TYPOLOGIES DES PARTICIPANTS / DECODER LES « TELLS »

Nous avons tous connus de mémorables réunions où un seul participant est parvenu à laminer tous les débats en quelques phrases ou attitudes explosives. Réactionnaires, agressifs, passéistes ou butés, autant de comportements auxquels vous pouvez être confronté !
Quelle réaction appropriée devez-vous adopter face à chaque cas ? Comment sauver votre ordre du jour en cas de débats enlisés ? Lorsque la polémique fait rage, comment désamorcer la bombe ?

2) Que faire quand les débats s'enlisent ?

Pour René Moulinier aussi polémique que soit le débat, un terrain d'entente est toujours possible grâce au travail fourni par l'animateur qui facilite et modère les échanges.

Règle n°1 : laissez s'exprimer chaque point de vue :
Lorsque les opinions divergent, il convient de favoriser l'expression de tous les points de vue, « *surtout l'animateur ne doit pas s'opposer ou censurer même s'il a conscience que l'accord général du groupe est à l'opposé de ce qui vient d'être dit.* » Une fois les « *points de vue* » de chaque participant libérés, l'animateur peut commencer à guider le groupe vers un accord. Cette étape est très importante car quelqu'un qui ne peut pas s'exprimer risque fort de s'opposer plus tard à la décision finale.

Règle n°2 : négociez pas à pas
Pour arriver à un terrain d'entente acceptable par tous, il faut à chaque objection, négociation amener chaque participant à nuancer sa position jusqu'à trouver un terrain d'entente. En effet explique René Moulinier, « *rares sont les personnes qui détiennent un avis définitif sur un thème précis, l'animateur a toujours la possibilité de faire évoluer les positions des participants.* »

Par exemple :
« *Vous me dites ça, mais pourriez-vous faire un pas en avant dans cette direction ?* »
« *Mais est-ce qu'au fond, on ne pourrait pas reformuler ce que vous dites ainsi : … (reformuler en atténuant les propos) ?* »
Il faut alors relancer les partisans de la thèse opposée : « *Frédéric a fait un effort, est-ce que vous aussi vous pourriez faire un pas vers lui ?* »
Et ainsi de suite.

Astuce :
Utilisez un tableau papier sur lequel vous noterez au fur et à mesure les aspects principaux des déclarations des membres. L'ensemble des notes formera un matériau de base pour la négociation d'un accord.
De plus, on nuance beaucoup plus ce qui reste écrit, une fois face à ses propos, un participant qui se serait laissé entraîner aura tendance à chercher des termes plus édulcorés, plus acceptables à l'écrit.

Attention ! René Moulinier nous rappelle que « *si le vote intervient trop tôt dans la négociation, les participants ne pourront faire évoluer leur position puisqu'ils se seront ouvertement déclarés pour ou*

contre. »
Pour que le vote soit utile, c'est-à-dire le plus consensuel possible, il faut faire voter l'assemblée une fois que toutes les opinions ont été exprimées et négociées.

Règles n°3 : Faciliter l'évaluation des principales solutions proposées
Le rôle de l'animateur consiste également à faire la synthèse des discussions pour chaque thème traité. Il récapitule rapidement les opinions exprimées et reformule l'accord général. Cette étape de l'animation est cruciale lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. Si l'un des participants avait une dernière objection à formuler, il vaut mieux qu'il l'exprime lors de cette petite synthèse plutôt qu'en fin de réunion, lorsque tout le monde s'apprête à partir !
De plus, vous vous assurerez ainsi que toute l'assemblée a bien compris la décision car lorsque les discussions s'allongent et les débats s'échauffent, les confusions ou malentendus sont rarement loin.

Règle n°4 : Reposez les esprits
Pour René Moulinier, les débats qui traînent en longueur sont souvent signe de fatigue. Même si la pause est prévue plus tard peut-être pouvez-vous l'avancer de quelques minutes pour qu'au retour, les discussions reprennent plus paisiblement.
Astuce : pourquoi ne pas inviter les participants à changer de place après la pause ? « *Comme à la mi-temps d'un mach de foot, le changement de côté nécessite une petite réadaptation, un changement de point de vue qui instaure une rupture dans les relations et permet de reprendre les échanges sur de nouveaux rapports humains.* »

3) Comment gérer les personnalités difficiles ?

Vous connaissez votre réseau et ses membres, vous savez déjà qui ils sont. Quelques conseils pour gérer chacune de ces personnalités.

Le fou du roi :
Nous les aimons bien les amuseurs publics qui ont toujours une histoire à raconter, toujours le fou rire aux lèvres à la moindre peccadille. Pourtant en réunion, l'individu qui cherche la moindre occasion pour se mettre en avant peut rapidement devenir gêneur.
« *Surtout ne pas les brider, l'enjeu consiste à essayer de rebondir sur les propos s'ils amènent un point de vue intéressant en les reformulant de manière plus sérieuse.* »

Le discoureur :
Toujours très content d'être en réunion, le discoureur cherche à se mettre en avant en prenant la parole et une fois prise, impossible de l'arrêter ! Dans ce cas, ne pas hésiter à rappeler le timing de début de réunion : « *Jean, ce que vous dites est intéressant mais nous disposons de peu de temps, peut-être que vous pouvez faire plus court ?* ».

Le buté :
« *Il faut canaliser celui qui ne veut pas démordre de sa position mais aussi empêcher les autres participants de le critiquer ouvertement de façon à ce qu'il n'y ait pas d'hostilités clairement déclarées, ce qui ralentirait considérablement la prise de décision.* »
Au contraire, il faut le laisser s'exprimer et l'astuce consiste alors à chercher dans ses réflexions ce qui peut intéresser le groupe et faire avancer le débat.

Les bavards :
Rien ne sert de s'énerver, les bavards, tout à leur conversation ne vous entendront pas. Regardez-les avec insistance et sans rien dire. Bientôt le silence se fera autour d'eux jusqu'à ce que l'un des bavards tourne la tête vers vous. Si toutefois ils ne remarquaient rien, un voisin les rappellera sûrement à l'ordre !

L'opposant rancunier :
Éternel détracteur, c'est un cousin du buté. Il s'agit pour l'animateur de trier les propos tenus. Faire la part des choses entre les critiques constructives qui peuvent faire avancer les débats et les chicaneries à l'encontre de personnes.
Autre possibilité : l'opposant est souvent très à l'aise pour contrer les arguments des autres à l'oral, mais il sera sans doute déstabilisé si vous lui demandez directement ses propres solutions ou d'expliquer les expériences, les sources qui lui permettent d'avancer ce qu'il dit.

Le passéiste :
Il trouve toujours une bonne occasion pour raconter sa vie passée, des anecdotes, des histoires parfois longues. Il faut intervenir, au bout de deux prises de paroles du genre, vous aurez bien du mal à boucler votre ordre du jour ! Le tout est de savoir doser gentillesse et fermeté.
Par exemple :
« *François, vos histoires sont passionnantes, vous êtes la mémoire du groupe, mais nous aurons sans doute plus de temps pour vous écouter au déjeuner.* »

L'agressif :
Ne pas le brusquer en bridant sa prise de parole mais tenter de rapprocher ses propos de ce qu'on pense être l'accord majoritaire du groupe : « *En somme, vous nous dites ceci et je le note.* »
Attention, il ne faut en aucun cas écarter les opposants du groupe, leurs avis doivent être considérés et notés dans le compte-rendu de la réunion. Si une personne se sent isolée, elle peut initier un travail de sape extrêmement destructeur. En revanche, si elle est invitée à s'exprimer et que l'on tient compte de ses remarques, elle ne pourra plus contester la légitimité de l'échange.

Les timides :
Aucune mauvaise volonté de leur part, ils souhaitent autant que les autres participer et donner leurs avis. Il s'agit de ne pas les brusquer, surtout ne pas interroger directement la personne au risque de la bloquer encore plus.
Amorcer leurs réponses avec une petite phrase du genre :
« *Vous m'avez souvent parlé de vos expériences avec les assureurs, je crois que cela va intéresser tout le monde …* »

L'intervenant exceptionnel :
Rares sont les relations de hiérarchie en réseau, pour autant, les mêmes comportements dérangeants peuvent se retrouver lorsqu'une personnalité, un invité extérieur au réseau fait une intervention en réunion.
Souvent la personnalité n'intervient qu'en cours de réunion et l'animateur doit le présenter.
Après lui avoir expliqué brièvement les thèmes abordés, l'avancée des discussions, il doit également l'inviter à intervenir, « *il faut l'intégrer dans les discussions, évidemment la durée de son intervention aura été définie à l'avance et prévue dans l'ordre du jour* ».

Votre interlocuteur est-il offensif, affectif, introverti ? Ses gestes parlent pour lui !

Il contrôle avant tout ses mots, éventuellement les mimiques de son visage. Mais nous ne pouvons pas tout contrôler ! Parfois, un hochement de tête, une main agacée contredit le discours. Travaux pratiques de décodage…

1. Les bras croisés

C'est l'un des « refrains gestuels invariables » les plus courants. Faites l'expérience, vous croisez toujours les bras de la même façon. Soit votre bras droit domine le gauche, soit l'inverse, mais il y a fort peu de chances pour que vous croisiez les bras des deux façons.

« Nous avons tous un bras dominant (celui qui couvre l'autre) explique **Joseph Messinger**, et celui-ci traduit notre manière d'être. »

Clé de lecture

Si vous êtes gaucher, vous devez inverser les significations :

Par exemple :
Pour un droitier :
- Bras gauche dominant = défensif
- Bras droit dominant = offensif

Pour un Gaucher :
- Bras gauche dominant = offensif
- Bras droit dominant = défensif

Il est offensif si son bras droit domine le gauche et défensif si le gauche domine le droit. **Qu'est-ce que cela signifie ?**

L'offensif a besoin d'avoir confiance en lui pour qu'on reconnaisse sa valeur ; le défensif a besoin qu'on l'estime pour alimenter sa confiance en soi.
On ne s'adresse donc pas de la même manière à un offensif qu'à un défensif.

Le conseil du coach :

Si vous êtes vous-même offensif, face à un autre offensif, mieux vaut prendre du recul (risque de conflit). Evitez les attitudes barrière (bras croisés, jambes croisées, doigts croisés).

2. Les doigts croisés en tricot :

Lorsque vous croisez les deux mains, invariablement un de vos pouces domine.
• Le pouce gauche : mode affectif

Les émotions dominent la raison. Il croit que ce qu'il ressent est vrai.

• Le pouce droit : mode cognitif (rationnel)

La raison domine l'émotion. Il croit que ce qu'il voit est vrai.

Il existe une dizaine de refrains gestuels basiques qui permettent de situer la plupart des composantes essentielles de la personnalité (factorielle de 10).

3. Les mains dynamiques :

Le ballet des mains de certains orateurs fascine. C'est une forme de sous-titrage du discours. Et là encore, nous pouvons y déceler une préférence comportementale. Décryptage de ce langage fugace.

De quelle main votre interlocuteur se sert-il pour illustrer ses propos ?

- Main gauche : ses émotions le subvertissent, c'est un affectif qui se fonde sur son intuition.
- Main droite : la raison domine, il communique sur le mode cognitif.
- Les deux mains en action : c'est un pédagogue, il aime expliquer dans le détail ses propos.
- Il utilise alternativement l'une ou l'autre main : cette gymnastique reflète une véritable souplesse intellectuelle. Votre contact est ouvert à l'échange, il écoute les différents points de vue, les comprend.

4. Le regard fuyant :

C'est un adage bien connu, méfie-toi de celui qui ne te regarde pas dans les yeux. Le regard orienté en bas à gauche ou en bas à droite, votre interlocuteur n'est pas à l'aise.

Attention !
Ses yeux vont simultanément de gauche à droite ? Votre interlocuteur n'est pas forcément en train de simuler. Cette alternance traduit la confusion mentale. Votre propos le déstabilise, comme un étudiant en situation d'examen, un acteur en pleine crise de trac, il hésite, il ne sait comment vous répondre.

Le conseil du coach :
Pour l'aider à reprendre ses esprits, demandez simplement si vous avez été clair. Privilégiez les

gestes d'ouverture et d'empathie, mains ouvertes, paumes vers le ciel. Il pourra exprimer son malaise. Le malentendu s'estompera.

5. La bouche masquée :

La main devant la bouche. Votre interlocuteur s'empêche littéralement de parler. Sans doute se refuse-t-il à formuler des objections, soit pour éviter de perdre du temps ou par politesse.

6. Les mains cachées :

Si nos mains soulignent et servent souvent notre communication verbale, elles peuvent également nous trahir. Celui qui cache ses mains sous la table ne dit pas ce qu'il pense ou ne pense pas ce qu'il dit.

Le conseil du coach :
En prenant une légère distance vis-à-vis de votre interlocuteur, dos collé au fauteuil et en ménageant un temps de pause, vous pourrez peut-être obtenir qu'il sorte de sa « cachette ».

Votre interlocuteur est-il d'accord avec ce que vous dites ?

De nombreux signes permettent de comprendre rapidement si ce que vous dites emporte l'adhésion. Les détecter constitue un atout pour mieux présenter un projet ou vendre une proposition à un nouveau client ou un prospect.

7. Les avant-bras posés à plat sur la table qui vous séparent :

Dans une attitude d'écoute attentive, votre interlocuteur est ouvert au dialogue. Il a l'esprit d'entreprise et une curiosité toute positive l'anime. Il veut en savoir plus.

8. Le cadrage gestuel :

Typique de l'ouverture d'esprit, votre contact est une fois encore en position d'écoute attentive. Il est intéressé.

Le conseil du coach :
C'est le moment d'enchaîner sur vos meilleurs arguments, vous avez « la main », tachez de la garder jusqu'à la conclusion.

9. Les pupilles dilatées :

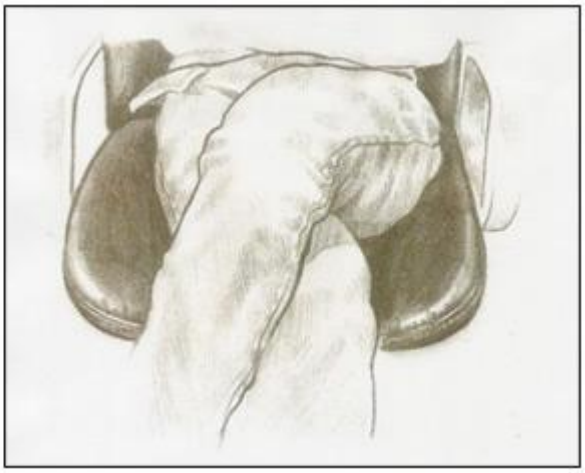
Elles traduisent l'enthousiasme, l'excitation.
La dilatation des pupilles vaut approbation dans tous les cas de figure. Elle indique que le système dopaminergique (le plaisir) est de la partie.

10. Les jambes croisées :

Ce croisement, commandé par le cerveau limbique, donc par le siège des émotions est un véritable baromètre de vos humeurs.

Chez un homme :
• Jambe droite croisée sur la gauche : en sympathie avec l'interlocuteur.
• Jambe gauche sur la droite : position répulsive, indique un recul ou un retrait

Chez une femme :
• Jambe gauche croisée sur la droite : position attractive, indique une sympathie
• Jambe droite sur la gauche : position répulsive



11. Jambe à l'équerre, une main verrouille la cheville

Réellement inconfortable, cette posture traduit une forme de stress. Celui qui adopte cette position n'est plus maître de la situation. Par exemple, le fil de la discussion lui échappe.

12. Lorsque la tête prend le relais des mains :

Un signe manifeste de forte contrariété. Le cou tendu vers l'avant, le menton rentré, attention au combat de gladiateur. La tête penchée en arrière, les yeux au ciel : l'exaspération ou le découragement ne sont pas loin.

[En savoir +]
• *Ces gestes qui vous trahissent*, de **Joseph Messinger**, aux Éditions FIRST