

alternative « clé en mains » – ou pour obtenir des informations – auquel cas vous devez lister les informations qui vous manquent et vous assurer qu'il a été répondu à vos interrogations ?

Indépendamment du déroulement formel de la réunion, il me semble important de rappeler quelques techniques de négociation et d'écoute active, qui sont souvent au cœur des débats.

S'agissant de la négociation, elle ne peut s'opérer qu'à la condition que vous sachiez très précisément à l'avance d'une part quels sont les points de désaccord qui font l'objet de la négociation (et les points d'accord qui ont été réglés) et d'autre part sur quoi vous êtes prêt à faire des concessions. En d'autres termes, qu'est-ce qui est négociable, et qu'est-ce qui ne l'est pas. Exercez-vous aussi en vous plaçant dans la situation de votre partenaire. Qu'est-ce qui, pour lui, selon vous, n'est pas négociable – et qu'il est donc inutile de lui demander d'abandonner.

Dans le cours de la négociation, efforcez-vous de ne pas attaquer toujours frontalement, au risque de braquer votre partenaire. Plutôt que de dire « est-ce que vous êtes d'accord avec ça ? » – question qui obtiendra rarement une réponse affirmative et qui bloquera la discussion – préférez « est-ce qu'il serait faux de dire ça ? ». Votre interlocuteur répondra plus rarement non, et la discussion pourra se poursuivre de façon constructive jusqu'à un point d'équilibre.

Lorsqu'un accord est obtenu sur un aspect de la discussion, actez-le, et continuez la discussion en insistant toujours davantage sur ce qui avance plutôt que sur ce qui bloque.

Des centaines de livres et d'articles ont été consacrés à l'écoute active, depuis sa théorisation par le psychologue américain Carl Rogers dans les années 1960. Il n'est pas question, dans le cadre de cet ouvrage, d'y revenir très longuement, mais seulement de rappeler quelques règles essentielles qui vous permettront d'animer mieux une réunion, ou de conduire plus efficacement un entretien.

La première condition de l'écoute active est l'empathie et la compréhension. Ne mettez pas en cause l'authenticité de votre interlocuteur. S'il vous confie : « Je ne me sens pas à ma place dans cette entreprise », ne le renvoyez pas d'une bourrade dans le dos en lui lançant : « Mais tu racontes n'importe quoi ! » Au contraire, écoutez-le en ponctuant de formules du type « je vois » ou « je comprends » qui traduisent un intérêt et une considération pour le discours de l'autre.

La deuxième condition de l'écoute active est la capacité à reformuler les propos de l'interlocuteur pour le conduire à préciser et compléter sa pensée. Une règle d'or : pas de questions fermées (sauf si vous avez besoin d'une information précise) du type « mais tu as de bonnes relations avec X, oui ou non ? », mais des questions de relance qui permettent de faire avancer la discussion : « depuis quand ressens-tu cette difficulté ? », « comment se manifeste-t-elle ? ».

La reformulation peut prendre plusieurs formes.

La reformulation-reflet qui montre à son interlocuteur que l'on cherche à comprendre exactement son discours : « donc si je vous comprends bien... ».

La reformulation-écho qui s'appuie sur un terme fort pour amener un développement : « – Depuis six mois, je suis placardisé. – Placardisé ? Mais encore ? »

La reformulation-clarification : « – Je n'ai aucune reconnaissance de mon travail. – Ce que tu souhaites, c'est avoir des responsabilités / une autonomie plus importante ? »

La reformulation-synthèse : « En somme, ce qui pose difficulté, c'est ton positionnement hiérarchique dans l'entreprise. »

Ces techniques bien connues et éprouvées de longue date vous seront très utiles si vous parvenez à les mettre en œuvre avec les mots appropriés et la formulation la plus adéquate.

Ce sera en particulier le cas si, dans un congrès, une réunion, un colloque, une réunion de copropriété, vous avez affaire, dans le public, à un agitateur. Celui qui veut se faire remarquer et vous contredire à toutes fins. C'est un classique, mais c'est toujours délicat à gérer.

Voici quelques pistes. D'abord, ne vous opposez pas frontalement à lui, ne l'humiliez pas devant le groupe, n'entrez pas dans son jeu par des remarques telles que « on voit très bien que vous ne connaissez pas le sujet » ou « la question est complètement stupide ». C'est ce qu'il cherche et il s'en nourrira. De même lorsque vous répondez, répondez à la salle entière, et non à l'auteur de la question. N'engagez pas de dialogue singulier avec lui, évitez toute attaque personnelle (« ce que vous dites est faux », « vous devriez vérifier vos sources ») qui alimenterait la discussion. Affirmez simplement « nous avons une divergence sur ce point », « pour ma part, je considère ».

Une dernière chose : si l'on vous pose une question dont vous n'avez pas la réponse, n'inventez pas ! À l'heure du « fact checking », c'est rédhibitoire. Indiquez simplement que vous ignorez la réponse mais que vous allez la chercher et que vous la communiquerez, selon les cas, à la prochaine réunion, ou avec le procès-verbal, ou aux organisateurs de la conférence qui la répercuteront, etc.

La réunion est toujours un moment délicat à gérer, car elle cristallise les rapports de pouvoir et les désaccords. Mais cela peut être un moment très fécond pour désamorcer un conflit ou faire avancer un dossier.

Réunissez-vous peu, mais réunissez-vous bien !