

# Négociateur, une nouvelle relation aux autres

En négociation comme en médiation, c'est la qualité de l'échange qui change tout.

PASCAL SENK

**COMMUNICATION** Dans la vie relationnelle de Patrick, cadre dans une entreprise de communication, il y a eu un avant et un après. « Je détestais avoir à négocier, et ce, que ce soit sur un marché artisanal ou dans mon service, au travail, explique-t-il. Argumenter, pousser l'autre dans ses retranchements, chercher à obtenir ce que je veux me faisaient peur en fait, peur d'échouer. »

Mais Patrick, à travers le livre de Chris Voss, ancien négociateur du FBI qui enseigne désormais cet art difficile (*Ne coupez jamais la poire en deux*, de Chris Voss et Tahl Raz aux Éditions Belfond), affirme avoir découvert une nouvelle manière d'envisager la négociation... Et donc les relations aux autres. « Car il n'y a pas qu'une dimension marchande dans cette obligation d'argumenter, explique Patrick. En fait, nous passons notre vie à négocier : avec notre syndic d'immeuble, avec nos enfants, nos collègues, ou pour obtenir une chambre mieux placée dans un hôtel... toutes nos relations supposent que nous soyons disposés à le faire, et cela peut même devenir passionnant. »

Parmi ce qu'il garde de sa lecture de Voss figure la fin de la culture du « Win win », cette philosophie des années 90 qui part du principe que l'on peut trouver un terrain où chacun sera content de ce qu'il a obtenu. « En fait, cette carotte illusoire nous empêche d'entrer dans un rapport vrai avec l'autre. Chercher le compromis, c'est d'une certaine manière se débiner. »

## Devenir le miroir de ce qu'une personne énonce

Pour Patricia Raffin-Peyloz, médiatrice à la Maison de la médiation (Infos www.maisonmediation.fr), il n'y a pas non plus de « compromis » à trouver, pas de « gagnant » ni de « perdant » à instituer chez les personnes qu'elle accompagne. « Notre objectif lorsque nous recevons des parents en conflit avec leurs enfants ou des couples séparés qui ne se parlent plus, c'est que chacun retrouve sa place, avec la liberté de dire JE et sa responsabilité de pouvoir dire ce qu'il veut. En fait ce qui compte est de maintenir la relation. »

Pour Chris Voss, c'est aussi la condition nécessaire à la réussite d'une négociation : que les besoins fondamentaux des interlocuteurs soient respectés, leur besoin de sécurité et besoin de contrôle. Amener l'autre à prononcer un « non » au début des échanges lui donne une sensation de liberté qui peut arrêter la suite. « Ensuite, on peut passer au "Comment ?" OK, vous ne pouvez pas me

donner cette promotion, alors comment gratifier mon travail ? »

De nouvelles informations arrivent alors au fur et à mesure qu'il précise sa pensée : Quelles sont les valeurs de cet autre ? Qu'est-ce qu'il a vraiment en tête ? « En fait, son approche nous invite à faire une véritable enquête psychologique, à base de curiosité, explique Patrick. C'est un contact profond avec notre interlocuteur qui nous permet de trouver l'accord. »

Chez les médiateurs, rien n'est ainsi plus important que de devenir le miroir de ce qu'une personne énonce, car c'est la reconnaissance des émotions qui permettent d'avancer (lire ci-dessous). « À celui qui est agressif, nous disons « vous êtes en colère, n'est-ce pas ? », explique Patricia Raffin-Pelloz. Nous ne nous posons ni en juge ni en conseil, et lui faisons savoir que chacun peut interrompre le processus à tout moment ».

Chez ceux qui ne peuvent même plus se parler et parfois même se tourner le dos, le tiers médiateur sert essentielle-



Ce n'est pas la lutte d'arguments qui fait avancer une négociation, mais la compréhension de ce que veut réellement l'autre.

PATRICK, CADRE DANS UNE ENTREPRISE DE COMMUNICATION

ment à reformuler afin que les demandes soient bien entendues. « Monsieur dit qu'il ne peut verser de pension alimentaire en ce moment où il est au chômage, mais il accepte de prendre davantage les enfants en garde quand vous êtes au travail, par exemple. »

« Ce n'est pas la lutte d'arguments qui fait avancer une négociation, mais la compréhension de ce que veut réellement l'autre », ajoute Patrick. Vouloir d'abord être reconnu ou respecté, autonome ou remercié... Entrer dans l'univers mental de son interlocuteur fait évidemment la différence car ce que l'on cherche à obtenir de lui, c'est un vrai oui, pas un « oui » de complaisance ou de dédagement. « La compétence magique à ce stade, c'est l'empathie, résume Patrick, celle la seule qui permet de faire aboutir une négociation satisfaisante pour les deux parties ».

En attendant la résolution des échanges, il faut garder à cœur d'avancer. « Nous ne savons jamais quels seront ceux qui réussiront à trouver un accord, observe Patricia Raffin-Peyloz. Mais nous savons que, quoi qu'il en soit, il est toujours possible de planter des petites graines, même entre ceux qui sont à ce jour farouchement opposés. »

## « Ce qui compte, c'est l'intelligence émotionnelle »



D<sup>r</sup> PATRICK LÉGERON  
Psychiatre

LE D<sup>r</sup> PATRICK LÉGERON, psychiatre, est spécialiste du stress en entreprise et fondateur du cabinet de conseil Stimulus. Il est l'auteur de l'ouvrage *Le Stress au travail* (Éd. Odile Jacob).

LE FIGARO. - Dans votre pratique, êtes-vous souvent amené à aborder ce thème de la négociation ?

PATRICK LÉGERON. - Oui, car en réalité nous passons notre temps à négocier, et plus particulièrement dans l'entreprise. Je viens avec mon équipe de voir un planning de réservation des salles de réunion, il a fallu défendre son point de vue, je vous assure ! Plus généralement, cette question de la négociation rentre dans la notion de « qualité de vie au travail » même si elle est plus souvent abordée dans ses versions plus formelles : négociations syndicales, politiques, etc.

Quels sont les mécanismes essentiels de cette aptitude relationnelle ?

Si les protocoles, les techniques de négociation sont nécessaires, on sait qu'ils ne suffisent pas. Des études à Harvard ont notamment montré que la seule approche

stratégique ne marche pas à tous les coups. Bien sûr, comme au jeu d'échecs, il faut connaître les règles, définir sa position et cerner celle de l'autre. Mais au final, ce n'est pas notre cerveau stratégique, le cortical, qui influera le plus. C'est le cerveau archaïque limbique, siège de nos émotions, qui entrant en jeu, fera la différence.

« Quand vous êtes dans une situation de stress telle qu'une négociation importante, toutes sortes de pensées se présentent inévitablement à vous »

D<sup>r</sup> PATRICK LÉGERON

Cela est bien connu dans la préparation des sportifs de haut niveau notamment : au moment de gagner, ce n'est pas la seule technique qui compte, mais ce qu'on appelle les « facteurs softs », l'intelligence émotionnelle.

Comment celle-ci intervient-elle ?

Quand vous êtes dans une situation de stress telle qu'une négociation importante, toutes sortes

de pensées se présentent inévitablement à vous. Cela va de « je viens de marquer un point » à « ça ne va pas marcher ». Ces pensées génèrent inévitablement de la colère, du découragement ou de la confiance en soi. Il est fondamental d'être très attentif à ces pensées, et à son état émotionnel, afin de déjouer ce qui est inadapté. Face à ce collaborateur qui vous dit « on va se planter », vous pouvez par exemple vous dire « il y a un peu fort, mais il a peut-être vu quelque chose à améliorer ». Cette manière de prendre du recul est ce qu'on appelle « la pensée adaptative ». C'est elle qui permet de contrôler les émotions négatives et de favoriser celles qui aident à avancer pendant le challenge.

Quelles personnalités ont le plus de difficultés à négocier ?

Les « psychorigides » d'abord, à savoir ceux qui ont du mal avec l'inconnu, le changement, tout ce qu'ils n'ont pas prévu. On les voit dans le métro : chez eux, l'annonce d'une panne les rend fous de rage, alors que d'autres s'y adaptent. Autres mal lotis dans la négociation, les perfectionnistes. Ces personnalités surinvesties veulent trop réussir et cette vo-

lonté « à tout prix » est dangereuse car elle implique trop de pression. L'exigence de performance tue la performance. Enfin les anxieux, qui voient le risque partout et développent un certain « catastrophisme », se disent « ça ne va pas marcher » et ne font plus de différence entre la réalité et une situation d'urgence. Ce stress les condamne effectivement à échouer.

Mais dans une situation à enjeu relationnel, ne faut-il pas stresser ?

Bien sûr, de manière générale, le stress est ce qui nous permet de nous adapter. Un certain niveau de stress est nécessaire pour que notre corps comme notre esprit soient mobilisés avec une perception affinée. C'est alors ce qu'on appelle le « stress optimal ». En avoir trop peut rendre agressif, pas assez nous démobilitise. Aussi est-il important, en amont, d'anticiper sur ce qui peut arriver durant la négociation : les écueils, les avancées, les coups bas... Connaître les techniques de respiration qui aideront à prendre du recul et surtout avoir un plan B si celle-ci n'aboutit pas. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR P.S.

## L'incroyable parcours d'un enfant aliéné au XIX<sup>e</sup> siècle

La vie de Paul Taesch aurait dû rester à jamais enfouie sous les décombres de l'histoire. C'était sans compter les coups de pelle d'Anatole Le Bras. Avec *Un enfant à l'asile*, ce docteur au centre d'histoire de Sciences Po donne à découvrir le destin singulier de cet anonyme né à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, dont l'existence a été rythmée très tôt par d'incessants allers-retours en asile d'aliénés. C'est au hasard de ses recherches que le jeune chercheur croise le chemin de Paul Taesch. Alors qu'il dépouille les milliers de dossiers de patients d'un asile de Quimper, il découvre les mémoires rédigées à la main de cet interne âgé de 22 ans. Une véritable pépite. Débute alors une longue enquête, qui le mènera sur les traces de ce « multirécidiviste » de l'asile, de Paris

à Ville-Évrard, de Ville-Évrard à Quimper. À la lecture des mémoires, intégralement retranscrits dans le livre, il est aisé de comprendre l'émotion qui a saisi l'historien au moment de leur découverte. Paul Taesch est une « âme mal née ». Né en 1874 à Paris, d'un père inconnu et d'une mère morte en couches, il est d'abord placé en nourrice, avant d'atterrir à l'orphelinat à l'âge de 6 ans. Dans sa douzième année, il est mis en apprentissage chez un pâtissier. Après de multiples sévices et humiliations, le jeune garçon, devenu colérique, est interné à la section pour enfants aliénés de l'hôpital Bicêtre. Le début d'une longue descente aux enfers pour celui dont la vie sera à jamais indissociable de l'univers asilaire. « Idiot », « imbécile »,

### LE PLAISIR DES LIVRES

PAR CÉCILE THIBERT  
c.thibert@lefigaro.fr

« débile », « épileptique », « arriéré »... Entre sa douzième et sa vingt-deuxième année, Paul Taesch se verra attribuer pas moins de huit diagnostics différents. Mais était-il réellement malade ? Ou n'était-ce, comme il le prétend, qu'un simulacre de folie visant à le mettre à l'abri de la rue ? C'est bien là la question qui tarabuste Anatole Le Bras. En convoquant tous les documents d'archives qu'il a pu exhumer – lettres, comptes rendus médicaux, proces-

verbaux, etc. –, l'historien confronte le discours de son personnage à celui des médecins et de ses rares proches. Parce que les petites histoires font la grande histoire, l'auteur profite de ce témoin exceptionnel pour plonger dans l'univers des asiles français à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, ouvrant ainsi la voie vers une meilleure compréhension de notre psychiatrie contemporaine. Fait assez rare pour être souligné, l'historien a choisi d'accorder ainsi une place de choix à la parole de ce « dominé faisant brièvement contrepoint au discours des dominants ». L'histoire n'est-elle pas trop souvent racontée par ceux qui la façonnent ? Cette œuvre n'est assurément pas un roman mais, pour ceux friands de réalisme, sa force dépasse de loin la

fiction. Elle mêle un destin dramatique richement documenté à une analyse précise, scientifique de l'historien. Un formidable ouvrage qui offre une réflexion sur l'« anormalité » et la folie, ainsi que sur le rôle des institutions dans la réinsertion sociale des « âmes mal nées ». Peut-être l'historien a-t-il un ultime regret : celui de ne pouvoir mettre de visage sur ce nom qui le hantera (nous hantera ?) longtemps. Car de Paul Taesch, il ne subsiste aucune photo. Simplement ce livre.

UN ENFANT À L'ASILE  
Anatole Le Bras,  
CNRS Éditions.

