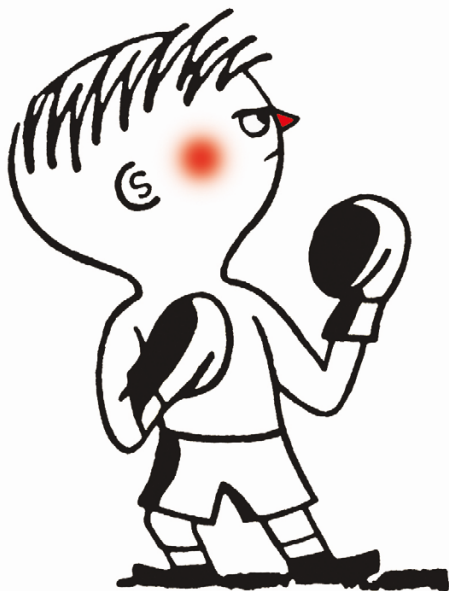


Debra Fine

le grand art

des conversations

difficiles



**Les 10 étapes
pour aborder et régler
tous les sujets qui fâchent**

POCHE

L E D U C . S

Le grand art des conversations difficiles

La promotion que vous attendiez n'arrive pas ? Un collègue a une attitude négative envers vous ? On vous coupe la parole en réunion ? Un employé n'atteint pas les objectifs que vous lui aviez fixés ?... Pour réussir dans votre vie professionnelle, la compétence technique ne suffit pas. Vous devez aussi et surtout maîtriser l'art de la discussion.

Avec beaucoup d'humour, ce livre vous met toutes les cartes en main pour vous sortir brillamment de n'importe quelle situation. Réussir un entretien d'embauche, animer une réunion, ou encore prendre congé d'un rabat-joie dans un cocktail ? Bientôt un jeu d'enfant !

- Comment passer de la « petite conversation » à la discussion sérieuse.
- Comment garder la maîtrise d'une conversation.
- Comment manier le silence comme outil de communication.
- Les tournures de phrases à privilégier et celles à oublier.

Quand vous l'aurez apprivoisé, cet art des conversations difficiles vous ouvrira les portes du succès, au travail et dans toutes les situations de la vie quotidienne.

Debra Fine est américaine. Grâce au *Grand art de la petite conversation* (Leduc.s Éditions), best-seller traduit dans le monde entier, elle est devenue l'une des plus célèbres conférencières aux États-Unis.

ISBN 979-10-285-0143-3



7 euros
Prix TTC France

9

791028 501433

design : bernard amiard

RAYON : DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

POCHE

L E D U C . S

DU MÊME AUTEUR, AUX ÉDITIONS LEDUC.S

Le grand art de la petite conversation, 2006.

REJOIGNEZ NOTRE COMMUNAUTÉ DE LECTEURS !

Inscrivez-vous à notre newsletter et recevez chaque mois :

- des conseils inédits pour vous sentir bien ;
- des interviews et des vidéos exclusives ;
- des avant-premières, des bonus et des jeux !

Rendez-vous sur la page :

ou scannez ce code :

<http://leduc.force.com/lecteur>



Découvrez aussi notre catalogue complet en ligne sur notre site :
www.editionsleduc.com

Enfin, retrouvez toute notre actualité sur notre blog : blog.editionsleduc.com
sur notre page Facebook : **Leduc.s Éditions**

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Alain et Lakshmi Bories

Titre de l'édition américaine :

The Fine Art of the Big Talk

Copyright © 2008 by Debra Fine

Ce livre est la nouvelle édition de *L'art de mener les conversations difficiles*, paru en 2011.

Maquette : Sébastienne Ocampo

Illustrations : Valérie Lancaster

© 2015 Leduc.s Éditions

17, rue du Regard

75006 Paris – France

ISBN : 979-10-285-0143-3

ISSN : 2427-7150

DEBRA FINE

LE GRAND ART
DES
CONVERSATIONS
DIFFICILES

POCHE
L E D U C . S

SOMMAIRE

Avant-propos	7
PARTIE 1 : L'ART DE LA RHÉTORIQUE	11
1. En route pour la discussion	13
2. Connaître son auditoire	29
3. Gérer la conversation	47
4. Du silence comme outil de communication	59
5. Voir venir le danger	71
6. Identifier la présence de tensions	85
7. Améliorer sa gestion du temps	99
8. Émettre des ondes positives	113
9. Prendre du poids... dans une décision	131

10. L'art de la confidentialité	145
11. Savoir conclure	159
PARTIE 2 : POUR ALLER PLUS LOIN...	175
12. Se voir avec le regard des autres	177
13. Prendre une longueur d'avance	193
14. Gérer le trac	207
15. S'adresser à des machines	221
Conclusion – La vie devant vous	237
Table des matières	241

AVANT-PROPOS

Au cours de votre journée, vous avez certainement eu de nombreuses discussions avec des personnes – deux, cinq, dix, cinquante. Vous avez peut-être animé une réunion, conduit une négociation, réalisé une vente, proposé un nouveau projet. Peut-être même avez-vous passé un entretien d'embauche, vous êtes trouvé dans une situation délicate face à un client, ou avez eu un affrontement verbal avec un collègue.

On pourrait décrire toutes ces situations comme de simples « conversations », mais avez-vous vraiment conversé ? Vous avez certainement beaucoup parlé au cours de la journée, mais de quoi ?

Lorsque l'on passe son temps à argumenter sans cesse, voire à gérer des conflits au cours d'un projet, la tension croît en continu. En fait, la plupart d'entre nous peuvent passer des semaines entières sans avoir une seule véritable conversation.

Beaucoup de nos échanges ne concernent que des rumeurs, des séries télévisées, des stars, le sport, la mode. En bref, nous avons surtout des petites conversations sans profondeur. Je ne cherche pas à nier l'intérêt de ces petits échanges anodins. Après tout, ils peuvent même être profitables dans certaines situations : avant le début d'une réunion, pour nouer une relation avec un client ou un chef de service, ou simplement quand on fait la queue. Les petites conversations ont un rôle majeur : briser la glace avec des personnes que nous connaissons mal ou pas du tout, construire des relations, engager un rendez-vous d'affaires sur un ton plus cordial. Quand elles sont utilisées aux moments appropriés, ces petites conversations permettent de construire le socle de relations fortes et durables. Et elles sont bien souvent une entrée en matière de grande importance avant de rentrer dans le vif du sujet, autrement dit, la négociation, les décisions à débattre.

Mais que se passe-t-il si nous ne dépassons jamais le stade de la mise en bouche ? Si le plat principal ne vient jamais ?

Si vous avez lu *Le grand art de la petite conversation*, vous avez non seulement appris les techniques pour aborder des personnes en toutes circonstances, mais vous avez également compris l'intérêt de développer des relations, que ce soit dans votre vie professionnelle ou personnelle. Mais la petite conversation n'est que la mise en bouche... Les conversations difficiles

nous permettent d'atteindre des objectifs bien plus variés et délicats : informer, partager des informations ou une opinion, obtenir de l'information, apprendre, éviter les conflits, demander quelque chose, convaincre, motiver quelqu'un à faire quelque chose.

Les conversations difficiles sont... difficiles ! Elles exigent beaucoup de respect, de l'écoute, des échanges constructifs, de la patience et de la diplomatie. Il n'est donc pas étonnant que beaucoup d'entre nous préfèrent se contenter des petites conversations ! Si nous ne dépassons que rarement ou jamais le stade de la conversation anodine, c'est généralement pour les raisons suivantes : (1) nous ne voulons pas prendre le risque de nous tromper et de devoir changer d'avis, ou bien (2) nous avons peur de livrer trop de nous-mêmes, ou de ne pas maîtriser les informations livrées dans le temps et la forme voulus.

La conversation profonde, et donc difficile, est la clé du succès, que ce soit dans la vie professionnelle ou personnelle. Que pourrait-il se passer si vous parveniez à maîtriser les techniques pour passer de la petite conversation à la conversation profonde, réfléchie ? Si vous parveniez à rompre vos habitudes et à vous engager dans une conversation significative ? Si vous maîtrisiez l'art des conversations difficiles avec aisance et diplomatie ? Si vous acceptiez d'avoir parfois tort ? Que pourrait-il se passer si la petite conversation anodine devenait un tremplin à des présentations

brillantes, des négociations réussies ou des réunions constructives ?

Dans ce livre, j'aborderai toutes ces questions afin de vous montrer tous les bénéfices que vous pourrez en tirer. Après *Le grand art de la petite conversation*, je voudrais vous apprendre à progresser vers les conversations plus profondes et à les mener brillamment. À vous maintenant d'apprendre l'art des conversations difficiles pour mieux réussir votre carrière et vos relations, qu'elles soient personnelles ou professionnelles.

PARTIE 1

L'ART DE LA RHÉTORIQUE

Mais, au fait !
qu'est-ce que j'ai fait
ce week-end ?



Pas si simple de savoir briser la glace avant une réunion !

1

En route pour la discussion

*Comment passer de la conversation à la discussion,
et donner à celle-ci de la profondeur.*

Imaginons que vous entrez en salle de conférences quelques minutes avant le début de la réunion. Vous repérez votre cliente, elle est déjà installée. Vous vous dirigez vers elle, souriez, lui serrez la main et lui demandez comment elle va. Au lieu de bavarder quelques instants avec vous, votre cliente se lance bille en tête dans une discussion très sérieuse sur les problèmes techniques qui sont à l'ordre du jour de la réunion.

Un jour ou l'autre, vous avez probablement eu affaire à quelqu'un – supérieur, collègue, associé ou client – qui esquivé le bavardage, la petite conversation

amicale, et passe directement à une discussion serrée. Aucune question sur votre santé ou vos affaires. Pas le moindre bavardage informel sur vos intérêts communs, vos amis, l'actualité sportive, un film ou vos dernières vacances. Comment ressentez-vous cette hâte ? Souvent, on a tendance à oublier (ou pire, à ne pas savoir, ou à ne pas vouloir savoir) que toute discussion sérieuse est précédée d'une mise en bouche, de quelques mots légers. Quand on en vient directement au vif du sujet, cela peut mettre mal à l'aise l'interlocuteur : il se sent stressé ou malmené. Cela prête à penser que la personne qui engage directement la conversation sérieuse ne cherche ni à établir de lien ni à trouver des points communs qui pourraient renforcer une relation à long terme.

La discussion importante n'est pas un but à atteindre le plus vite possible. Lorsque vous conduisez, vous ne passez pas de zéro à cent kilomètres à l'heure en cinq secondes. Le bavardage, c'est en quelque sorte le moment où vous démarrez votre voiture et où vous quittez prudemment le parking. La conversation sérieuse, pour poursuivre la métaphore, c'est lorsque vous êtes sur l'autoroute. Quand il s'agit de construire une relation, il est impératif de se fonder sur une bonne communication (qu'il s'agisse de bavardage ou de discussion profonde), et cela demande du temps et des efforts. On commence à comprendre pourquoi le passage de la petite conversation à la discussion est crucial. Prendre son temps pour les salutations et quelques mots anodins peut rapporter

beaucoup, pour la suite de la discussion comme sur le long terme.

En général, lorsque vous parlez à quelqu'un, vous avez un but en tête. Peut-être cherchez-vous à obtenir des contacts pour l'organisation d'un événement, ou à fournir des informations en vue d'un projet. Vous ne pouvez cependant espérer atteindre le but si vous ne savez pas exactement le chemin que vous allez emprunter pour parvenir à vos fins. Lorsque l'on sait d'avance le trajet que l'on va suivre, on augmente grandement ses chances d'arriver à destination !

Discuter sérieusement, mais pour quoi faire ?

Cherchez-vous à convaincre ? À tuer le temps avec une personne dont le point de vue ne vous intéresse guère ? À riposter en faisant le bras de fer, ou sur un ton condescendant ? À détailler un sujet pour l'éclaircir ? À « vendre » une idée, une opinion ? À vous réconcilier sur l'oreiller ? À épater la galerie ? À faire passer un raisonnement bien construit ?

La rhétorique touche tous les domaines, mais il est toujours important de différencier une discussion sérieuse du reste. Elle a du sens, de la valeur. C'est celle que l'on a lorsque la promotion attendue ne vient pas ou que le nouveau poste n'est pas aussi trépidant

que prévu. C'est une exploration en profondeur, qu'il s'agisse d'affaires, de politique, de religion, de culture ou de n'importe quel sujet complexe ou potentiellement polémique. C'est la discussion qui a lieu lorsque l'on a l'occasion de demander quelque chose d'important, de vendre, de motiver, de se faire une opinion fondée sur quelqu'un ou de communiquer des informations vitales. Pour un homme d'affaires, une discussion sérieuse a lieu quand il négocie une fusion d'une valeur de plusieurs millions de dollars. Pour des parents, ce sera celle qu'ils auront avec leur enfant au sujet de son éducation sexuelle. Pour un couple marié, cela pourra être au sujet de la trésorerie familiale et de l'éducation des enfants.

D'après le professeur Ron Carter de l'université de Nottingham, la rhétorique intervient lorsque l'on expose ses idées, sachant qu'elles vont être discutées et que l'on sera peut-être amené à les affiner, à les élargir, à les modifier. On peut ainsi définir la rhétorique simplement comme l'art d'exprimer pensées et émotions par des mots dans le cadre d'un échange d'idées et d'opinions, d'une conférence, d'une négociation, d'une réunion pour départager équitablement deux services concurrents, etc. Bref, chaque fois que l'on a besoin d'influencer quelqu'un, d'obtenir d'une personne ce que l'on veut.

C'est avec cela en tête que ce livre pourra vous aider à améliorer votre maniement du langage, adopter les principes d'une communication efficace et acquérir

les techniques rhétoriques nécessaires afin que vous vous sentiez confiant et à l'aise en toute situation. En mettant en pratique les techniques simples détaillées ici, vous apprendrez à :

- gérer un conflit en répondant calmement, et non impulsivement,
- formuler des messages clairs et organisés,
- formuler des messages efficaces,
- animer les conversations pour une meilleure gestion du temps et des ressources,
- lancer, au travail, des conversations qui incitent à l'émulation et augmentent votre productivité,
- bien vous informer, et créer des « ponts de communication » afin de faire participer votre entourage à la résolution des problèmes,
- calmer des conversations difficiles, houleuses,
- communiquer sur les questions critiques afin que l'information augmente votre influence et inspire confiance,
- créer des liens et pousser votre interlocuteur à s'investir afin de renforcer vos relations,
- établir une communication bilatérale et honnête de manière non menaçante.

La rhétorique conduit à des discussions qui contribuent à poser les bases saines de vos relations, qu'elles soient personnelles ou d'affaires. Pour dire les choses simplement, la rhétorique commence là où la petite conversation anodine s'arrête.

Que gagne-t-on à devenir éloquent ?

*« On ne parlerait guère en société si l'on savait
combien de fois on a mal compris les autres. »*

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Plus on s'applique à comprendre les idées, les sentiments et les désirs d'autrui, mieux l'on transmet à autrui ses idées, sentiments et désirs. En agissant ainsi, plus grandes sont les chances que vos interlocuteurs agissent de même. Le fait de travailler et de vivre en société exige constamment un sens certain de la rhétorique, car les conversations difficiles sont nombreuses au quotidien, et plus encore dans la vie professionnelle. A contrario, moins on s'intéresse au point de vue des gens, moins ceux-là vont chercher à partager vos opinions et vos doutes.

Lorsque l'on passe maître dans l'art de la rhétorique, on accomplit plus avec moins d'anxiété et de stress. On gagne en respect, en influence et en sérénité dans la gestion des conflits. On tire davantage de satisfaction des relations avec son entourage, et l'on parvient à se construire une vie plus saine.

Du respect

La communication au quotidien se base pour une large part sur le mimétisme (par exemple : je hausse le ton, il hausse le ton, je souris, il sourit). Ainsi, tout le monde se sent à l'aise. Lorsque vous adoptez avec votre interlocuteur une attitude compréhensive et positive, cela le prédispose à faire de même.

De l'influence

Lorsque l'on se montre honnête et attentif, cela encourage les autres à faire des concessions qui simplifient la vie. On a plus de chances d'obtenir ce que l'on veut : bref, ça paye. À l'inverse, le mensonge et la dissimulation peuvent avoir des conséquences graves.

De la gestion des conflits

Chacun a des talents différents, d'où l'intérêt à travailler en équipe. Toutefois, vivre et travailler en communauté induit forcément des conflits, parce que chacun a des opinions et des besoins différents. En comprenant mieux ce qui se passe lors d'une discussion, vous pouvez devenir un meilleur intermédiaire lors de la gestion des conflits. Apprendre à écouter l'autre plus profondément améliorera votre capacité à établir un réel échange. Cela vous permettra aussi

de trouver plus facilement des solutions aux besoins de chacun.

De la sérénité

Chaque interaction avec autrui se reflète inévitablement dans votre propre esprit et dans votre corps. Si vous adoptez une attitude plus sereine et plus positive dans vos échanges, vous réduirez de beaucoup votre niveau de stress. Même dans les situations les plus tendues, on peut apprendre à répondre de façon calme et constructive.

Des échanges source de satisfaction

L'apprentissage de la rhétorique va vous faire approfondir deux questions essentielles : « Quels sont exactement mes sentiments ? » et « Quels sont exactement ceux de mon interlocuteur ? ». Aujourd'hui, nous sommes tous tellement pris par les distractions et le tourbillon de la vie que l'on a du mal à se connaître soi-même, sans parler des autres. Apprendre à écouter vous aidera à réellement entendre ce que les autres ont à dire et à rassurer vos interlocuteurs quant à votre désir de les connaître en profondeur. En outre, les exercices d'expression vous aideront à exprimer plus clairement et plus calmement ce que vous demandez.

Une vie plus saine

Dans son livre *Love and Survivors* (« Amour et Survie »), le Dr Dean Hornish cite de nombreuses études prouvant que des liens d'amour et d'amitié solides aident réellement les personnes qui souffrent de maladies graves. Plus vous serez rompu à la communication et capable d'offrir comme de recevoir un soutien moral, plus vous augmenterez vos chances d'avoir une vie saine et longue.

L'art de la rhétorique efficace

La rhétorique bien comprise permet aux interlocuteurs d'entretenir une relation positive : elle leur permet d'échanger sur des questions cruciales, de faire face à des défis, de négocier certaines décisions et d'évaluer leurs impacts respectifs. Une communication pauvre peut à l'inverse créer ou exacerber des problèmes.

Mettons que vous ayez à discuter avec un employé qui a une attitude négative, un conflit avec un collègue ou des résultats moins performants que prévu. Vous risquez fort de mettre l'individu sur la défensive : c'est pourquoi certains dirigeants se montrent trop compréhensifs et évitent de prendre les problèmes à bras-le-corps. D'autres sont au contraire trop durs, et ne prennent pas en compte les sentiments et les besoins de l'employé. Il est préférable de dire les choses

directement, avec honnêteté et diplomatie, selon les techniques suivantes.

Orientez la discussion sur le problème, plutôt que sur la personne responsable du problème. Si vous ne le faites pas, votre interlocuteur pourrait se mettre très vite sur la défensive et la conversation tournerait autour du reproche que vous lui faites plutôt qu'autour des solutions possibles. Par exemple, lors d'une réunion, dites « ce sujet n'est pas à l'ordre du jour » plutôt que « vous êtes hors sujet ». Cessez de vous demander ce que vous ressentiriez si l'on vous faisait cette remarque. Vous n'avez pas à être mielleux dans tout ce que vous dites, mais une remarque qui blesse quelqu'un par inadvertance peut créer un conflit à partir de rien.

Un discours harmonieux rapporte ce que vous pensez et ressentez. Bien que la discrétion soit, dans certaines situations, préférable à un déballage exhaustif, la communication est toujours plus efficace lorsque l'on tend à être honnête, ce qui met l'interlocuteur en confiance. À l'inverse, une mauvaise communication trompe l'interlocuteur. Par exemple, il est très risqué de dire que l'on n'a que faire d'un sujet qui pourtant vous tient à cœur.

Un discours descriptif établit une exposition objective d'un problème plutôt qu'une évaluation de celui-ci : un jugement de valeur en revanche risque de braquer l'interlocuteur. Par exemple, au lieu de dire

crûment « Tu as complètement raté le dernier envoi », vous pouvez être plus descriptif et donc plus positif en disant « Il manquait un élément important dans le dernier envoi ».

Lorsque vous tenez un discours approuvateur, votre interlocuteur se sent compris, apprécié et accepté. À l'inverse, si vous tenez un discours réprobateur, votre interlocuteur pourra se sentir pris pour un foutriquet, incompetent et sans valeur. Un discours désapprouvateur est méprisant, rigide, fermé ou indifférent.

Mettons qu'un directeur des ventes reproche à un membre du personnel d'avoir envoyé un produit sans l'emballage de présentation. Pour se défendre, l'employé répond : « La présentation n'était pas faite, et j'ai pensé qu'il était mieux de tout envoyer maintenant plutôt que d'attendre que ce soit fini. J'ai envoyé un e-mail au responsable des ventes pour le tenir au courant. »

Les réponses suivantes sont des exemples de discours désapprouvateur que pourrait tenir le responsable des ventes :

- « Crois-moi, un envoi incomplet crée plus de problèmes qu'il n'en résout. » (méprisant)
- « Nous n'envoyons jamais de produit incomplet. » (rigide)
- « Bon, eh bien, j'imagine que tu as eu tort. » (fermé)

- « Inutile d'envoyer un e-mail quand tu reçois les emballages, brûle-les. » (indifférent)

Un discours désapprobateur traite l'interlocuteur de façon méprisante, alors qu'un discours approbateur lui témoigne respect et attention. Un discours approbateur cherche avant tout à trouver un terrain d'entente. Le responsable aurait pu dire : « C'est vrai qu'il est très important de livrer en temps et en heure. Mais un produit livré incomplet énerve plus le client qu'un retard de livraison. Appelle, s'il te plaît, leur responsable des ventes pour lui dire que l'emballage n'est pas prêt. »

Un discours spécifique permet à votre interlocuteur de bien saisir ce que vous avez à lui dire. À l'inverse, des constats généraux trop larges ou ambigus offrent une mauvaise appréhension du problème et le fait paraître trop vaste pour être résolu. Dans l'exemple précédent, si le supérieur avait dit à son employé « Tu as embrouillé le responsable des ventes », l'employé aurait pu devenir agressif et penser « Seul un idiot qui ne lit pas ses messages pourrait être embrouillé ». Ainsi, la remarque du supérieur est trop générale pour être bien ciblée et permettre une réponse constructive. Elle ne permet pas non plus à l'employé de comprendre comment s'améliorer. Un constat plus précis explique mieux ce que le supérieur attend de l'employé : « Un envoi incomplet agace plus le client qu'un délai de livraison, donc il vaudra mieux l'éviter à l'avenir. »

Un discours devient difficile dès que vous avez du mal à parler de certains sujets. Ils diffèrent selon les personnes. Quelqu'un qui exprime clairement et avec conviction ses opinions peut avoir plus de mal à gérer les émotions de son interlocuteur et à annoncer de mauvaises nouvelles. Un patron qui parvient à faire des reproches à ses employés sans les blesser peut avoir du mal à gérer les conflits entre les membres du personnel.

On parle de discours transitionnel lorsque la conversation passe sans difficulté d'un sujet à l'autre. Dans un échange constructif, un discours transitionnel permet d'aller au fond d'un sujet avant de passer à un autre. Ainsi, votre interlocuteur ressent que ses arguments ont été pris en compte. Dans une communication inefficace, à l'inverse, on parle sans se soucier de l'autre, on lui coupe la parole et on saute du coq à l'âne. La communication ne peut être efficace lorsque l'on ne conclut jamais un sujet.

Vous vous appropriez votre discours lorsque vous endossez la responsabilité de vos opinions et que vous reconnaissez qu'elles ne viennent de nul autre que vous. Vous vous « désappropriez » le discours lorsque vous attribuez vos propos à une tierce personne. Pour reprendre le même exemple, le responsable se serait désapproprié son discours en disant : « Le responsable des ventes m'a demandé de te dire de ne pas envoyer de produit incomplet. » Or, on a

généralement plus de respect pour une personne qui assume les idées qu'elle affiche et les demandes qu'elle fait.

Le discours bilatéral est un outil de gestion de valeur. Une écoute bilatérale efficace permet d'impliquer votre interlocuteur dans l'information que vous partagez avec lui : vous montrez que vous écoutez et que vous êtes intéressé, et vous lui fournissez le retour nécessaire afin qu'il se sente compris.

Ce livre vous fournira toutes les techniques et les astuces dont vous avez besoin dans les discussions importantes. D'ici à la fin de votre lecture, vous aurez acquis les informations et les moyens pour devenir convaincant : vous serez passé du bavardage à la discussion, vous aurez renforcé vos liens personnels et professionnels, et communiquerez avec l'autre de façon profonde et satisfaisante.

Maintenant, il est temps d'apprendre la pratique de la rhétorique. Au travail !

1. En route pour la discussion



Nous espérons que cet extrait
vous a plu !



Le grand art des conversations difficiles
Debra Fine



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous
à la lettre des éditions Leduc.s et recevez des **bonus**,
invitations et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

L E D U C . S
E D I T I O N S