

Préface

Comment mener les discussions difficiles ?

Les livres qui traitent des questions de communication dans les relations interpersonnelles sont légions mais rares sont ceux qui arrivent à nous surprendre encore. Souvent, ils disent tous à peu près la même chose en les présentant différemment. Avec « *Comment mener les discussions difficiles* », Douglas Stone, Bruce Patton et Sheila Heen réalisent une percée indéniable dans ce domaine.

S'appuyant sur les recherches de nombreuses disciplines, les auteurs ont réussi à bâtir un schéma conceptuel original pour mieux comprendre et aborder plus efficacement les situations difficiles de toute nature. Grâce à une approche anti-naturelle qui consiste à passer d'une *volonté de convaincre* à une *volonté d'apprendre*, les auteurs tracent la voie à des échanges plus constructifs, fructueux et sereins. Professionnels, chercheurs, praticiens ainsi que toute personne dans ses relations familiales ou sa vie quotidienne trouveront des clés pratiques pour mieux gérer les situations conflictuelles très chargées émotionnellement où habituellement ils éprouvent des difficultés de toutes sortes.

En effet, pour beaucoup de personnes, refuser ou demander une augmentation de salaire ou une promotion, annoncer un licenciement à un collaborateur ou leur départ à leur chef, réclamer une hausse ou une baisse de prix à un client ou à un fournisseur, ou tout simplement dire à un voisin de table de cesser de fumer ou à un serveur que la viande n'est pas cuite comme souhaitée, est souvent source d'anxiétés profondes ou même de nuits sans sommeil.

Comprendre que les discussions difficiles se jouent en fait sur trois niveaux – factuel, émotionnel, identitaire – ouvre des horizons insoupçonnés dans le diagnostic et le décodage des problèmes rencontrés et des remèdes à prescrire. En soulignant la toxicité des non-dits, en réhabilitant les émotions dans les relations y compris dans l'entreprise et en pointant le rôle de la dimension identitaire dans les conflits interpersonnels, permet de sortir des sentiers battus dans le traitement de ces situations. Réaliser comment soi-même nous aggravons les désaccords, provoquons l'escalade et précipitons les conversations vers l'impasse et modifier en conséquence nos approches spontanées, est un pas décisif pour éviter le gâchis et les frustrations.

Le manager, le négociateur, le responsable des ressources humaines ou le parent apprendront à mieux initier et démarrer une conversation difficile, de manière à ne pas mettre d'emblée leur interlocuteur sur la défensive.

En cessant de se battre pour montrer qui a raison et qui a tort, en acceptant une part de responsabilité plutôt que de blâmer et de culpabiliser systématiquement son interlocuteur, en évitant la tendance à toujours imaginer le pire à partir de l'impact qu'a le comportement de l'autre sur soi, chacun pourra trouver des moyens efficaces pour discuter l'indiscutable.

L'approche décrite dans « *Comment mener les discussions difficiles* », complète magistralement le best seller sur l'art de négocier les différences « *Comment réussir une négociation* » de Roger Fisher et William Ury. Elle est devenue, pour mes collègues au

Centre Européen de la Négociation et moi-même, un outil de référence indispensable aussi bien dans nos interventions de conseil, de médiateur ou de formateur. D. Stone, B. Patton et S. Heen nous offrent ici un livre brillant, et à pleins d'égards, universel.

Michel Ghazal
Président du centre Européen de la Négociation*

* www.cenego.com