présentions ici un processus de réunion comme un outil de Développement des Organisations ou de communication multiculturel. L'étonnement peut aller croissant si nous affirmons que ce même outil peut aussi bien aider à manager une équipe que participer à l'évolution du style de management d'un système ou de la culture d'une organisation.

Pour procéder de façon progressive, cependant, après quelques considérations contextuelles concernant le bon usage des « réunions déléguées », nous présenterons les aspect pratiques de sa mise en œuvre. Nous reviendrons plus tard dans cet article au considérations plus globales et stratégiques évoqués ci-dessus

I CONTEXTE GENERAL

Comme aucun outil n'est une panacée universelle, nous considérons que le processus de « réunions déléguées » est particulièrement utile dans un contexte précis. Quoique l'outil en général et certains de ses aspects en particulier puissent être utilisés dans n'importe quelle type de réunion, nous proposons de bien étudier la structure et les objectifs d'une réunion avant de vouloir mettre en œuvre l'outil proposé pour en attendre des résultats significatifs.

1. Premièrement un outil de communication ou de management n'est ni bon ni mauvais en lui même.

La façon dont il est enseigné et appris, le contexte ou l'environnement dans lequel il est utilisé, l'attitude des personnes qui l'utilisent, tous ont une incidence énorme sur les résultats à court et long terme. De la même façon qu'avec le "management participatif", la "direction par objectifs", les « cercles de qualité », les évaluations « 360° », le « ré-engineering », etc. la façon dont nous mettons en œuvre les outils peut souvent influencer les résultats beaucoup plus que l'outil lui-même.

2. Deuxièmement, le processus de réunions déléguées est particulièrement conçu pour une application au sein d'équipes constituées avec hiérarchie ou d'équipes réseau dont les membres sont permanents.

Ceci est particulièrement le cas lors de réunions d'équipe de direction ou de réseau qui ont lieu avec une régularité prévisible. Celle-ci peut être hebdomadaire, mensuelle, semi-mensuelle ou bi-mensuelle. Ce processus est plus performant s'il est utilisé voire rodé de façon régulière dans des groupes de cinq à quinze personnes qui incluent une équipe complète le cas échéant avec sa hiérarchie.

A l'inverse, ce processus est moins utile et moins performant au sein de réunions exceptionnelles, centrées sur des crises, entre des étrangers qui n'envisagent qu'une relation à court terme, venant d'origines diverses et mélangeant divers niveaux hiérarchiques et contextes organisationnels.

Cet outil est ni utile ni efficace dans des réunions très larges qui incluent des participants ou une "audience" telle une convention ou lors d'une présentation formelle principalement informative.

3. Troisièmement, le processus de « réunion déléguée » est surtout utile au sein de réunions de travail centrée sur des décisions.

Son efficacité est particulièrement évidente dans des équipes qui veulent être intensément centrées sur des sujets bien préparées, participer à des débats de fond et prendre des décisions performantes.

Le processus ne permet pas d'aussi bons résultats dans un contexte de "discours officiels" tenus par une personne face à son public, ni dans des réunions informatives dominées par de longue séries de présentations de slides ou par « Powerpoint ».

En général, nous avons d'ailleurs remarqué qu'une utilisation intense de réunions "informatives" deviennent des rituels qui ne servent pas à développer le dynamisme d'une organisation.

Pour une analyse plus poussée sur les types de réunions, leur points forts et faiblesses et leur corrélation avec la culture d'une organisation, nous vous proposons l'article intitulé « La Circularité » proposé sur ce même site.

Soulignons que le processus de réunions déléguées est particulièrement utile dans un contexte où la direction de l'organisation est **activement** engagée dans le développement de ses managers et employés. Elle doit croire au bienfaits d'une approche consultative, un style de direction délégatif et participatif qui permet à l'ensemble du personnel de développer un engagement actif dans son travail. Elle est plus efficace dans un contexte professionnel réactif, entrepreneuriel et centré sur les résultats.

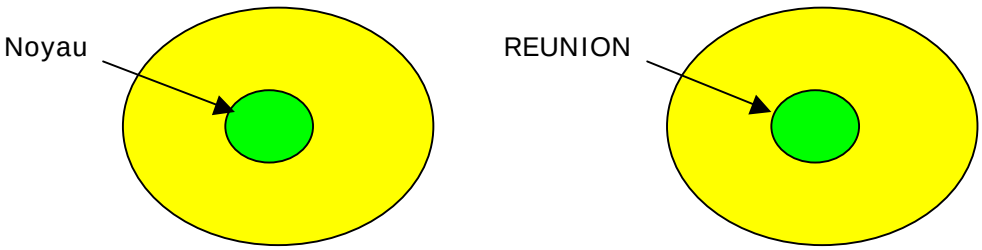
Le processus de « réunion déléguée » est un outil performant au sein d'une organisation qui souhaite développer une culture d'entreprise qui correspond aux critères décrits ci-dessus. Il peut donc être considéré comme contre-productif si l'encadrement se comporte ouvertement de façon contraire à ces critères, retenant l'information, contrôlant, centralisant et minimisant ses risques de façon généralement conservatrice.

4. Quatrièmement, le processus de « réunion déléguée » est conçu comme un outil « systémique » et gagne à être utilisé comme tel.

Il est systémique dans la mesure où il repose sur le principe que les réunions ont un rôle aussi central au sein d'équipes et organisations que peuvent avoir les noyaux de cellules biologiques. Lorsque les processus de réunions d'une équipe sont profondément modifiés, tous les processus de cette équipe sont modifiés, ainsi que ses résultats. De modifier les processus de réunion d'une équipe de direction peut avoir une énorme incidence sur tous les processus que cette équipe dirige, et donc de ses résultats.

Une réunion d'équipe contient en quelque sorte l'ADN de l'équipe, et en agissant sur cet ADN, nous agissons sur la génétique de l'ensemble du système, donc sur sa structure, ses processus et ses résultats.

CELLULE BIOLOGIQUE **EQUIPE**



Le Processus de « réunion déléguée » est systémique dans la mesure où il est conçu pour modifier des interactions entre les personnes plutôt que de tenter de modifier les personnes elles-mêmes. Ce processus est centré sur les relations plutôt que sur les personnalités, sur les interfaces plutôt que sur des ensembles comme des services départements, territoires, sujets et spécialités.

Dans ce contexte, il est un excellent outil pour augmenter la coopération transversale, et l'engagement collectif dans le but d'améliorer les résultats d'une organisation. A juste titre, un grand nombre de managers souhaitent éviter d'avoir à assister à certaines réunions dans la mesure ou un grand nombre d'entre elles sont inefficaces voire inutiles. Ils préféraient traiter les problèmes à deux dans le cadre d'une relation plus facilement gérable. Cette solution d'évitement contribue à décomposition graduelles de relations transversales dans beaucoup d'équipes et organisations. Le processus de « réunions déléguées » est une solution qui permet de capitaliser sur les réunions pour développer une réelle culture de relations transversales.

Le processus de réunions déléguées est aussi systémique dans la mesure ou il peut graduellement se développer ou se diffuser au sein de toute une organisation tel un système viral. Une fois introduit au sein d'une équipe, surtout si celle-ci est centrale dans l'organisation tel un comité de direction, il peut s'infiltrer, par bouche à oreille et par mimétisme, dans toute l'organisation environnante et influencer la façon dont toutes les réunions sont menées. Cette diffusion peut à terme modifier un grand nombre d'interfaces dans le système récipient.

II LES PROCESSUS DE REUNIONS

Bien entendu, il est utile de bien préparer une réunion avec un agenda précis distribué à tous les participants avec suffisamment de temps de préavis, et accompagné de tous les documents de pré-lecture afin d'assurer leur participation active centré sur les débats et les décisions. Toutefois cette préparation essentielle est centrée sur le contenu d'une réunion et non sur les processus.

Quel que soit la préparation d'une réunion, et quel que soit son contenu, les processus qui ont cours pendant la réunion ont une énorme incidence sur la culture de l'équipe en question et sur ses résultats.

Une réunion bien préparée et bien menée peut être totalement minutée et contrôlée par le patron d'une équipe et peut ainsi permettre de prendre une série de bonnes décisions. Cette approche permet une efficacité immédiate mais renforcera une culture centralisatrice, contrôlante, et une passivité générale des membres du système.

Une réunion très ouverte, participative, consultative, peut favoriser les débats et la recherche de consensus. Cela développera sans doutes l'engagement des participants mais risque d'être coûteux en temps et en énergie, ce qui peut ralentir la réactivité du système et le rendre inefficace en temps de stress ou en cas d'urgences.

Des réunions bien préparées, avec de nombreuses présentations avec rétroprojecteur ou en « powerpoint » peuvent faire passer de façon digeste un maximum d'informations. Elles peuvent aussi graduellement limiter le système avec un rituel de présentations informatives accompagnées d'explications et d'analyses détaillées au point de devenir suffisamment rébarbatives et faire oublier toute tentation de décision d'actions centrés sur des résultats immédiats.

Des sessions de créativité illustrées par des « brainstormings » stimulants, et des marathons de débats ou de joutes intellectuelles peuvent aussi souffrir de cette incapacité a se centrer tout simplement sur deux ou trois actions essentielles ou « basiques » qui ont tout simplement besoin d'un suivi efficace et à long terme.

Pour conclure, après avoir observé une ou deux réunions au sein d'une équipe de direction, quel que soit son professionnalisme au niveau du contenu et l'engagement réel de ses participants, il est souvent possible de cerner au sein de ses processus quelques une de ses limites culturelles fondamentales, et par extension, celles de l'organisation plus large qu'elle dirige.

Alors, en règle générale, si la majorité des cadres et employés d'une organisation sont souvent centrés sur le contenu d'une réunion pour justifier de leur présence ou absence, nous suggérons de regarder de plus près ce qui se passe au niveau de ses processus, de faire l'inventaire des modifications nécessaires, et de prendre les décisions qui s'imposent.

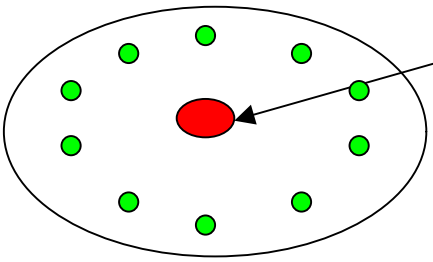
III LE PROCESSU DE DECISION

La première fonction d'une réunion d'équipe est de permettre l'instruction collective et la prise de décision afin de diriger l'action et donc les résultats. Ce processus collectif facilite le travail transversal en équipe, la circulation d'informations, la coopération, la responsabilité et l'engagement collectif envers l'organisation et ses résultats.

Cette fonction de prise de décisions place le décisionnaire officiel, le patron de l'équipe, au centre du système. Inconsciemment, il devient souvent le centre de tous les processus de réunion comme ceux de l'équipe qu'il dirige. Il n'est plus seulement responsable des décisions mais finit par porter l'équipe toute entière.

Il en résulte que le patron de l'équipe prépare toutes les réunions, les accueillent, les conduit, et en assure les suivis. Il devient ainsi le pivot central de son équipe en contrôlant tous ses processus.

En règle générale, le patron d'une équipe est tenté d'assurer l'animation de « ses » réunions, d'en gérer le temps, de provoquer les décisions, de recentrer le débats, de suivre le compte rendu, de fixer les délais, de commenter sur les mauvaises préparations et la participation limitée des participants, et en général de porter tout le processus.



ROLES ET FONCTIONS TRADITIONNELLES DU LEADER EN REUNION

Prendre les décisions, animer, gérer le temps, conseiller, participer, provoquer des décisions, suivre le compte rendu, confronter et soutenir les participants, préparer l'agenda, préparer le lieu ou recevoir l'équipe, assurer le suivi, etc.

Ce type de performance d'homme-orchestre peut mener à la conclusion que si le patron d'une équipe ne peut pas être présent à une réunion, il vaudrait mieux la reporter ou l'annuler, ce qui en effet et malheureusement se passe dans de nombreuses équipes.

Paradoxalement ce processus centralisateur peut être observé dans de nombreuses organisations qui prêchent ouvertement et croient à l'importance d'une approche délégative, l'utilité d'une bonne participation, la nécessité de l'engagement de tous, la réalité impérative de mettre en œuvre une bonne décentralisation.

Pour accompagner les organisations qui veulent pratiquer ce qu'elles préconisent, nous suggérons que les **équipes** deviennent centrées sur la prise de décision à la place leurs leaders, et que des outils spécifiques soient mis en œuvre pour les y aider.

Pour ce faire, tous les processus de réunion doivent être délégués à l'équipe en tant que système, et à chacun de ses membres pris individuellement. C'est l'objectif principal du processus de « réunion délégué ».

Rappelons encore que la délégation de tous les processus de réunion aux membres d'une équipe n'est qu'une étape de développement qui a pour but ultime de modifier la culture générale de l'équipe et comme le cadre de référence de l'ensemble de ses membres

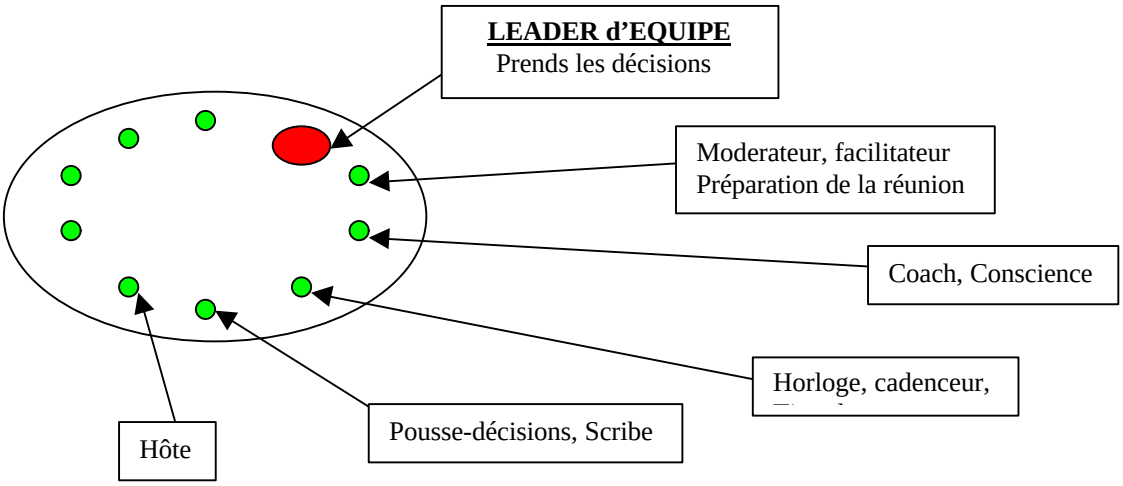
En effet, dans la mesure ou une réunion d'équipe est un « microcosme » de la réalité plus large de l'équipe, le fait d'y mettre en œuvre un processus de délégation réel a pour but de mettre en œuvre une culture de délégation dans **tous** les processus d'équipe hors réunion. La modification des processus interactifs en réunion enclenche la modification équivalente des processus interactifs hors réunions.

IV LES FONCTIONS DELEGUEES

La seule fonction qu'un leader d'équipe ne peut réellement déléguer est celle de décisionnaire. **Implicitement** ou **explicitement**, le décisionnaire est responsable de toutes les décisions prises ou non prises par son équipe et chacun de ses membres. Comme au sein de n'importe quelle organe exécutif, cette responsabilité ultime couvre toutes les décisions prises par le système dont le décisionnaire est responsable.

De ce principe découle le fait que si le décisionnaire ne prend pas **explicitement** toutes les décisions, il reste responsable de leurs effets. Ce principe de validation implicite suppose que le décisionnaire soit informé de toutes les décisions, formellement déléguées ou pas.

Au delà de cette nécessité absolue d'être informé, le décisionnaire peut et même doit être en position de déléguer toutes les autres fonctions mentionnées ci-dessus. Les fonctions que nous proposons de développer avec plus de détails sont celles de participation, d'animation ou de facilitation, d'horloge et de cadencement, de provocation et suivi de décisions, de coaching et de préparation.



Bien entendu, dépendant des besoins spécifiques de l'équipe, d'autres fonctions peuvent être prévues de façon ponctuelles ou permanentes.

Dans ce contexte, il est important de souligner que le but ultime de ce processus est de déléguer la prise de décision à l'équipe entière en tant que telle. En effet, si l'équipe doit être centrée sur son action et ses résultats, elle doit collectivement traiter l'information pendant ses réunions jusqu'à aboutir à ses propres décisions, éventuellement même en l'absence du leader.

Quand ce processus est installé dans une équipe, nous pouvons réellement dire que ses membres assument leurs responsabilités dans un contexte de délégation en assumant leurs actions et leurs résultats, plutôt que de se reposer sur leur leader.

V LES ROLES DELEGUES

Pour déléguer les fonctions de réunion nous proposons des rôles spécifiques centrés sur de fonctions et compétences managérielles précises.

Il est proposé que ces rôles oit assumes par chacun des membres de l'équipe tour à tour.

- Le premier rôle est celui de facilitateur.

La fonction du facilitateur est d'assurer le management de l'énergie de l'équipe lors de sa réunion. La meilleure métaphore pour cette fonction est celle d'un chef d'orchestre lorsqu'il conduit l'expression collective d'un groupe musical.

Le facilitateur, comme le chef d'orchestre devrait faire face au groupe plutôt que d'en faire partie, être debout plutôt qu'assis, et devrait se servir de gestes, de mouvements et d'expressions corporelles pour donner un rythme au travail en cours. Des mouvements de « bâton », un regard balayant, des mouvements vers certains, s'éloignant d'autres, l'utilisation judicieuse d'un tableau conférencier sont quelques techniques qui permettent de bien rythmer l'énergie collective centrée sur le travail.

Le facilitateur-chef d'orchestre est concerné par la concentration sur le sujet prévu, sur la partition préparée. Il s'assure que les interfaces entre les participants sont fluides, que les interruptions sont limitées, que chacun a sa « juste place », respectueuse de la participation des autres.

Bien sûr le facilitateur doit aussi assumer son rôle de participant, en réagissant et proposant ses idées personnelles sans toutefois trop s'impliquer dans le contenu et en faire plus que les autres. Dans ce cas, le chef d'orchestre est d'abord au service de l'orchestre.

Savoir quand diriger, et quand lâcher du lest, quand être central et quand laisser les autres une part plus active, quand être ferme et quand laisser faire de façon souple aidera l'équipe à garder le cap de façon fluide, productive et créative.

Bien entendu les autres participants et les autres fonctions peuvent aider et doivent soutenir le facilitateur dans son rôle. Si le facilitateur reçoit des indications du cadenceur ou du pousse décision quand à la gestion du temps ou du contenu, il lui sera utile d'en tenir compte afin d'accompagner le groupe et sa réunion vers une plus grande efficacité.

- Le second rôle est celui de **pousse-décision**.

Cette fonction doit constamment et activement **provoquer** puis **enregistrer** les décisions prises par l'équipe.

Provoquer des décisions consiste a régulièrement et stratégiquement pousser le groupe à formuler des décisions.

Typiquement, les interventions du pousse-décisions sont par exemple « arrivons-nous à une décision ? », ou « pouvons-nous formuler ceci en décision, », ou « n'est-il pas le moment de prendre une décision ? », ou encore « nous changeons de sujet sans avoir pris de décision ! ».

Le pousse-décision s'assure aussi que les décisions de l'équipe sont clairement formulées et mesurables, que les délais sont définis, et que le pilote ou le responsable du suivi de chaque décision est nommé.

En clair, le pousse-décision assure et verrouille le fait que l'équipe a clairement définit l'action à entreprendre et que celle-ci sera accomplie correctement et en temps utile.

Pendant la réunion, cette fonction agit comme une forme de « ponctuation » qui pousse le groupe à prendre une décision après l'autre.

Enregistrer des décisions, la deuxième fonction du pousse-décision consiste à écrire sur une feuille de 21-29,7 et de façon aussi explicite que possible les décisions prises par l'équipe en incluant les responsabilités mesurables et les actions avec leurs délais.

Cet enregistrement devrait être inscrit sur un tableau standard qui garde la même forme d'une réunion à l'autre. Nous proposons souvent un format général et simplifié qui a l'apparence suivante.

Date	Lieu	Facilitateur	Coach	Cadenceur	Pousse-Décisions	
			SUJETS /DECISIONS			
Proposé par :		temps demandé :			délais	pilote

A la fin de la réunion, le pousse-décision photocopie et distribue **immédiatement** son relevé de décisions à l'ensemble des personnes présentes, et l'envoie à une liste pré-établie de destinataires concernés .

Dans la colonne "pilote", le pousse-décisions enregistre le nom de la personne responsable du suivi de la décision. Cette responsabilité est individuelle dans le sens ou le nom d'une seule personne peut être inscrit même si celle-ci suit l'action entreprise par plusieurs.

Nous avons en effet remarqué que si plusieurs personnes sont responsables pour le suivi d'une action, cette responsabilité diluée pouvait mener à une déresponsabilisation. Si vous souhaitez provoquer un flou au niveau des responsabilités, déléguez le suivi de la même action à plusieurs personnes.

Les décisions définissent des actions et doivent donc être inscrites avec précision et inclure des éléments de mesure. Ainsi, elles ne peuvent être vagues ou philosophiques. Nous avons remarqué que les meilleures décisions sont inscrites presque avec un souci de précision de « notaire », avec force détails, des critères mesurables et observables, des phrases complètes. Cette rigueur permet une bien meilleure information et un réel suivi dans l'application.

Les délais doivent être inscrits avec des dates précises, et gagnent à être aussi court-terme que possible afin d'instaurer un esprit d'urgence. Nous avons remarqué que plus les délais sont longs, plus les personnes et équipes perdent leur motivation à suivre les décisions. Les objectifs sont oubliés, les but jamais atteints. C'est comme de décider d'arrêter de fumer au nouvel an.

Le role de pousse décision, ou plutôt sa fonction qui devrait être soutenue par l'ensemble de l'équipe doit la permettre de rester concentrée sur ses objectifs de performance. C'est surtout par un processus de décision clair et bien suivi qu'une organisation garde son cap.

- Le troisième rôle délégué est le **cadenceur**.

Cette fonction consiste à aider l'équipe à garder sa cadence dans chacune des séquences de temps qu'elle s'alloue. Si par exemple, une séquence de travail est prévue pour durer trente minutes, le cadenceur intervient pour signales le passage de chaque tranche de cinq minutes.

Typiquement cela consiste à annoncer clairement et à tous le temps passé et le temps qui reste dans le contrat de travail collectif. « Nous avons utilisé dix minutes sur les trente, il en reste vingt » en serait l'exemple.
This function consists in helping the team pace itself in whatever time allotments it has chosen. For instance if a meeting sequence is to last for 30 minutes the pacer can intervene to signal the passing of every ten minutes and announce the last five.

Si l'équipe dépassait le temps alloué, le rôle consiste à annoncer clairement et de la même façon, « nous avons dépassé le temps alloué de cinq minutes ».

Le rythme d'annonces doit être égal pour toute la séquence, et en aucun cas ne devrait être trop long. Il est préférable de ne jamais avoir un rythme d'annonces plus long que toutes les dix minutes.

Cette fonction permet à toute l'équipe de rester totalement centrée sur le sujet pendant **toute** la séquence de travail et ainsi éviter les pertes de temps au début qui provoquent une pression de production sinon un débâcle sur la fin.

Il est important de se souvenir que le cadenceur n'est pas responsable de la tenue des délais de l'équipe. Il ne définit pas plus le temps qu'il ne peut en accorder ou obliger l'équipe à arrêter son travail si le temps accordé n'est pas respecté. Cette responsabilité incombe à l'ensemble des participants de la réunion, ou au décisionnaire, le cas échéant. Le cadenceur n'est en fait qu'une horloge parlante qui rappelle régulièrement cette responsabilité aux participants, sans être plus responsable qu'un autre de la bonne tenue des délais.

- Le quatrième rôle est celui du **coach.**

La fonction du coach apparaît à la fin de la réunion. Une période de quinze minutes lui est réservé pour lui permettre de donner à chacun des membres de l'équipe des pistes d'amélioration et de développement personnels issus du comportement perçu lors de la réunion.

Cette prestation qui nécessite souvent un apprentissage met en œuvre des compétences de coaching souvent peu connues ni pratiquées par des managers. Nous en listons quelques unes ci-dessous.

- Parlez à chacun participant en le regardant, pas à la troisième personne comme s'il était absent. Le coaching implique une relation entre deux personnes, pas un évitement.

- Evitez les formules générales. Personnes ne se sent concerné par des commentaires sur « l'énergie » qui est basse, et sur la fatigue générale. Ces remarques sont injustes dans la mesure où elles ne s'appliquent pas à tous de façon équivalente. « Nous avons des problèmes d'écoute » ne concerne qu'une minorité. Un certain nombre entend très bien et ne sentira pas concerné.

- Evitez les jugements de valeurs et autres commentaires catégoriques. « Vous avez eu trop de discussions en aparté. C'est à éviter » montre un peu trop du doigt pour être recevable et peu seulement créer de la résistance.

- Formulez vos observations en parlant pour vous : « Quand vous avez eu votre aparté, je me suis senti exclu, et je me suis déconcentré. J 'ai aussi eu l'impression que ça avait le même effet sur les autres. »

- Soyez personnel dans votre formulation. Sur le point ci-dessus vous pourriez ajouter « Votre relation semble bonne, mais j'ai l'impression qu'elle est trop exclusive. J'aimerais qu'elle incluse les autres.

- Proposez des solutions : « Je ne dis pas qu'il faudrait arrêter vos discussions a deux, mais plutôt les ouvrir au reste de l'équipe en les intégrant dans la réunion. J'aimerais avoir le bénéfice de vos remarques. »

- Vous pouvez aussi extrapoler en proposant un parallèle entre le comportement en réunion et une observation plus large concernant l'organisation ou le contexte plus large de l'entreprise: « Ce qui me frappe c'est que votre relation privilégiée

en réunion reflète la relation privilégiée de vos deux départements, qui travaillent bien en collaboration. Vous êtes perçus comme proches, mais un peu au dépend de la communication avec les autres départements. Une ouverture de vos deux départements au reste de l'organisation serait bénéfique pour toute l'entreprise. On y gagnerait tous »

Ces compétences de coaching ne sont pas bien développées dans beaucoup d'organisations. A travers ce rôle, le but ultérieur est d'apprendre aux managers à le pratiquer de façon naturelle et quotidienne. Le premier résultat est d'améliorer la performance des réunions. Le deuxième est d'améliorer la performance de l'organisation toute entière.

- D'autres rôles fonctionnels de réunion peuvent être ajoutés selon les besoins spécifiques d'une équipe, tells que l'**hôte**, le **technicien**, l'**écrivain**, etc.

L**'hôte** est un rôle mis en œuvre dans les équipes dont les membres sont dispersés géographiquement, et qui décident de tenir leurs réunions à chaque fois dans des lieux différents.

Au sein d'une organisation à dimension européenne, les réunions trimestrielles du comité de direction avaient lieu à chaque fois dans un pays différent sous la responsabilité du responsable du pays, chacun à son tour. L'organisation logistique de deux jours de réunion occupait bien chaque hôte. Un des objectifs était de se servir de l'image et des compétences de l'équipe internationale comme des ressources au niveau local. Les résultats locaux était étudiés et les équipes étaient écoutées et conseillées pour accompagner leur développement. Quelques rencontres avec des officiels, journalistes, clients et fournisseurs permettait aussi d'accompagner le développement de l'image du système local. Les processus de rotation du comité de direction dans chacun des pays permettait d'assurer une cohérence d'ensemble entre les différente entités locales.

Une entreprise nationale de restauration a mis en œuvre le même type de processus de rotation de réunion lors des rencontres réunissant les directeurs régionaux. Les réunions avaient lieu dans des restaurant et les régionaux modélisaient les attitudes et comportements professionnels qu'il souhaitaient promouvoir dans l'entreprise. Chaque réunion était organisée par un hôte différent.

Le technicien est un rôle utile dans le cas de d'utilisation d'équipements particulièrement complexes. Trop de réunions sont désorganisées par une difficulté à manager des outils sensés pourtant être à leur service. L'écrivain peut être un rôle de soutien temporaire, lorsque le facilitateur manifeste des difficultés dans l'utilisation des tableaux. Le danger réside dans la présence de deux personnes devant le groupe, qui pourraient être en compétition pour l'attention des participants ou le contrôle de la réunion.

VI LE PRINCIPE DE CIRCULATION

L'expérience semble indiquer qu'il est utile de s'assurer formellement de la rotation des responsabilités fonctionnelles décrites ci-dessus entre tous les membres de l'équipe, sans exception. A défaut, les mêmes volontaires vont se voir attribuer les même rôles plus souvent qu'à leur tour, et se sentiront plus responsables de la bonne marche du processus que les autres et sans doute plus propriétaires des résultats de l'équipe. Ce déséquilibre peut bien sûr avoir des effets improductifs à moyen terme.

La bonne rotation des rôles facilite le développement de l'information, de la délégation, du partenariat, de la coresponsabilité, du partage du pouvoir d'influence, au sein de l'équipe.

De plus,

au fur et à mesure que chaque membres de l'équipe

développe sa compétence dans la mise en œuvre de chacun des rôles,

il apprend les principales compétences de leader véhiculées par ces rôles.

Cet aspect de formation au management, sur le tas et entre pairs, est une des raisons principales pour s'assurer que ces rôles circulent. C'est important que tous le participants apprennent à être experts dans **tous** les rôles.

Pour s'assurer de la circularité des rôles, nous proposons un tableau de planification et de suivi à long terme (sur un an, tous les six mois) tel le suivant, où il suffit d'ajouter les noms.

	DATES					
ROLES	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN
Facilitateur						
Coach						
Cadenceur						
Pousse-Decisions						
Hôte						

Nous avons constaté que lorsqu'il est bien mis en oeuvre, le processus de réunions délégué à un effet immédiat sur les résultats d'une réunion. L'équipe prend plus rapidement de meilleurs décisions qui sont mieux suivies dans leur application. De nombreuses équipes ont su en tirer un bénéfice mesurable.

Le développement de l'efficacité des réunions n'est pas l'effet le plus important de cet outil.

Chaque rôle développe de façon précise un cadre de référence » d'entreprise apprenante » et des compétences de leader souvent peu pratiqués dans les organisations.

Au fur et à mesure de la circulation des rôles, les participants apprennent « naturellement » en expérimentant, en modélisant et en se coachant les uns les autres. Cet apprentissage leur sera très utile dans toutes les situations où ils auront à jouer un rôle de leader ou de membre d'équipe.

La pratique du rôle de pousse décision en réunion leur apprendra à bien cadrer et suivre leurs décisions dans toutes leurs autres activités, dont le management de leurs équipes.

Le rôle de cadenceur apprend un meilleur management du temps dans le moyen et le long terme. La pratique de cet outil et sa modélisation régulière apprends à chaque

membre de l'équipe à bien rythmer son propre travail et par ailleurs, celui de son équipe. Cela peut avoir un effet sur un environnement beaucoup plus large.

La pratique et l'observation du rôle de facilitateur apprend a chacun quelques-uns des fondamentaux sur le management de l'énergie d'une équipe et la participation individuelle et collective au sein de n'importe quel projet. Cette compétence peut bien évidemment être utile à chacun par ailleurs.

De cette façon indirecte et pratique, le processus de réunions déléguées est en fait un processus de formation et développement du management « inséré « dans des réunions. Au fur et à mesure que les membres d'une organisation participent à des réunions, non seulement ils s'assurent qu'elles soient menées de façon efficaces, mais ils se forment et se développent en tant que managers et leaders.

A supposer que ce processus est mis en oeuvre dans une grande majorité des réunions au sein d'une même entreprise, c'est la culture managérielle active de l'entreprise qui peu à peu se trouve modifiée.

Copyright Metasysteme.fr Alain Cardon