

Être en accord
avec soi-même

Du même auteur

Gérer les conflits autrement
Méthode de négociation et de résolution des conflits
A2C Medias, 2008

Comment dire non
Savoir refuser sans offenser
Seuil, 2007

Comment négocier avec les gens difficiles
De l'affrontement à la coopération
Seuil, 1982 [nouvelle éd. 2006]

Comment réussir une négociation
(avec Roger Fisher et Bruce Patton)
Seuil, 1982, 1994 [nouvelle éd. 2006]

WILLIAM URY

Être en accord avec soi-même

pour mieux négocier avec les autres

TRADUIT DE L'ANGLAIS (ÉTATS-UNIS) PAR DOMINIQUE TAFFIN-JOUHAUD

PRÉFACE À L'ÉDITION FRANÇAISE DE MICHEL GHAZAL

ÉDITIONS DU SEUIL
25, bd Romain-Rolland, Paris XIV^e

LA PRÉSENTE ÉDITION EST PUBLIÉE
SOUS LA RESPONSABILITÉ ÉDITORIALE DE JACQUES GÉNÉREUX

Titre original : *Getting to Yes with Yourself*
Éditeur original : Harper Collins
© original : William Ury, 2015
ISBN original : 978-0-06-236338-1

ISBN 978-2-02-121936-4

© Éditions du Seuil, août 2015, pour la traduction française

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

www.seuil.com

Préface

Le conflit est une industrie en pleine croissance, il y en a aujourd'hui plus qu'hier et il y en aura demain plus qu'aujourd'hui. Entre directions et syndicats, entre voisins, entre conjoints ou encore entre pays, le conflit peut vite, s'il est mal géré, devenir destructeur.

En effet, il est toujours tentant de blâmer ceux avec qui nous sommes en désaccord. Plutôt que de s'attaquer au problème, les protagonistes ont tendance à se montrer du doigt et à rentrer dans un jeu de reproches et d'accusations réciproques, avec pour conséquences l'escalade, la détérioration de la relation et l'incapacité de régler le différend qui les oppose. Pourtant, s'il faut être deux pour qu'un conflit se noue, un seul suffit pour le dénouer. Changer son attitude d'hostile à respectueuse permet souvent une sortie de l'impasse. Même si l'autre ne nous respecte pas et nous attaque, nous pouvons choisir de lui montrer du respect et ne pas l'attaquer en retour.

Car qu'implique une négociation réussie ? Passer d'abord d'une vision gagnant-perdant de la négociation à une approche plus coopérative de gagnant-gagnant et, ensuite, préserver cette approche constructive, y compris dans des situations conflictuelles très difficiles.

Or, nous dit William Ury, riche de plus de trente-cinq années d'expérience sur le terrain en tant que médiateur, expert, formateur et écrivain de livres qui ont constitué des percées méthodologiques et pratiques majeures dans l'art de négocier : à la table de négociation, notre pire ennemi et obstacle c'est *nous-mêmes*.

Et c'est fort de cette observation qu'il nous propose, dans son nouvel ouvrage *Être en accord avec soi-même*, une approche en six étapes, pour être soi-même le moteur d'une solution et non pas celui qui aggrave le problème. Pour parvenir à cette négociation réussie, il faut d'abord et avant tout apprendre à négocier avec soi-même.

Être en accord avec soi-même accroît les chances de mise en œuvre de la « Stratégie des gains mutuels » du célèbre *Comment réussir une négociation* au succès planétaire et dont Ury est le co-auteur. De même, ce nouveau livre permet, quand la partie adverse est coriace ou de mauvaise foi, de mieux préparer le négociateur à appliquer les recommandations de la « Stratégie du contournement » qu'Ury a développée dans *Négocier avec les gens difficiles* en tant que complément à la stratégie de base.

Dans *Être en accord avec soi-même*, William Ury analyse les obstacles à la négociation réussie que nous dressons nous-mêmes par notre attitude, notre tendance à réagir au quart de tour et notre vision de la vie qui conditionnent notre relation aux autres. Il propose ensuite les transformations à accomplir pour les dépasser : « passer dans son propre camp », « développer sa Mesore (MEilleure SOlution de REchange à un accord négocié) interne », « rester focalisé sur le moment présent et ne pas s'enfermer dans le passé ni se préoccuper en permanence de l'avenir », « changer son attitude interne à l'égard de l'autre en passant du rejet et de l'antagonisme au respect inconditionnel » ou encore « faire

Préface

évoluer son état d'esprit de gagnant-perdant à gagnant-gagnant en acceptant de donner avant de vouloir prendre ». Il nous ouvre ainsi l'esprit à ce qui constitue sans doute le simple bon sens.

Grâce aux multiples exemples tirés de sa pratique d'expert en négociation ou de médiateur, la compréhension des principes recommandés est rendue plus accessible et leur mise en œuvre, pas toujours évidente, est, elle, facilitée.

Tout comme Ulysse qui devait s'accrocher au mât pour éviter de céder au chant des sirènes, le négociateur se doit d'avoir de l'empathie pour lui-même et de rester ferme sur ses intérêts propres. En aucun cas, il ne doit les sacrifier pour sauver ou acheter la relation. Ainsi, face à l'antagonisme ou même l'hostilité, cette posture lui permet d'être moins réactif, de mieux identifier sa propre contribution au problème, et de négocier avec lui-même l'acceptation de sa part de responsabilité, aussi faible soit-elle. Ce faisant, il ouvre la voie à l'autre pour également accepter et reconnaître sa part plutôt que de chercher à se protéger et à se défendre en permanence. Ainsi, tout en conduisant à une satisfaction réciproque, ces changements d'attitude de notre part servent en fin de compte nos intérêts propres.

Au-delà de ses aspects pratiques indiscutables, William Ury interroge, dans les deux dernières étapes de sa méthode, notre vision de la vie. La ressentons-nous comme amicale ou plutôt hostile ? L'abordons-nous avec la peur de la rareté et du « gâteau limité » ou avec la confiance qu'il y en aura assez pour tous et qu'il est même possible de créer de la valeur ? Cherchons-nous à prendre et à recevoir, ou bien acceptons-nous d'abord de donner à l'autre ne serait-ce que le respect que tout être humain mérite sans attendre forcément un retour ?

Commencer la négociation par ce que vous pouvez donner

Être en accord avec soi-même

à l'autre plutôt que par ce que vous voulez lui prendre peut aboutir à un résultat surprenant de gagnant-gagnant pour tous.

La réussite de nos négociations externes passe par notre capacité à changer notre attitude interne vis-à-vis de nous-mêmes, de la vie et à l'égard des autres. Ce livre nous aide à devenir notre meilleur allié, celui sur qui nous pouvons compter pour faire face aux défis que nous allons devoir affronter.

À la question que Bill Clinton lui avait posée sur son ressenti à sa sortie de prison, Nelson Mandela avait reconnu avoir éprouvé de la haine pour ses geôliers mais avoir décidé de ne pas garder de ressentiment, car, dit-il : « [...] si je gardais la haine que je ressentais une fois parti en voiture, je serais encore leur prisonnier ». Une belle leçon à méditer !

En nous poussant à abandonner nos rancœurs, à choisir le pardon et à opter pour une mentalité d'abondance plutôt que de pénurie, William Ury encourage au lâcher prise et à l'acceptation de la vie telle qu'elle est et non pas telle qu'on pense qu'elle devrait être. Ce livre apporte ainsi une dimension philosophique et presque spirituelle sur le sens de la vie. En un mot : comment être plus heureux.

Michel Ghazal*

Fondateur du Centre européen de la négociation**

* www.negotiateurs-sans-frontieres.fr

** www.cenego.com

*À mes professeurs
Avec ma profonde gratitude*

ÊTRE EN ACCORD
AVEC SOI-MÊME

INTRODUCTION

La première négociation

« Celui qui veut changer le monde doit commencer par se changer lui-même. »

Socrate

Comment s'entendre avec autrui ? Comment résoudre les conflits qui surgissent naturellement avec nos collègues et nos supérieurs, notre conjoint ou notre partenaire, nos clients et nos fournisseurs, nos enfants et nos proches, c'est-à-dire pratiquement avec tous nos interlocuteurs ? Comment pouvons-nous obtenir ce que nous voulons vraiment tout en répondant aux besoins des autres personnes qui peuplent notre vie ? Aucun dilemme humain n'est sans doute plus présent ni plus délicat.

J'ai consacré toute ma vie professionnelle à étudier cette gageure. Il y a trente-cinq ans, j'ai eu le privilège de cosigner *Comment réussir une négociation : savoir refuser sans offenser*, avec Roger Fisher, mon regretté mentor et collègue. Cet ouvrage a aidé les lecteurs à modifier la gestion de leurs conflits au travail, chez eux et au sein de leur communauté. Les millions d'exemplaires vendus dans le monde ont contribué à transformer leur manière d'aborder les différences, en passant de la logique « gagnant-

perdant » à celle du « gagnant-gagnant » ou de l'« avantage mutuel ».

Toutefois, l'accès à cette solution peut se révéler extrêmement difficile. Depuis la publication de *Comment réussir une négociation*, j'ai eu l'occasion d'enseigner les méthodes de l'accord mutuel à des dizaines de milliers de gens confrontés à toutes sortes de conflits : chefs d'entreprise, avocats, mineurs de fond, professeurs, diplomates, soldats de la paix, parlementaires et fonctionnaires. Nombreux sont ceux qui m'ont indiqué qu'ils avaient réussi à passer du « gagnant-perdant » au « gagnant-gagnant », mais d'autres ont essuyé des échecs et continuent à le faire. Même s'ils ont appris les bases d'une attitude « gagnant-gagnant » dans leurs pourparlers, ils reviennent, en situation d'affrontement, à des méthodes coûteuses et destructrices de « gagnant-perdant », et attribuent généralement cette régression à la nécessité d'affronter des personnes difficiles.

Parce que je me suis concentré, dans mon travail, sur la manière de gérer les personnalités difficiles et les situations délicates, je me suis senti capable d'apporter une assistance supplémentaire. C'est la raison pour laquelle j'ai écrit *Comment négocier avec les gens difficiles*, et plus récemment, un autre ouvrage publié sous le titre de *Comment dire non*. Les techniques que j'y ai exposées ont aidé de nombreuses personnes à résoudre leurs conflits quotidiens. Malgré tout, j'avais l'impression que quelque chose manquait.

Cet élément manquant, ai-je fini par comprendre, était la toute première négociation que nous avons à mener : la négociation avec nous-mêmes.

Cet ouvrage nous prépare à nous entendre avec les autres. J'en suis venu à le considérer comme le chaînon manquant de mon livre *Comment réussir une négociation*. Il en est le

préalable, mais il y a trente ans, je ne mesurais pas à quel point il comptait. Si *Comment réussir une négociation* prône la modification de la donne extérieure, *Être en accord avec soi-même* (pour mieux négocier avec autrui) montre qu'il faut changer la donne intérieure pour faire évoluer la donne extérieure. Après tout, comment pouvons-nous vraiment prétendre nous entendre avec les autres, surtout dans des situations délicates, si nous n'avons pas commencé par nous entendre avec nous-mêmes ?

Notre plus grand adversaire

Toutes nos journées sont riches de négociations conscientes ou inconscientes. Dans son acception la plus large, le terme de négociation désigne simplement une discussion sous forme de va-et-vient, qui vise un compromis avec autrui. Au fil des années, j'ai posé la même question à des centaines de personnes : « Avec qui négociez-vous au quotidien ? » Généralement, elles me répondent « mon épouse, mon conjoint », « mes amis », puis « mon patron », « mes collègues », « mes clients » et enfin, « tout le monde, tout le temps ». En certaines occasions, quelqu'un me dit : « Je négocie avec moi-même. » Et systématiquement, le public éclate d'un grand rire d'assentiment.

Si nous négocions, c'est évidemment pour trouver un accord, mais aussi pour obtenir ce que nous voulons. Au cours des décennies que j'ai investies dans des arbitrages délicats de toutes sortes – disputes familiales, conseils d'administration houleux, grèves et guerres civiles –, j'en ai conclu que le plus grand obstacle à nos désirs n'était pas l'autre, si difficile qu'il soit, mais bien nous-mêmes. Nous nous mettons des bâtons dans les roues. Comme l'a

déclaré malicieusement le président Theodore Roosevelt : « Si nous pouvions botter le derrière de ceux qui nous gâchent la vie, nous ne pourrions plus nous asseoir pendant un mois¹. »

Nous sabotons nos efforts par des réactions inappropriées qui nuisent à nos intérêts véritables. Dans un conflit d'entreprise, l'un des associés déclare à la presse que l'autre est un menteur : son interlocuteur humilié tente alors un procès qui coûtera très cher aux deux parties. Lors d'une discussion sensible à propos d'un divorce, le mari perd son calme, s'emporte contre sa femme, et sort en claquant la porte. D'un coup, il compromet ses chances de résoudre le conflit à l'amiable, comme il déclarait vouloir le faire pour le bien de sa famille.

Nos réactions négatives dans les moments de frictions reposent sur une position hostile de « gagnant-perdant », sur l'idée qu'un seul des interlocuteurs peut obtenir ce qu'il veut, mais pas les deux. Les géants de l'industrie qui s'affrontent pour un empire commercial, les enfants qui se disputent un jouet ou les ethnies qui revendiquent un territoire partent toujours de l'idée implicite qu'un seul peut l'emporter si l'autre échoue. Même si nous voulons coopérer, nous craignons que notre interlocuteur profite de nous. Ce qui alimente cette logique « gagnant-perdant » est le sentiment d'une pénurie, la crainte du manque qui nous pousse à subvenir à nos besoins aux dépens d'autrui. Bien trop souvent, la logique « gagnant-perdant » entraîne la défaite de tous.

Toutefois, le plus grand obstacle à notre succès peut devenir notre meilleur atout. Si nous apprenons à nous reprogrammer avant de chercher à influencer ceux qui nous entourent, nous pourrions mieux à nos besoins, ainsi qu'à leurs. Au lieu d'être notre pire ennemi, nous

pouvons devenir notre meilleur ami. Ce processus, qui permet passer du statut d'adversaire à celui d'allié, est ce que j'appelle l'accord avec soi.

Six défis

Depuis longtemps, j'étudie l'accord avec soi, en puisant dans mon vécu personnel et professionnel, mais aussi en observant les expériences d'autrui. J'ai tenté de comprendre ce qui entrave la concrétisation de nos désirs véritables, et ce qui peut nous aider à respecter nos besoins mais aussi ceux d'autrui. J'ai résumé mes apprentissages en six étapes, qui portent toutes sur un défi personnel.

Ces six étapes semblent parfois relever du bon sens. Mais les trente-cinq années que j'ai investies dans l'arbitrage m'ont appris que les négociations n'allaient pas de soi, et que ce « bon sens » était souvent mal appliqué. Peut-être connaissez-vous isolément ces étapes : je cherche à les intégrer afin que vous puissiez vous les remémorer et les appliquer d'une façon cohérente et efficace.

En voici un résumé :

1. **Passez dans votre camp.** La première étape consiste à comprendre le plus grand adversaire qui se trouve en nous-mêmes. Nous tombons trop souvent dans le piège de l'autocritique permanente. Relever le défi, c'est, au contraire, écouter nos besoins profonds avec empathie, comme nous le ferions pour un partenaire ou un client estimé.

2. **Développez votre MESORE intérieure.** Nous avons tous du mal à ne pas accuser les autres quand nous nous

opposons à eux. À l'inverse, le défi consiste à endosser la responsabilité de notre vie et de nos relations. Plus précisément, cela revient à développer notre MESORE intérieure (MEilleure SOLution de REchange), afin de nous engager à respecter nos besoins, indépendamment de ce que l'autre fait ou ne fait pas.

3. **Recadrez la perspective.** La peur du manque est ancrée en chacun de nous ou presque. Essayons de changer notre regard, de créer une source autonome de satisfaction, de penser que la vie est de notre côté, même lorsqu'elle semble nous tourner le dos.

4. **Restez centré sur la question.** En plein conflit, il est très facile de réinterpréter le passé en cultivant le ressentiment, ou de se projeter avec angoisse dans l'avenir. Il faudrait, pour relever le défi suivant, adopter l'attitude opposée et rester axé sur le moment présent, qui est le seul lieu où nous pouvons réellement agir pour obtenir une véritable satisfaction et améliorer la situation.

5. **Respectez l'interlocuteur en toutes circonstances.** Il est tentant de répondre au rejet par le rejet, aux accusations personnelles par les accusations personnelles, à l'exclusion par l'exclusion. Le défi impose de surprendre l'autre et de l'accepter, même s'il se montre hostile.

6. **Donnez et recevez.** Nous cédon à la facilité, surtout lorsque les ressources semblent limitées, si nous tombons dans le piège gagnant-perdant et si nous veillons uniquement à nos besoins. Le dernier défi consiste à bouleverser les priorités, à adopter une position gagnant-gagnant-gagnant et à donner plutôt qu'à prendre.

Table

<i>Préface à l'édition française de Michel Ghazal</i>	7
<i>Introduction</i> – La première négociation	15
1. Passez dans votre camp : de l'autocritique à la compréhension de soi	27
2. Développez votre MESORE intérieure : du reproche à la responsabilité assumée	49
3. Recadrez votre perspective : de l'hostilité à l'empathie	69
4. Restez centré sur la question : de la résistance à l'acceptation	89
5. Respectez votre interlocuteur en toutes circonstances : de l'exclusion à l'accueil	111
6. Donnez et recevez : passez du gagnant-perdant au gagnant-gagnant	135
<i>Conclusion</i> – Les trois victoires	157
<i>Remerciements</i>	165
<i>Notes</i>	169

RÉALISATION : PAO ÉDITIONS DU SEUIL
IMPRESSION : CPI FIRMIN DIDOT, À MESNIL-SUR-L'ESTRÉE
DÉPÔT LÉGAL : AOÛT 2015. N° 121935 (00000)
Imprimé en France