

“ En réunion, je résiste aux coups tordus ”

Guerre des clans, peaux de banane, petites phrases assassines ... On ne fait pas que réfléchir autour d'une table de réunion ! Conseils pour déjouer six situations critiques.

“La réunion du lundi matin, à 9 heures ? C'était la fosse aux lions”, lance Laurence Simonpieri. Cette ex-chargée de communication dans une agence de pub s'enflamme au quart de tour dès qu'elle revit la situation. Sa bête noire ? «La Patronne». Traduisez : «la maîtresse du patron» (une

«info» qu'en interne tout le monde savait sans savoir). Grâce à son statut officieux, cette intrigante s'était arrogé les pleins pouvoirs. Chaque lundi, elle descendait en flèche quiconque ne lui revenait pas... ce jour-là ! «Elle distillait phrases assassines et petites humiliations à ses boucs émissaires, s'agace Laurence, sous le regard ravi des autres, ceux qui étaient dans sa cour. A cette réunion, on savait qui serait le prochain sur la sellette.» La jeune femme, rebelle, a voulu lui tenir tête. Sa «Patronne» ne lui a pas pardonné. Direction : la porte.

Cette histoire n'est pas exceptionnelle. «Les réunions “abattoir” ? J'entends tous les jours des salariés s'en plaindre !», soupire le consultant Alain Chevalier-Beaumel. «En réunion, chacun fait subir ses frustrations et ses petites pathologies», constate cet ancien DRH d'un groupe agroalimentaire. Les réactions sont forcément épidermiques dans cet espace exigu ; les émotions et les tensions, exacerbées.»

Mieux vaut donc parer les coups, d'autant que la réunionniste n'est pas prête de disparaître des entreprises : 51 % des cadres français passent jusqu'à trois heures par jour autour d'une table de travail, d'après une récente enquête du cabinet Vanson Bourne. Alors que 52 % jugent plus de la moitié de ces meetings pas indispensables ou improductifs... Que la plupart des réunions ne soient guère productives ou de pure forme, cela n'étonnera personne. Mais, bon,

APPRENEZ À CONTENIR LES PERTURBATEURS



Le consultant Alain Chevalier-Beaumel a identifié six profils types. Il livre ses méthodes pour les neutraliser.

- **LE NÉGATIF.** Persuadé que la réunion ne servira à rien, il critique toutes les idées et n'en avance jamais aucune constructive.
Amenez-le à faire des propositions : « Qu'est-ce que vous suggérez au groupe ? » ; « Comment vous y prendriez-vous ? »...
- **LE BOUFFON.** Pour lui, tout est prétexte à la plaisanterie, à la dérision. S'il réussit à détendre l'ambiance, il monopolise une partie du temps de travail.
Montrez-lui que vous êtes aussi capable d'humour, cela peut le refroidir.
- **LE BAVARD** coupe la parole et part, à tout moment, dans des digressions.
Si vous êtes l'animateur, contenez-le en accordant un temps de parole à chacun. Ne le laissez pas s'exprimer deux fois au cours d'un tour de table.
- **LE LEADER,** c'est le chef lui-même ou un « contre-leader ». Il risque d'entraîner le groupe vers son idée, sans donner aux participants la possibilité de s'exprimer.
Ne vous laissez pas impressionner. Restez ferme et déterminé.
- **LE PERFECTIONNISTE** exige une foule de détails et interrompt les participants.
Incitez-le à être « le plus synthétique possible ». Pour ne pas le frustrer, invitez-le à rédiger ses idées pour la prochaine réunion.
- **LE DÉTACHÉ** semble perdre son temps. Son attitude peut alourdir l'ambiance.
Impliquez-le. Si vous êtes l'animateur, proposez-lui d'être le rapporteur du travail.

6

situations critiques en réunion

1/“Je me fais torpiller sans merci”

LE CONSEIL D'UN COACH...

Victime d'intimidations sournoises ou cible de gifles cinglantes qui démolissent, apprenez à digérer les couleuvres. Le consultant Alain Chevalier-Beumel préconise les techniques de communication non-violentes : « Agressé, restez de marbre, l'autre se sentira désarçonné, ridiculisé. » Ne vous laissez pas entraîner sur le terrain affectif. En bon pro, défendez-vous : « J'ai l'impression que vous cherchez systématiquement à démonter mes idées ; quelles sont vos raisons ? »



2/“Je me laisse coincer dans des jeux de pouvoir”

LE CONSEIL D'UN COACH...

« La guerre des clans » est difficile à décoder car invisible. Elle se produit surtout dans les entreprises où les non-dits font partie de la pratique quotidienne. En réunion, les acteurs ont donc une double communication : formelle et souterraine. « L'exercice favori de chacun consiste à bloquer sur des faux problèmes et à faire mousser des points de détail pour garder l'avantage, analyse Philippe Cruellas, consultant au CRC. Si on a assez d'influence, mieux vaut dénoncer cette guéguerre in vivo pour ne pas être pris en sandwich. Insistez sur le temps et l'argent qu'il en coûte aux participants. » Sinon, tentez un

travail de taupe pour sensibiliser quelques alliés dans chaque clan. Mais ce n'est pas gagné !



on s'y fait. Ce qui est insupportable, c'est de s'y laisser torpiller sans broncher. Et les occasions de se faire savonner la planche ne manquent pas : petites piques mesquines, croche-pattes discrets, non-dits blessants, alliances invisibles, « coups de gueule » imprévisibles, sourdes représailles... Qui n'a jamais vécu une de ces situations ? N'empêche que sortir cassé d'une réunion catastrophe, personne n'apprécie. Un calvaire, même, comparé à ces instants bénis où l'on se sent subitement important dès que son boss opine du chef. Mais pourquoi les réunions sont-elles souvent si mal vécues ? Tout simplement parce que si l'on n'y est pas entendu ou pas invité, cela signifie que l'on ne fait pas, ou plus, partie des gens qui comptent dans l'entreprise, traduit Alain Chevalier-Beumel. « La réunion est en effet un symbole de reconnaissance hiérarchique et d'appartenance à la tribu », explique-t-il. Ensuite, parce que la réunion est chargée d'évocations, selon les pys. « Elle renvoie au repas de famille, interprète le psychanalyste



Par solidarité, on a essayé de retourner la situation pour qu'il ne perde pas complètement la face», raconte Gaël Salomon.

Se faire plumer en public n'est jamais plaisant, même quand on s'y attend. Chez un fabricant de produits de grande consommation, les responsables projets ne s'y font pas. Ils ont pourtant l'habitude des fameuses réunions «tir au pigeon» que l'on pratique dans la maison, selon l'expression du consultant Philippe Cruellas. Un vrai supplice. Chacun à son tour s'y fait massacrer par un jury et un boss sans pitié. Seule voie de salut ? Tenter de deviner, en coulisses, les désirs de cet aréopage fantasque. Ce qui n'est jamais gagné... Les déstabilisations sont parfois plus inquiétantes. «Lors d'un séminaire que j'animais, un participant s'est mis à crier, en revenant de la pause : "Cet animateur m'a traité de con!" », se rappelle Bruno Jarroson, directeur du pôle stratégie chez Atlantic Intelligence (gestion des risques).

3/“Je me sens exclu des débats”

LE CONSEIL D'UN COACH...

L'animateur de la réunion regarde tous les participants dans les yeux, sauf vous : rien de tel pour se sentir un moins que rien !

Ne vous laissez pas envahir par l'émotion et la paranoïa. «Dites-vous qu'il n'a pas le pouvoir de vous mettre mal à l'aise, relativise le psychanalyste Philippe Cruellas.

Reprenez la main sans nervosité en posant des questions pour braquer vers vous les projecteurs». Hors de la réunion, il suggère de faire son introspection :

«Qu'éveille en moi cette blessure narcissique ?

Est-ce que je me sens légitime ? Cet individu serait-il jaloux de mon job ? M'en veut-il personnellement ? »

III (suite de la page 129) au CRC (Centre de recherche et d'études des chefs d'entreprises). On y rejoue parfois des scénarios vécus avec ses parents et sa fratrie. Et ce moment peut réveiller des blessures narcissiques, selon que l'on ait eu ou non voix au chapitre.»

Déstabilisé, ne vous laissez pas gagner par l'émotion.

La situation la plus redoutée ? Le jeu de massacre. Ici, tous les coups sont permis. Et pas qu'au figuré. Dans telle chambre de commerce et d'industrie, on se rappelle de la bagarre entre deux présidents de CCI : ils en étaient presque venus aux mains ! Egalement difficile à gérer : le conflit larvé. «Je me souviens d'un séminaire qui a failli tourner au pugilat», évoque Gaël Salomon, gérant de I.B formation (informatique), alors qu'il était salarié chez une major de l'informatique. Officiellement, son chef de service avait emmené ses troupes pour réfléchir calmement. Officieusement, ce «brainstorming» avait tout du crime organisé pour se débarrasser d'un manager sur la sellette. Les participants l'ont vite compris. Piques blessantes, insinuations sournaises, viles intrigues, rien n'a été épargné à la victime : «On l'a vu devenir écarlate, puis livide et enfin vert de honte...



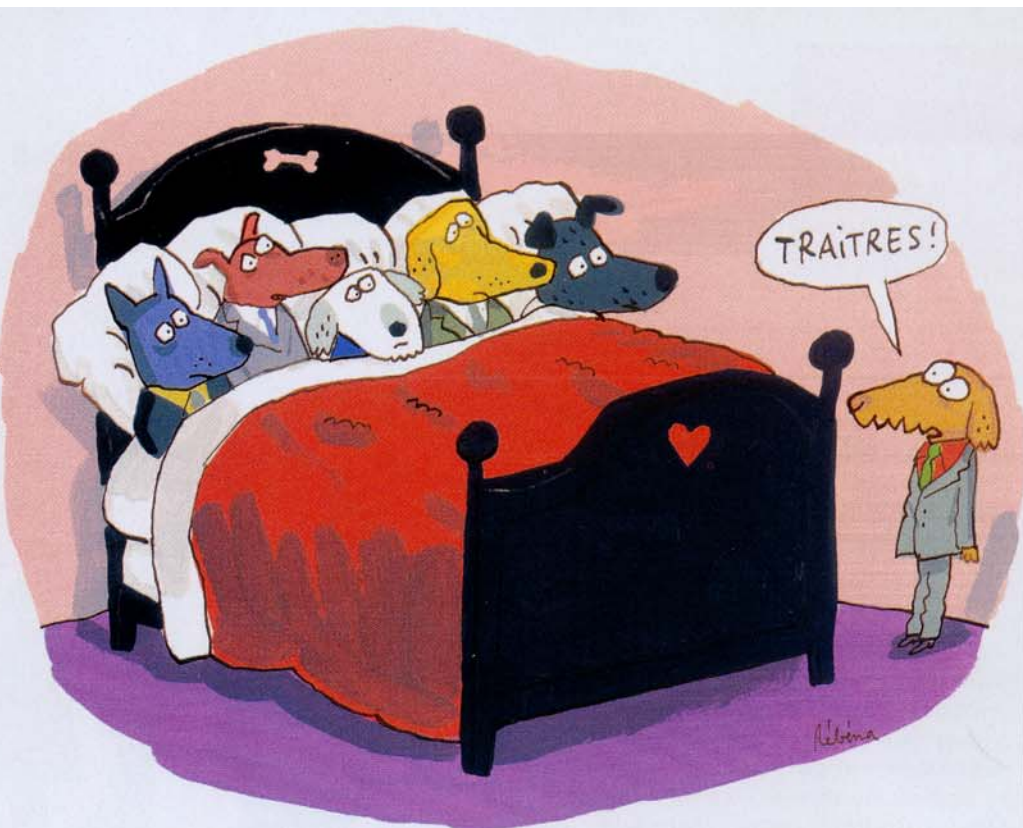
« Je suis resté zen car j'ai eu l'impression que personne ne le croyait. Et j'ai embrayé sur mon intervention. » Ancienne responsable du personnel dans un groupe de mécanique de Bourgogne, Florence Amiel se souvient, elle aussi, d'un salarié qui en pleine réunion s'est penché vers elle en lui répétant : « J'aurai votre peau ! ». Elle a perdu pied, mais s'est aussitôt ressaisie. « J'ai senti qu'il ne fallait pas amplifier l'incident en public, raconte-t-elle, il n'attendait que cela. Après la séance, je l'ai fait venir dans mon bureau, pas très rassurée tout de même... »

Il a vidé son sac ; j'ai compris qu'il était perturbé par son reclassement. »

Cet entretien en face-à-face a calmé le jeu.

Jean-Yves Beugin, le P-DG d'Imtec, préfère une méthode plus radicale : lever le siège.

« Au début de ma carrière, un acheteur m'a lancé en réunion : "Je ne comprends vraiment pas comment on a pu vous embaucher !" Sur le coup, j'ai ressenti une blessure terrible. J'ai rétorqué : "Désolé, je ne tolère pas les attaques personnelles". Et j'ai



interrompu la discussion sur le champ », raconte ce dirigeant qui met toujours un point d'honneur à marquer ses limites, dès qu'un interlocuteur dépasse les bornes. Face à ces attaques, à chacun sa méthode anticlash. « La thérapie minute la plus efficace consiste, autant que possible, à rester concentré sur son sujet de travail. Ce qui évite de prendre l'agression de plein fouet », conseille Alain Chevalier-Beaumel.

Le discours d'un bluffeur vous agace ?

Coupez-lui le sifflet. Autre situation intolérable en réunion : se faire voler une idée. C'est ce qu'a vécu Jean-François Malaüs, alors qu'il était responsable logistique dans une multinationale de l'industrie : « J'avais un rival qui parlait un anglais nickel. A l'aise en public, il n'a eu aucun mal à faire croire aux clients que mes propositions venaient de lui », se souvient cet ingénieur, qui dirige aujourd'hui la société Malaüs (traitement de surface). Pour éviter un autre coup tordu et redéfinir les territoires, il a voulu avoir une explication avec ce collègue. Mais celui-ci s'est braqué et la relation s'est gâtée.

Se retrouver coincé dans des jeux de pouvoir n'est guère plus facile à gérer. Gaël Salomon se souvient de deux collaborateurs inséparables qui faisaient bloc en réunion. Impossible d'intervenir : ils formaient un clan et polluaient les débats. « Après la pause, j'ai demandé à tous les participants de se placer différemment autour de la table. J'utilise ce truc simple pour séparer les perturbateurs. Psychologiquement, le tandem s'est alors senti moins fort. » (suite page 132) ///

5/“Je subis un revers d'alliances”

LE CONSEIL D'UN COACH...

Le chef ou le collègue qui retourne sa veste en rejetant votre idée qu'il avait cautionnée la veille est un grand classique en réunion. Inutile de lui rentrer dans « le lard ». Donner l'impression d'être trahi n'attendrit en général personne. Défendez vos arguments et incitez votre interlocuteur à se justifier : « Qu'est-ce qui t'a amené à changer de point de vue ? » « Si c'est un fayot qui a senti le vent tourner, il réalisera ainsi qu'on ne vous prend pas à ce petit jeu là », assure le consultant Alain Chevalier-Beaumel.

QUIZZ

> « Etes-vous un pro de la réunion ? », pour le savoir, faites le test en ligne sur notre site usinenouvelle.com

4/“Je me fais piquer mon idée”

LE CONSEIL D'UN COACH...

Pas de coup de sang ; vous passeriez pour un jaloux face à vos supérieurs. Pour montrer que la paternité de l'idée vous revient, jouez malin : « J'ai en effet réfléchi à cet aspect du problème dont je t'ai parlé hier... » Si vous manquez d'assurance, attendez la fin du meeting pour prendre votre rival entre quatre yeux : « J'ai l'impression que mon idée t'a plu ? » Cela devrait le refroidir. Pour court-circuiter les pilleurs d'idées, il y a une solution plus radicale : se taire ! « Ne lâchez votre idée autour de la table de réunion que lorsqu'elle est à point, prête à être transformée », prévient le coach Pascal Vancutsem, à Coaching et Performance.

6/«Je me laisse écraser par un esbroufeur»

LE CONSEIL D'UN COACH...

La réunion de type «fumée d'expert», comble un besoin narcissique de s'affirmer, selon Philippe Cruellas. Pour couper le débit à un orateur qui en fait trop, ne le prenez pas à rebrousse-pois : déstabilisé, ce mythomane anxieux pourrait devenir agressif. Grattez le vernis : «Forcez-le à s'expliquer sur ses méthodes de travail, les points opérationnels, les coûts...», poursuit le psychanalyste. S'il bute sur les faits, les objectifs ou les échéances, il est cuit ! Infaillible pour distinguer les vrais professionnels des «joueurs de pipeau».



/// (suite de la page 131) Tout aussi déplaisant : supporter de faux experts qui profitent des réunions pour gonfler leur jabot. Attaquer de plein fouet ce genre d'individu ? Dangereux. Se lancer dans un combat d'ego ? Épuisant et risqué. «Moi, j'ai une tactique, se félicite Thomas Laborey, consultant. Autour de la table, je ne l'ignore surtout pas ; il se sentirait agressé. S'il intervient, je lance une phrase

du genre : «Je crois que quelqu'un a fait une remarque ?» Je sous-entends ainsi : «Maintenant, mon gars, vas-y, défends toi !» Bruno Jarrosson a son truc pour refroidir les experts frustrés, ceux qui ajoutent inmanquablement leur grain de sel en fin de réunion. Sa technique ? Faire mousser leur ego : «En effet, ce que vous dites est très important...». Mais il embraie aussitôt :

«J'irais même plus loin en ajoutant...» Et, sans arrogance, il écrase le bluffer sous une avalanche de références historiques et de citations célèbres. Infaillible. Autre truc éprouvé pour renvoyer dans ses filets son bavard ? Poussez-le à monter au créneau pour défendre une cause. S'il refuse, il se ridiculise. Mais s'il accepte, son panache peut s'en trouver terni. C'est ce que Bruno Jarrosson appelle le «judo verbal». Une tactique aussi simple qu'efficace, assure-t-il : «Je retourne tout bonnement la force de mon interlocuteur contre lui-même, afin qu'il se mette en danger.» C'est ainsi qu'il a mis KO un participant agressif qui s'était braqué contre lui. A force de le pousser dans son argumentation, le malheureux a fini par se prendre les pieds dans le tatamis. ●

MARIE-JOSÉ GAVA

EN RÉUNION, LE CORPS AUSSI S'EXPRIME !

La posture des participants en dit plus long que leurs paroles, selon les experts du langage non-verbal. Les formateurs du site toutapprendre.com conseillent d'être attentifs à certaines attitudes involontaires...

- > **La position du tronc, des membres et de la tête :** dos voûté, tête rentrée et bras croisés sont des positions de fermeture. Elles peuvent exprimer la résistance à une idée, au changement.
- > **La tenue des mains :** serrer le poing ou tapoter la table avec ses doigts sont des signes évidents d'hostilité.
- > **L'occupation de l'espace :** surveillez les mouvements de recul, signe de rejet. Les personnes assises en retrait prennent de la distance par rapport au groupe.
- > **La posture générale :** selon les spécialistes de la PNL (Programmation neuro linguistique), observateurs des mimétismes des comportements, les attitudes corporelles des participants traduisent leurs alliances. Même position, même avis ! Pour identifier les clans, guettez ceux qui changent d'attitude en même temps !

EN SAVOIR PLUS

BIBLIO

- > «Préparer une réunion pour mieux l'animer et y participer», de A. Chevalier-Beaumel, Vuibert, 2004.
- > «La conduite des réunions», de R. Mucchielli, ESF, 2004.
- > «Développez votre intelligence relationnelle», de D. Chalvin, ESF, 2003.