

GUIDE DE BONNES PRATIQUES DU « LAB REUNIONS »
pour des échanges dans un climat de coopération,
des idées et actions efficaces,
avec un impact positif pour la réussite de notre campagne

Proposition en mode « 2^{ème} version au 13 Juin 2020 » du groupe Cohésion/Gouvernance à faire évoluer tous ensemble au fur et à mesure des expérimentations de notre laboratoire.

Contenu : Processus collaboratif et coordonné 1/Avant- 2/Pendant-3/Après les réunions

1/Avant les réunions :

Co-Ordre du jour :

- Il est préparé par l'animateur (*cf. Rôle de l'animateur*), avec l'assistance possible des différents rôles délégués d'animation (*Cf. Rôles du Gardien du temps, Pousse-Décision, Facilitateur, Scribe, Observateur, ...*).
- En mode collaboratif directement en réunion avec des participants (soit dès la fin de la réunion précédente, dans la continuité d'une dynamique en cours, soit dans une ou plusieurs réunions intermédiaires), ou indirectement après avoir consulté les participants en amont (*cf. Rôle de Participant*).
- Il réunit les personnes à inviter en plus des participants habituels en fonction des sujets, après avoir validé leur disponibilité.
- Il est assorti des documents préparatoires utiles qui peuvent être également postés sur un site commun.
- Il comporte un séquençage indicatif des différents points de la réunion (*cf. Rôle du Gardien du Temps*), et en option, des modes de prise de décision qui peuvent être proposés (*cf. Rôle du Pousse-Décision*).
- Il veille à bien équilibrer les moments, pour offrir pendant la réunion à la fois le temps de traiter l'ensemble des priorités, d'aborder les sujets sur le fond, pour des prises de décision motivées, à la fois un temps d'inclusion de chacun/ de chaque groupe représenté (*cf. Rôle de Facilitateur*).
- Il est envoyé rapidement, et partagé. Si possible, en plus des pièces jointes d'un mail, et d'un dépôt sur un site interne commun, sur un document en ligne accessible à tous, afin de pouvoir être complété directement par réponse de mail ou sur le document en ligne par des propositions/ remarques des participants (*cf. Rôle de Participant*).
- Il est donc complété dans l'intervalle en fonction de l'actualité, par des propositions d'aménagement, afin de bien équilibrer travail de fond et intégration des aléas, imprévus, contraintes et/ou opportunités.
- Il est validé définitivement en début de réunion avec le *gardien du temps*. *L'animateur* propose des arbitrages et les indique au groupe, ou les fait décider en commun selon les cas.
- Les participants indiquent à l'avance s'ils seront présents ou non à la réunion.
- S'ils ont un contre-temps de dernière minute, ils préviennent et s'organisent :
 - o Si leur présentation est déjà rédigée, ils peuvent la passer à un collègue qui animera ce point à leur place, ils peuvent également en fonction des sujets envoyer le document aux participants.

- o Sinon, il est recommandé qu'ils puissent passer à un collègue quelques apports, remarques et questions, pour contribuer à la réunion malgré leur absence.
- o Et s'informer rapidement, grâce au compte-rendu (*cf. Rôle de Scribe*), mettant en valeur l'ensemble des points, dont la contribution du ou des *Observateurs* et Feed-Backs), et des retours de leurs collègues, du déroulement de la réunion, des informations importantes, des tâches dont ils ont la responsabilité d'ici la réunion suivante.

2/ Pendant les réunions :

- Participation : Charte de coopération :

Charte de Coopération :

- Rôle de Participant :
 - o Parler de façon concise, synthétique, tout en cherchant à exprimer la richesse de sa pensée. Un exercice de style ! Avec au début un entraînement par des chronomètres si besoin, puis des habitudes.
 - o Respecter la parole des autres.
 - o Participer aux décisions, suivant le mode qui aura été choisi en fonction des sujets.
 - o Coopérer activement à la co-réussite de la réunion, dans l'esprit de l'ordre du jour et des urgences éventuelles.
- Respect de soi et des autres
 - o Par son temps mesuré d'expression personnelle, par le respect de l'expression des autres.
 - o Par le choix de ce que l'on veut dire, partager, et l'écoute des choix des autres.
 - o Par une écoute qui cherche à comprendre, intégrer les motivations et arguments, puis à les compléter si besoin par un apport constructif.
 - o Par le respect des décisions qui seront prises par le groupe, afin de donner sa chance à des idées même si l'on n'était pas d'accord au départ. Respecter les choix du groupe en testant ses propositions, puis en faisant part les fois suivantes de son retour d'expérience, avec au besoin des suggestions d'amélioration et d'évolution.
- Bienveillance
 - o Accorder un a-priori d'intention positive à tous : chacun participe du mieux qu'il peut, de façon plus ou moins claire, lisible, compréhensible (sur la forme), et potentiellement, en fonction des avis de chacun, de façon plus ou moins pertinente, utile (sur le fond).
 - o La subtilité ici, c'est de ne pas juger de façon péremptoire en se plaçant au-dessus des avis des autres, mais de rentrer dans un dialogue constructif. En intégrant respect des formes, richesse et nuances du fond, afin d'aboutir tous ensemble à des décisions partagées, capables de générer des impacts positifs.
- Feed-Backs :
 - o Chacun est invité, en fonction du temps, à donner un feed-back en fin de réunion.

- o L'*Observateur* ou les Co-Observateurs en rôle délégué pourront fournir leur feed-back en ouverture, pendant, ou en clôture de ce cycle.
 - o Un feed-back est au service de la dynamique de groupe, il est bienveillant, non nominatif.
 - o Chacun revient sur ce qui l'a marqué, sur les résonnances entre les différents moments de la réunion et son propre dialogue intérieur (émotions, sensations, pensées), sur les liens qu'il/elle pressent avec l'environnement.
 - o Il permet de voir les progrès, de rythmer les apprentissages, de poser un éclairage sur la façon dont le groupe collabore, afin de donner des pistes d'orientation pour la suite.
- **Co-animation : Rôles délégués**
 - La proposition de répartir les différents rôles clés pendant une réunion part du constat qu'il est plus facile, agréable et efficace de procéder ainsi plutôt que de les confier à une même personne qui ne peut pas tout suivre à la fois.
 - Les réunions sont co-animées par les participants ayant choisi d'endosser ces rôles à l'avance, afin de bien les préparer et les mener.
 - A chaque fin de réunion, il est décidé en commun de qui prendra quel rôle pour la réunion suivante, afin que chacun des volontaires puisse s'organiser et préparer.
 - Les répartir de préférence sur plusieurs têtes, en regrouper certains si besoin.
 - Ces rôles sont complémentaires du rôle de participant. Chacun veille à s'exprimer selon sa casquette de participant ou de rôle délégué le moment venu. Une même personne peut ainsi porter 2 casquettes ou plus à une réunion, son rôle de participant, et son/ses rôles de délégué d'animation.
 - Il est important de distinguer, quand une personne parle, à partir de quel rôle elle intervient, pour ne pas risquer une confusion de genre et des passe-droits dans la présentation d'arguments ou des prises de décision. Ces « casquettes » peuvent être matérialisées physiquement par un signe pour faciliter le repérage, place à votre créativité !
 - Cela demande un entraînement pour pouvoir découvrir pour chacun les différents rôles : leur mission, périmètre, types d'intervention, arbitrages et nuances, leur articulation avec les autres rôles pour une bonne synergie dans les réunions.
 - Les feed-backs de fin de réunion donneront l'occasion de réajuster la façon dont le groupe interprète les rôles, pour les personnaliser en fonction des besoins à partir du descriptif type proposé ici.
 - Plus chacun pourra progressivement s'exercer à tous les rôles, plus cela facilitera la qualité des réunions.

Rôles délégués

- o **Animateur**
 - o Il co-prépare l'ordre du jour, et rythme l'avancée de la réunion. Il arbitre avec le gardien du temps les différentes séquences, afin de pouvoir à la fois délivrer les informations importantes, prendre des décisions sur chaque point, et également d'inclure les dynamiques qui émergent des discussions. Il propose des méthodes de travail pour traiter chaque point.

- o Gardien du temps :
 - o Il/elle établit avec l'animateur en amont à la préparation de l'ordre du jour, et le groupe au début de la réunion, le temps à accorder à chaque séquence de l'ordre du jour,
 - o Au cours de la réunion, il/elle vérifie que les temps sont respectés, en informant suffisamment à l'avance.
 - o Il intègre les modifications éventuelles, et demande au groupe et à l'animateur les arbitrages en plaçant chacun face à ses responsabilités pour respecter un temps décent de réunion.

- o Facilitateur
 - o Il/elle veille à ce que chacun/chacune, et/ou chaque groupe, puisse prendre sa place pendant la réunion.
 - o Avoir ainsi le temps de pouvoir s'exprimer correctement (en jonglage vis à vis du respect des temps prévus au départ), et pleinement (oser dire ce que l'on pense même si l'on est minoritaire par rapport au reste du groupe).
 - o Le rôle de facilitateur encourage l'expression, la facilite au besoin par des reformulations, veille à ce que les sujets importants puissent émerger, et que les personnes soient respectées.

- o Pousse-Décision
 - o Il/elle veille à ce que des décisions soient prises en fonction des séquences de l'ordre du jour, et des sujets qui auront émergés.
 - o Ce rôle permet de prendre du recul sur les échanges, et de converger vers une position commune.
 - o Le mode de prise de décision peut varier (voir *Différents Modes de prise de décision*)
 - o Il peut être co-défini à l'avance, dès la préparation de l'ordre du jour, et de sa validation collective en début de réunion, ou convenu sur le moment pour les sujets émergents.

- o Observateur/ Co-observateurs
 - o Son rôle est discret mais très utile. Il s'agit de faire part, avec toute sa subjectivité bienveillante et respectueuse, des éléments saillants que la (ou les personnes) qui porte(nt) ce rôle aura(auront) perçu pendant la réunion (voir *Feed-backs*).
 - o Ces observations, au même titre que les feed-back des participants, participent de l'amélioration continue des dynamiques collaboratives en réunion, pour une bonne cohésion et gouvernance des processus de groupe.

- o Scribe :
 - o Ce rôle délégué prend des notes, prépare un Compte Rendu si possible collaboratif pour que chacun puisse y ajouter ses notes personnelles
 - o Il met en valeur à la fois de façon synthétique les éléments clés de la réunion, mais également, du mieux possible, la richesse et les nuances des échanges
 - o Il indique clairement les éléments pour la prochaine réunion, le relevé de décisions, un planning d'action, des documents ressources complémentaires
 - o Le CR et ses annexes peuvent être posté sur un site commun.

- Co-prise de décisions : Différents modes de prise de décision
 - Selon les sujets, les décisions peuvent être prises à partir de modalités différentes. Par exemple certains sujets engagent une responsabilité juridique, légale, et si les décisions qui s’y rapportent appartiennent à la fois à la personne mandataire et au groupe qu’elle représente, c’est la personne mandataire qui choisit à la fin ce qu’elle décide d’assumer.
 - Pour que les meilleures décisions soient prises, cela demande d’abord de pouvoir entendre les propositions des participants, dans toute la richesse de leur diversité. Y compris si une majorité forte se dégage, les voix minoritaires ont leur place, afin d’alerter le groupe sur un angle-mort éventuel avant une prise de décision. Et d’avoir réuni suffisamment d’avis de personnes internes et externes, en s’appuyant sur les phases de préparation des interventions la réunion.
 - Les modes varient en fonction des sujets, de leur importance, du nombre de personnes concernées, de la nature des avis utiles à réunir, des conséquences, impacts, vis à vis de l’ensemble du bureau, de la mairie, de la ville, dans son territoire, etc, et bien-sûr du temps disponible pendant la réunion.
 - Plus les modes de décision seront annoncés et partagés clairement, plus les décisions pourront se prendre facilement, et être respectées par tous.
 - Les meilleures décisions ne le sont pas a priori, mais le deviennent au fur et à mesure que leur application confirme leur pertinence.

Différents modes de prise de décision :

- Décision par un ou plusieurs responsables en charge d’un sujet.
- Décision par consensus :
 - o à la majorité minimale : 50% et une voix
 - o à la majorité des 2/3
 - o à la majorité absolue

Les votes sont à main levée ou par bulletin secret
- Décision par consentement :
 - o Une proposition est portée par une ou plusieurs personnes.
 - o Elles s’assurent de sa solidité, de son intérêt, par une préparation préalable :
 - avec les personnes concernées en expertise technique,
 - et les personnes en expertise de situation, car elles mettront en oeuvre la décision sur le terrain
 - o Les propositions émergentes en cours de réunion demandent un avis motivé.
 - o Les propositions s’inscrivent dans l’objectif du groupe, un cadre général négocié, un périmètre de marges de manœuvre (stratégiques, politiques, financières, matérielles, humaines, etc).
 - o Parfois, les propositions peuvent ouvrir un nouveau cadre à discuter, en veillant à ce que les conditions soient réunies pour favoriser ces échanges exploratoires.
- Le groupe échange et accepte a priori la proposition, sauf objection majeure, si elle s’inscrit dans l’objectif du groupe, qu’elle paraît pertinente, et que les intéressés peuvent la tester, en l’aménageant au besoin.

- Si quelqu'un a une objection, alors des discussions s'engagent pour chercher à trouver des solutions à cette objection, pour consolider l'idée de départ ou la faire évoluer.
- Quand il y n'a plus d'objection, la décision peut être prise, et la proposition mise à l'essai.

3/ Après les réunions :

- Co-Restitution/ Compte-rendu
 - A rédiger rapidement par *le Scribe*, faire circuler aux *participants* pour amendements, pour validation en début de réunion suivante avec *l'animateur* qui se sera proposé
 - Comporte les actions : Qui fait Quoi pour Quand, au besoin un planning
 - Indique clairement la date de la réunion suivante
 - o Des invitations peuvent être envoyées via un calendrier partagé. Cela permet de savoir facilement qui accepte, qui refuse, qui annule
- Co-mise en oeuvre des actions
 - Par tous les participants concernés, leurs personnes ressources internes/externes.
 - En veillant aux équilibres entre : avancer en autonomie sur un sujet d'expertise, et relier en transversalité avec les sujets des autres pour favoriser l'intelligence collective, la coopération, et la réussite des actions.
- Co-préparation de la réunion suivante
 - Par l'équipe de co-animation proposée en fin de réunion, et les apports des participants.