

Les réunions avec fonctions déléguées

Sommaire :

- ✓ Les conditions de mise en œuvre --- p. 2
- ✓ Les fonctions déléguées ----- p. 2
- ✓ Proposition de trame pour le relevé de décisions ----- p. 4
- ✓ Quelles plus-values à la mise en œuvre de ce type de réunions ?----- p. 4
- ✓ Les points de vigilance à la mise en œuvre des réunions déléguées ----- p. 5

En bref...

La grande majorité des réunions est pilotée par une personne qui, outre le fait de participer, centralise de nombreuses fonctions comme la gestion du temps, l'animation, la prise de décisions, et bien d'autres encore...

Cette fiche propose de décrire un autre processus de conduite de réunions, où les fonctions contribuant à son efficacité ne sont pas détenues par une seule personne mais déléguées entre ses membres.

Cette fiche s'inscrit dans la continuité de la fiche En Lignes n°61-1 sur le team building, dont le but est de favoriser la cohésion et la performance d'une équipe

Nombreuses sont les réunions où le leader, souvent un responsable hiérarchique ou fonctionnel, assume seul de nombreuses fonctions qui vont déterminer la « performance » de la réunion. Ainsi, c'est bien souvent cette personne qui élabore l'ordre du jour, anime la réunion, fait en sorte que chaque personne exprime son point de vue, reformule, synthétise les échanges et s'assure que les décisions soient prises et formalisées au sein d'un relevé de décision qu'il aura souvent lui-même écrit...

La réunion avec fonctions déléguées permet au leader de partager ces différents rôles avec les participants : on passe d'une réunion caractérisée par la centralisation des fonctions à une réunion qui permet de développer la performance collective.

Ce type de réunion modifie les modes d'organisation interne en matière de conduite de réunions et s'inscrit dans la durée. Il peut se mettre en place sans l'intervention d'un consultant extérieur.

Ce système de délégation de fonctions, "Réunions déléguées®", a été mis au point par Alain Cardon (« Coaching équipe », éditions d'organisation, 2003), maître coach certifié par l'international coach federation depuis 2002, consultant au sein de <http://www.metasysteme-coaching.fr>, formateur, maître conférencier, auteur et co-auteur de plus de quinze ouvrages dans les champs du management et des ressources humaines.

**Le CEDIP est une entité du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)*

Les conditions de mise en œuvre

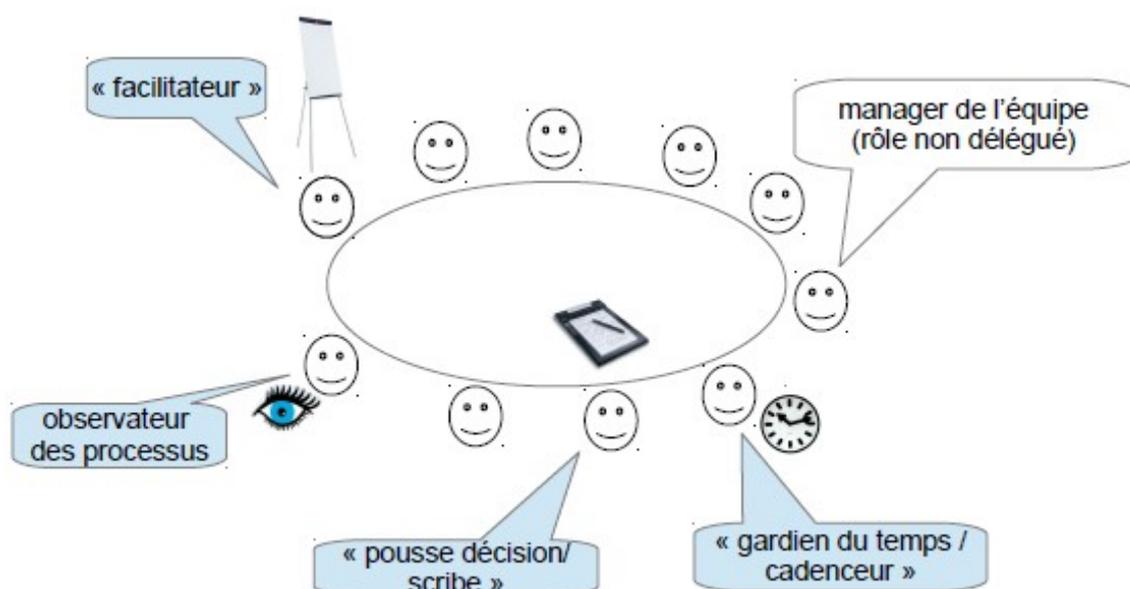
La réalisation de réunions avec fonctions déléguées nécessite quelques préalables. Il s'agit ici de s'intéresser non pas au déroulement de la réunion, mais à l'environnement que ce processus d'animation de réunion nécessite :

- une chaîne hiérarchique favorable à un tel processus, ouverte à la délégation et à la participation de chacun dans une logique d'avance et de progrès,
- des réunions récurrentes et régulières afin que les rôles « tournent »,
- des réunions centrées sur l'instruction collective de dossiers, la prise de décisions et le suivi de leur mise en œuvre. Ce processus n'est pas pertinent pour des réunions d'information par exemple,
- des réunions comprises entre 5 et 15 membres : 5 étant le minimum pour distribuer les fonctions déléguées et 15 semble être le maximum pour pouvoir prendre des décisions dans une logique de délégation et de participation,
- une organisation adaptée : par exemple, celui-celle qui aura la fonction de facilitateur veillera à diffuser suffisamment tôt, la date, l'objectif, l'ordre du jour, le temps consacré à chaque intervention et les documents préparatoires à la réunion, en lien avec le manager d'équipe.

Ce type d'animation est également adapté aux réunions de projets, dans les conditions écrites ci-dessus.

Les fonctions déléguées

Chaque participant est présent pour sa compétence et une fonction peut lui être déléguée en plus. À noter que les fonctions sont tournantes à chaque réunion.



QUI FAIT QUOI ?

FONCTIONS	MISSIONS	ACTIVITÉS	REMARQUES & SAVOIRS-FAIRE RELATIONNELS
MANAGER D'ÉQUIPE	<i>Assurer la responsabilité des choix opérés.</i>	<i>Prendre les décisions.</i>	<i>Son rôle ne peut pas être délégué. Comme tous les participants, il va être amené à jouer un rôle lors des réunions.</i>
PARTICIPANTS A LA RÉUNION	<i>Participer à la réunion à part entière, qu'ils-elles aient une fonction déléguée ou non.</i>	<i>Chaque personne participe avec sa « casquette » de membre d'équipe.</i>	<i>Avoir une fonction déléguée n'exonère pas la personne de participer activement aux échanges et débats en cours.</i>
« FACILITATEUR »	<ul style="list-style-type: none"> • Animer. • Veiller à mobiliser les énergies et potentiels de chacun, à ce que tout le monde puisse s'exprimer, à ce que les règles de prise de parole en réunion soient respectées : ne pas se couper la parole, ne pas monopoliser la parole... 	<ul style="list-style-type: none"> • Installer un climat positif, organiser le timing des interventions, sécuriser les acteurs, créer un climat de confiance, faciliter la prise de parole... • Utiliser un support (tableau/paper-board) pour indiquer l'ordre du jour et les temps impartis pour chaque séquence. • Le facilitateur est aidé par le pousse-décision et le gardien du temps. 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir pratiquer le recadrage bienveillant mais ferme si nécessaire. • Savoir se mettre en retrait lorsqu'il le faut pour laisser les échanges se faire, ... C'est comme un chef d'orchestre qui conduit l'expression collective d'un groupe musical.
« POUSSE- DÉCISION »	<ul style="list-style-type: none"> • Provoquer et enregistrer les décisions. • Aider à faire émerger les décisions en intervenant afin de demander au groupe d'arriver à une décision. Peut aussi demander de reformuler des propos pour leur donner le caractère de décision. • Veiller à ce que le groupe prenne des décisions à chaque étape de la réunion quand cela s'avère utile et nécessaire, en s'assurant que la décision soit réaliste, mesurable, définie dans le temps, avec un responsable nommé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser en direct, par écrit, les décisions (cf trame proposée page 4). • Scanner dès la fin de la réunion le relevé de décision pour un envoi immédiat par mail aux personnes concernées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être à l'écoute afin de déceler les moments propices à la prise de décision. • Savoir à quel moment intervenir, faire reformuler, faire la différence entre des points à l'ordre du jour qui nécessitent des décisions et d'autres dont l'objet n'est pas d'aboutir à une décision. • Savoir rédiger de manière la plus claire possible les décisions.
« GARDIEN DU TEMPS »	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir la fonction « d'horloge ». • Faire respecter le temps imparti <i>a priori</i> par le facilitateur pour chaque phase de la réunion, afin de respecter le timing global. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire des annonces régulières afin d'indiquer le temps restant au groupe pour chaque séquence. • Ne faire qu'annoncer les délais. Ajouter ou réduire du temps à une séquence ne dépend pas de lui mais des membres et du leader d'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posséder une montre (!) • Être attentif à l'écoulement du temps.
OBSERVATEUR DES PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir la fonction de personne « miroir ». • Proposer des pistes d'amélioration en termes de processus et de postures aux membres de la réunion 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un retour à la fin de la réunion à chacun des membres du groupe sur la façon dont il a perçu le déroulement de la réunion et les échanges, afin de formuler des pistes d'amélioration et de développement : « à mon avis, une piste d'amélioration possible pour ta participation à la prochaine réunion serait de... » 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir observer les processus et formuler une expression bienveillante, orientée de manière positive afin de suggérer des pistes de progrès. • C'est sûrement le rôle le moins aisé à tenir...

Proposition de trame pour le relevé de décisions

Les éléments que l'on devrait retrouver au sein d'un relevé de décisions sont les suivants :

- date de la réunion,
- lieu de la réunion,
- objet de la réunion,
- nom et rôle des participants,
- décisions prises et personnes concernés,
- délais de réalisation.

Alain Cardon propose une trame de relevé de décisions disponible à l'adresse suivante, en page 7, : <http://www.metasysteme-coaching.fr/docshow.php?nid=325>

Quelles plus-values à la mise en œuvre de ce type de réunions ?

Les réunions déléguées permettent :

- au manager, de développer la délégation et de concentrer son intervention sur la prise de décision grâce à l'intervention de son équipe ;
- aux membres d'une organisation, d'avoir l'opportunité de se professionnaliser sur les champs du management et des relations interpersonnelles et aussi sur l'apprentissage collectif de la conduite de réunion, par la tenue de rôles tournants ;
- de re-motiver les membres d'une équipe à participer à des réunions :
 - chacun tient un rôle et la façon de le tenir peut varier selon les personnes,
 - les décisions sont prises concrètement en réunion et chacun sait qui doit faire quoi,
 - la réunion a une heure de début et une heure de fin, ce qui permet de mieux organiser son temps de travail ;
- de rendre les réunions performantes, efficaces en préservant le dynamisme ;
- aux personnes absentes en réunion de garder le fil des échanges et des décisions par la diffusion immédiate du relevé des décisions ;
- de développer une collaboration et une cohésion transversales au sein des équipes et par extension, au sein des organisations.

Les points de vigilance à la mise en œuvre des réunions déléguées

- Cette façon de mener une réunion ne trouve sa pleine mesure qu'avec des réunions centrées sur les décisions.
- Il est important que les réunions déléguées soient mises en place dans des réunions où les mêmes personnes se rencontrent à des échéances régulières.
- Une confiance mutuelle est indispensable entre les participants, quel que soit le rôle tenu.
- Chacun doit jouer son rôle et s'engager à respecter les autres et à agir en fonction de ce qui est attendu de lui.
- Instaurer une rotation régulière des rôles est indispensable, afin que les participants puissent s'exercer sur tous les rôles délégués. La réalisation d'un tableau de rotation des rôles permet de s'y tenir.

Ce type de réunion nécessite un contexte et un environnement adapté et favorable.

Au-delà de la réunion elle-même, ce processus a surtout une vocation systémique : permettre à chaque agent de se professionnaliser sur différentes postures en matière de participation aux réunions, mais aussi transformer les relations entre les acteurs et la culture de l'organisation.

Les réunions déléguées posent les bases d'une plus grande implication de chacun et sont un des facteurs du développement de la compétence collective et des organisations apprenantes.

Une production inter-entités CMVRH,
Élodie Errécart (CVRH de Toulouse), **Sébastien Chabal** (CEDIP)

Pour aller plus loin

Fiches En Lignes :

- [N°61-1 Le Team building](#)
- Page 4 de la [fiche N°63](#), comme outil complémentaire à la présente fiche, le quiz « Comment éviter de saboter une réunion »

Autres :

- [Les réunions déléguées – un outil de développement stratégique des organisations](#)
- Alain Cardon – Coaching d'équipe – Eyrolles, Éditions d'Organisation - 2003