

LA REUNION CO-RESPONSABLE¹

Nous observons deux dérives classiques dans les dynamiques d'équipes de direction : une centralisation excessive de la part du leader, qui anime, gère le temps, provoque les décisions, suit les comptes rendus, littéralement porte son équipe ; et en réponse, un non-engagement de l'équipe, qui devient prompt à critiquer ou à regretter le dysfonctionnement de l'ensemble.

Avec le processus lié à la co-responsabilité de l'animation, le dirigeant rend acteurs l'ensemble des participants aux réunions de direction. Il leur délègue quatre dimensions du rôle de Leader : gérer la dynamique de l'équipe, soutenir une orientation prise de décision et résultats, optimiser la gestion du temps et encourager les apprentissages à la fois personnels et collectifs. La validation des décisions prises reste le rôle central du leader, ce qui le place de facto au centre du système, tout en valorisant une approche consultative.

Au delà d'une technique d'animation de réunion, le processus de la réunion co-responsable, lorsqu'il est intégré dans un contexte de changement peut dévoiler un potentiel beaucoup plus vaste, permettant d'aider une entreprise à transformer sa culture de management.

LES RESPONSABILITES FONCTIONNELLES POUVANT ETRE DELEGUEES:

1. Le facilitateur

La fonction de facilitateur est d'assurer la gestion de l'énergie de l'équipe lors des réunions. La meilleure métaphore pour cette fonction est celle d'un chef d'orchestre lorsqu'il conduit l'expression collective d'un groupe musical. Il s'assure que les participants restent concentrés sur le sujet prévu, la partition préparée ; que les interfaces entre les participants soient fluides, que les interruptions restent limitées, que chacun trouve et garde sa « juste place ».

2. Le pousse-décision

Le pousse-décision provoque puis enregistre les décisions dont le contenu est précisé par l'équipe, et soumis à une validation explicite de la part du leader. Cette fonction agit comme une forme de « ponctuation » qui pousse le groupe à prendre une décision après l'autre. Elle permet à une équipe de formaliser les engagements pris en réunion.

C'est surtout par un processus de décision clair et bien suivi qu'une organisation garde son cap.

3. Le cadenceur

Le cadenceur aide l'équipe à garder sa cadence dans chacune des séquences de temps de travail qu'elle s'alloue. 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 ou au milieu, et qui provoquent une pression de production, une débâcle ou encore un dépassement sur la fin.

¹ Inspiré de notre expérience et de la mise en œuvre de la « réunion déléguée » développée par Alain Cardon, *Coaching d'équipe*.

4. L'observateur ou meta

Cette fonction permet de nommer un processus qui serait en train de se dérouler et aurait un impact sur la performance du déroulement de la réunion. Cette prestation centrée sur des options futures, nécessite souvent un apprentissage et met en œuvre des compétences de coaching peu pratiquées par de nombreux managers.

Si le premier résultat est d'améliorer la performance des réunions et de développer une culture de l'apprentissage permanent, le but ultérieur est d'apprendre aux managers à le pratiquer de façon naturelle et quotidienne, les uns auprès des autres et surtout avec les personnes qu'ils encadrent.

LES BENEFICES A LA MISE EN ŒUVRE DE LA REUNION CO-RESPONSABLE

1) Engager tous les acteurs de la réunion

La réunion co-responsable contribue à rendre les réunions plus performantes. Les des réunions inefficaces, un grand nombre de managers préfèrent traiter les problèmes à deux ou trois, dans le cadre d'une relation plus facilement gérable, ce qui contribue paradoxalement à appauvrir l'équipe. Dans le processus de la réunion co-responsable, chacun peut contribuer à la création de valeur. Cette responsabilité d'équipe prime sur la responsabilité du domaine d'expertise et en même temps favorise la reconnaissance individuelle.

2) Développer la collaboration transversale

Cet outil est conçu pour modifier les interactions entre les personnes plutôt que de tenter de modifier les personnes elles-mêmes. Il est donc centré sur les relations plutôt que sur les personnalités, sur les interfaces plutôt que sur des entités tels des services, des départements, des territoires, des expertises.

3) Construire une culture de la délégation

Une fois introduit au sein d'une équipe, surtout si celle-ci est centrale dans l'organisation tel un comité de direction, le processus de réunion co-responsable peut s'infiltrer, de bouche à oreille et par mimétisme, dans toute l'organisation environnante et influencer de façon positive la façon dont toutes les réunions sont menées.

4) Améliorer la qualité des décisions prises et leur mise en œuvre

Parce qu'il centre l'équipe sur ses missions prioritaires, arbitrer et décider, le processus de la réunion co-responsable permet de faire en sorte que les décisions prises ne soient pas remises en cause et que leur mise en œuvre en soient accélérée.

5) Gagner du temps et de la fluidité

Ce processus collectif facilite à la fois le travail transversal en équipe, la circulation d'informations, la coopération, la responsabilité et la délégation, tous nécessaires à l'engagement collectif envers les résultats de l'organisation.



CONCLUSION : L'ENTREPRISE APPRENANTE

Chaque rôle et leur rotation développe de façon précise un cadre de référence « d'entreprise apprenante » et permet d'expérimenter et de modéliser pour l'ensemble de l'organisation quatre compétences clés du leadership.

Lorsqu'il est bien mis en œuvre, l'ensemble du processus de réunions co-responsable a un effet presque immédiat sur les résultats d'une réunion. L'équipe prend plus rapidement ses décisions et elles sont mieux suivies dans leur application. De nombreuses équipes ont su en tirer un bénéfice rapide et mesurable.

Pour une présentation détaillée des fonctions et leurs mises en application, voir sur notre site www.trajectories.com, onglet développement.