

>> Management

Bien conduire une réunion discussion

Destinées à examiner et résoudre les problèmes de la clinique, les réunions discussions impliquent la participation active de tous les membres du personnel. Seuls les échanges d'idées et la critique positive permettent de prendre de bonnes décisions.

On peut classer la plupart des réunions qui peuvent se tenir dans la clinique en deux grandes catégories :

- **les réunions d'information** « pure », destinées à la communication et à l'échange d'informations entre le vétérinaire dirigeant et son personnel (qui feront l'objet d'un prochain article) ;
- **les réunions discussions**, destinées à l'examen et à la résolution des problèmes par l'équipe : difficultés de gestion courante, bien sûr, mais aussi tous ceux qui touchent à l'avenir de la clinique...

Faire participer

Contrairement aux réunions d'information, celles-ci doivent permettre de préparer – voire de prendre – les décisions concrétisant les solutions des problèmes examinés. Quels sont les principes que le vétérinaire doit respecter pour conduire efficacement ce type de réunion ?

La participation active de tous les membres de l'équipe est indispensable :

- **d'une part, pour mettre à profit** leur créativité et leur dynamisme latent, et donc parvenir à de meilleures décisions ;
- **d'autre part, pour susciter** leur engagement à l'égard des objectifs et des décisions fixées ou prises par l'équipe.

Par ailleurs, aujourd'hui, les collaborateurs estiment légitime d'être non seulement informés, mais aussi associés à la solution des questions les concernant.

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)



Les obstacles à la participation

La participation se heurte à une foule d'obstacles qu'on peut classer en trois catégories :

- La peur du groupe

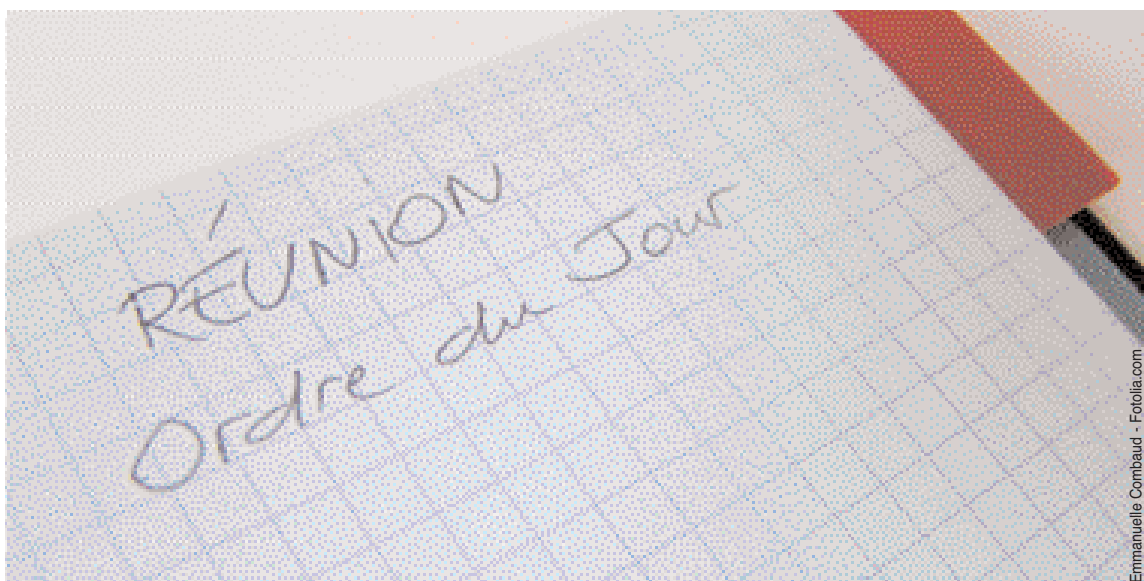
Chaque individu la ressent plus ou moins confusément, comme si le groupe était un gros animal prêt à fondre sur lui pour le dévorer. C'est un peu le sentiment que chacun éprouve lorsque, confronté à d'autres collègues, il veut exprimer son opinion, ses idées : il a peur d'être jugé, de paraître ridicule, et cela peut l'empêcher effectivement de participer aux discussions. Ce sentiment est largement atténué si nous devons nous exprimer devant nos collaborateurs. Pourquoi ? Parce que cette peur est inversement proportionnelle à la différence de statut (ou plutôt : à la manière dont cette différence est ressentie) entre celui qui s'exprime et ceux qui écoutent. Le jeune stagiaire aura naturellement tendance à moins participer – même s'il a des idées aussi intéressantes que le vétérinaire – même si celui-ci ne dit que des banalités.

- L'attitude critique des participants

Une des raisons de cette peur est que l'Homme tend spontanément à critiquer ce qu'il entend ou voit. N'avons-nous pas tendance, en effet, à prendre systématiquement le contre-pied (oui, mais...) des idées et des opinions émises par autrui ?

Comment l'expliquer ?

- Chacun a le sentiment que ses idées sont meilleures que celles des autres ;
- il tend inconsciemment à s'identifier à elles ;
- il a, de ce fait, des difficultés à écouter les autres et a tendance à critiquer les autres avant de comprendre.



L'attitude du vétérinaire au cours de la réunion peut constituer un obstacle à la participation des collaborateurs parce qu'il est souvent enclin à user de son statut pour imposer ses idées.

Ce sont là des obstacles majeurs à la participation puisqu'ils empêchent le libre-échange et la compréhension mutuelle des idées et des sentiments.

- L'attitude du vétérinaire

L'attitude du vétérinaire au cours de la réunion peut constituer un autre obstacle à la participation des collaborateurs. D'abord, en raison de la tendance mentionnée au point précédent et dont il peut lui aussi « être victime ». Ensuite, parce qu'il est souvent enclin à user de son statut pour imposer ses propres idées, étant convaincu qu'elles sont les meilleures, d'abord parce que ce sont les siennes, ensuite parce que c'est un « chef ».

Il est vrai que la passivité de certains participants, qui n'osent pas prendre leurs responsabilités, ni s'affirmer devant leur vétérinaire (peur ?) encourage largement celui-ci à suggérer ses idées et ses solutions. Pourtant, combien de fois n'est-il pas tenté de se draper dans son statut d'autorité pour les imposer ? Il est vrai aussi qu'il lui arrive de « consulter » tel ou tel participant. Ne le fait-il pas souvent plus pour la forme que pour tirer réellement parti de leurs idées et de leur créativité ?

Le vétérinaire peut donc bloquer par son attitude tout désir de participation, en faisant adopter les idées qui lui sont chères.

Comment faire participer

Comment, dès lors, amener les collaborateurs à participer activement aux travaux de réunion ?

Le vétérinaire et ses collaborateurs doivent être conscients :

- **que le « chef »** n'a pas le monopole des bonnes idées ;
- **que seuls les échanges** d'idées et la critique positive (constructive) peuvent conduire à de meilleures décisions ; par critique positive, il faut entendre la critique qui vise plus à relativiser ou à compléter une opinion qu'à la « démolir » ou la prendre à contre-pied systématiquement ;
- **que chaque membre** doit être prêt à accepter l'idée d'autrui (et pour cela, l'écouter d'abord...) fût-il placé au bas de la hiérarchie, car la qualité d'une idée est indépendante du statut de son auteur ;
- **que l'Homme** n'aime vraiment réaliser que ce qu'il a lui-même trouvé et contribué à trouver. ■

** Frédy Pérez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, blog : fredy.perez.over-blog.fr*

>> GROS PLAN

Le questionnement, instrument n°1 de la participation

On distingue deux familles de questions :

- **les questions ouvertes**, qui laissent la plus grande liberté de réponse à ceux auxquelles elles sont posées ; elles peuvent viser à obtenir la plus large information possible, ce sont les questions ouvertes informatives (comment voyez-vous ?), ou à connaître l'opinion et l'engagement des participants sur ce point précis, ce sont les questions ouvertes responsabilisantes (que proposez-vous ?) ;
- **les questions fermées**, qui laissent une marge limitée de réponses aux personnes interrogées et doivent être utilisées pour leur faire préciser un fait ou une opinion (êtes-vous d'accord ?).

Les questions ouvertes doivent être utilisées le plus souvent possible, notamment pour introduire la discussion, pour rechercher les causes d'un problème, pour récolter l'information sur tous ses aspects, pour découvrir les solutions, enfin, pour répartir les responsabilités une fois que la décision a été prise. **F.P.**