

Les 6 problèmes les + fréquents

CONSEIL



Objectif

Pour apprendre à garder le contrôle de sa réunion, il faut apprendre à faire face aux multiples situations auxquelles peut conduire le travail en groupe.

Méthodologie - Démarche

Patauger

Patauger, c'est perdre trop de temps, remettre en cause les décisions ou conclusions par peur de ne pas avoir envisagé tous les risques.

> Si ce type de problème arrive au départ, c'est vraisemblablement que l'équipe n'a pas une idée claire de son travail. Des problèmes au démarrage peuvent indiquer également que les membres du groupe ne sont pas encore assez à l'aise les uns avec les autres pour entamer de véritables discussions et prendre de véritables décisions.

> Patauger lors des décisions peut indiquer que le travail du groupe n'est pas le produit d'un consensus, mais que quelques membres hésitent à dire qu'ils ne sont pas d'accord avec les conclusions du groupe.

> Patauger à la fin d'une phase du projet signifie parfois que le groupe n'a pas de plan précis et ne connaît pas les prochaines démarches à suivre.

> Patauger à la fin du projet indique d'habitude que les membres de l'équipe se sont très bien entendus et hésitent à se séparer, ou bien qu'ils hésitent peut-être à exposer leur travail à la critique des autres.

6 problèmes fréquents* :

- > Patauger
- > Les participants agressifs
- > Les participants dominateurs
- > Les participants hésitants
- > Les hors sujets
- > La perte d'attention

Méthodologie

- 1 – Obliger le groupe à regarder d'un œil critique la façon dont le projet fonctionne.
- 2 – Utiliser la méthode du cycle PDCA (ou roue de Deming) :
 - P - Plan - Planifier
 - D - Do - Faire
 - C - Check - Etudier le résultat
 - A - Act - Agir

Planifier

Qu'avons-nous appris jusqu'ici ?
Que devons-nous faire ensuite ?
De quelles connaissances ou moyens l'équipe aura-t-elle besoin à la prochaine étape ?

- > Etablir un objectif d'amélioration
- > Définir le plan d'actions
(possibilité d'utiliser la méthode QQQCCP fiche 6.3)

Faire

Faire les efforts nécessaires pour que les prochaines étapes du projet suivent la stratégie définie.

Etudier le résultat

Qu'est-ce qui a marché ou au contraire n'a pas fonctionné ? De quoi avons-nous manqué ?

Agir

(Adopter ou abandonner la modification ou refaire le cycle) Faire discuter l'équipe sur la façon d'incorporer les décisions prises et les améliorations apportées.

* SCHOLTES Peter R. *Le guide pratique du travail en équipe. Comment utiliser les équipes pour améliorer la qualité.* Joiner, 1992, np.

Méthodologie - Démarche (suite)

Les participants agressifs

Les participants agressifs exercent une influence excessive dans un groupe, souvent parce qu'ils sont d'un rang plus élevé dans l'entreprise ou parce qu'ils ont une connaissance technique profonde. Le rôle de l'animateur est donc de faire en sorte de trouver le juste milieu entre la présence de spécialistes et d'experts utiles au groupe et la possible domination exercée par ces derniers.

Méthodologie

Plusieurs profils possibles :

* **Le leader qui veut toute la place**

- > ne pas le fixer quand il parle et regarder les réactions des autres
- > reformuler et relancer la parole dans le groupe de préférence à des personnes qui parlent peu
- > ne pas lui donner la parole en premier

* **Un opposant**

- > le laisser s'exprimer
- > reprendre ce qui est intéressant à relever et en faire un constat
- > demander aux autres comment ils voient le problème

Plus généralement :

- > renforcer le sentiment qu'il n'existe pas de domaine sacré.

Les membres de l'équipe ont le droit d'explorer tout domaine ayant rapport avec le projet, sans remettre en cause la répartition des tâches, mais pour comprendre tous les enjeux liés au projet.

- > parler au spécialiste et lui demander en temps qu'expert de faire une formation simple à l'ensemble du groupe, pour partager sa connaissance, et faciliter le dialogue.

Les participants dominateurs

Les participants dominateurs aiment bien s'entendre parler, et donnent rarement la chance aux autres de contribuer. Ils dominent la réunion par des interventions prolongées, des anecdotes hors sujet. Leurs conversations empêchent alors le groupe de progresser car les autres membres se découragent et trouvent des prétextes pour manquer des réunions.

Méthodologie

* **Un participant bavard**

- > reformulation " si j'ai bien compris... " et synthèse
- > poser une question dirigée à un autre participant
- > rappeler l'horaire et l'expression égalitaire de chacun

Plus généralement :

- > structurer la discussion autour de questions clés afin d'encourager une participation égale.

(cf. fiches outils d'aide à la prise de décision de 5.1 à 5.8)

- > incorporer l'égalité de participation dans la grille d'évaluation de la réunion.

Notes

Méthodologie - Démarche (suite)

Les participants hésitants

Chacun de nous a un besoin différent de faire partie d'un groupe (*l'instinct de la " tribue contre l'instinct du solitaire "*) et un niveau différent d'aisance pour parler dans un groupe (*l'extraverti contre l'introverti*). Nous n'avons ni tort, ni raison d'être sociétaire ou solitaire, extraverti ou introverti... ce ne sont que des différences avec lesquelles il faut savoir conjuguer. En effet, les problèmes se développent dans un groupe lorsqu'il n'y a pas d'activités incorporées qui encouragent les introvertis à participer et les extravertis à écouter.

Méthodologie

Plusieurs possibilités :

* Silence prolongé d'un participant

- > solliciter la participation par une question, un regard, jouer le rôle d'aiguilleur
- " Est-ce que quelqu'un a des idées sur ce sujet ? "
- (*le dire en regardant le participant peu loquace*)
- > utiliser le questionnement, questions dirigées et fermées dans un premier temps pour ne pas créer de stress chez les personnes sollicitées

* Silence du groupe

- > ne pas rompre le silence si celui-ci est un silence actif
- > relancer la question si le silence est vide
- > lorsque c'est possible, diviser le travail en tâches et en rapports individuels
- > si le silence est hostile répondre qu'on ressent de l'hostilité et demander quelle en est la cause. Si le groupe ne veut pas répondre, ne pas forcer.

Notes

Les hors-sujets

Généralement, l'égarement et les hors sujets s'installent lorsque les membres de l'équipe perdent de vue l'objectif de la réunion ou veulent éviter un sujet controversé. Dans les deux cas, l'animateur est responsable de faire revenir la conversation à l'ordre du jour.

Méthodologie

* Face à un hors sujet :

- > recentrer en rappelant l'objectif et l'étape inscrite au tableau
- > rediriger la conversation vers le sujet
- " *Nous nous sommes égarés du sujet qui concernait __. Les derniers commentaires avant notre digression étaient __.* "
- > utiliser l'ordre du jour avec des estimations de temps pour chaque rubrique pour indiquer que l'équipe sort du cadre
- > afficher les rubriques ou sujets à évoquer pour que tous les membres puissent les regarder tout au long de la discussion et se repérer dans la réunion
- > demander le lien entre ce qui est dit et ce qui est au programme
- > noter au tableau le sujet de la dispersion pour une séance ultérieure

* Les apartés :

- > rappeler les règles de fonctionnement du groupe
- > se rapprocher physiquement du sous groupe qui parle.
- > inviter les bavards à partager avec le groupe ce qu'ils sont en train d'évoquer en leur donnant la parole. Si cela n'a aucun rapport avec l'objet de la réunion, ils préféreront s'abstenir.

Méthodologie - Démarche (suite)

La perte d'attention

Quelques moyens très simples de maintenir tous les participants attentifs à ce qui est présenté ou débattu en réunion, malgré le temps qui passe.

Méthodologie

* Le regard

- > Le regard permet de capter l'attention, d'adresser la parole.
- > On s'efforcera d'établir le contact dans la communication en regardant successivement et alternativement l'ensemble des membres du groupe sans en " ignorer " aucun (cf. fiche 7.5)

* Les moyens qui évitent la monotonie

- > Varier les canaux de communication (*parole, auxiliaires visuels et locuteurs : animateur / participants*)
- > Varier l'intensité et le rythme de la parole, utiliser judicieusement les pauses au fil de l'intervention (cf. fiche 7.5)
- > Se déplacer et maîtriser ses gestes

* Les moyens qui évitent la distraction

- > Auxiliaires visuels qui " focalisent " le regard des participants
- > Éviter la distribution de documents au début de la réunion, ce qui entraîne la dispersion des participants (*travailler plutôt chaque fois que possible, sur des diaporamas ou des transparents reproduisant les documents*)

Notes
