



La lettre Midori, n° 1.

Permettez-moi de vous présenter le premier numéro d'une lettre qui sera produite six fois par an. J'y traiterai de manière synthétique, d'une problématique de management, d'intérêt général. Le mode d'emploi est simple : je vous présente une étude de cas illustrée de réflexions et de solutions possibles. En vous souhaitant une excellente lecture !

-Matthieu POIROT ; mars 2012.

Etude de cas :

Au cours d'un séminaire de direction sur un accompagnement du changement, j'observe une véritable difficulté de la part du groupe dans la prise de décision des actions à mettre en place. L'équipe de direction semble relever d'avantage d'une addition de personnes que d'un véritable groupe. Chacun cherche à occuper le terrain, sans considération pour la proposition de l'autre. A la séance de débriefing faisant suite au séminaire, je partage mon observation avec le leader. Il réalise alors ne pas savoir identifier un groupe efficace et, en conséquence, ne pas savoir sur quoi accompagner son équipe de direction.

Question : A quoi reconnaître un groupe efficace ?

Sur ce sujet, je relève 4 pièges :

- **Confondre décider et discuter** : chercher le consensus repose sur un présupposé d'égalité où le critère unique est le plus petit dénominateur commun. Il s'agit dès lors d'un moyen de ne pas décider. Une véritable prise de décision nécessite une distribution claire des rôles et une définition des critères de décision.
- **Traiter plusieurs sujets en même temps** : les tentatives de brainstorming peuvent tomber dans le piège de l'exhaustivité. La crainte d'oublier un sujet important ouvre la voie aux réflexions simultanées, et réduit considérablement la production de solution. L'efficacité nécessite de réfléchir en séquentiel, c'est à dire, de traiter un sujet à la fois dans une séquence allant de l'analyse du problème à la proposition des solutions pour enfin aboutir à une décision.

- **Penser qu'un groupe doit toujours travailler ensemble** : Il n'en est rien ! La complexité ainsi que l'énergie qu'un travail de groupe exige s'accroît en fonction de sa taille. Il est bien plus économique de mandater un sous-groupe ou un binôme pour traiter une problématique particulière. Cette organisation nécessite d'accepter de déléguer certaines prises de décisions, au sein même du groupe. Qui dit délégation, dit confiance...
- **Un groupe efficace doit pouvoir « s'engueuler »** : pourquoi confondre désaccord et conflit ? Dans le cas du désaccord, la réflexion s'organise autour du contenu. Dans le cas du conflit, les discussions s'animent autour des émotions. La voie de sortie réside dans la discussion du mode de relation en jeu.

Solutions possibles

- Prendre du temps pour faciliter la confiance entre les personnes du groupe. La confiance repose sur la possibilité d'exprimer ses faiblesses aux autres, sans conséquences négatives.
- Clarifier régulièrement les rôles dans l'équipe. Qui décide de quoi ?
- Commencer une prise de décision par l'explicitation des critères de décision.
- Utiliser la prise de décision par vote.
- Prendre l'habitude de travailler par sous-groupes.
- Travailler les conflits en dehors du groupe et recadrer lorsque le conflit commence à y être traité.

Retrouvez nous sur : www.midori-consulting.com

Matthieu POIROT,

Fondateur de Midori Consulting. 11 ans d'expérience dans le conseil. Expert en qualité de vie au travail. Docteur ès Sciences de Gestion et Psychologue social, formé aux approches cognitivo-comportementales et systémiques. Il partage son temps entre l'entreprise, la recherche et l'enseignement, en France et à l'étranger.

Son expérience et ses compétences pluridisciplinaires lui permettent de proposer un conseil "haute couture" en management humain des organisations.

Il est l'auteur d'un livre (avec Bruno Lefebvre) et de plus d'une dizaine d'articles académiques. Son travail a été cité dans plusieurs médias: Europe 1, France 5, les échos, la tribune, l'agence reuters, management, cadreemploi, 01net, Ouest France, Newzy,... Ses clients sont principalement de grands groupes internationaux, des PME, des associations et des organisations publiques.

Pour le contacter : matthieu.poirot@midori-consulting.com