

JEAN-ÉDOUARD GRÉSY

Gérer les ingérables

L'art et la science de
la négociation au service
de relations durables

EXEMPLAIRE DE LECTURE



Composition : Myriam Dutheil

© 2009, ESF éditeur
© 2018, ESF Sciences humaines
Cognitia SAS
20, rue d'Athènes
75009 Paris

4^e édition actualisée et enrichie 2018

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN 978-2-7101-3255-4
ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 7.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Service Lecteurs
20, rue d'Athènes
75009 Paris

Plan d'autoformation

Pour profiter pleinement de cet ouvrage, l'auteur a réalisé pour vous un parcours d'autoformation qui favorise l'assimilation des concepts développés et la mise en pratique dans votre quotidien.

- 1** Lire l'introduction et passer directement à l'exercice 1 pour déterminer votre style de négociateur face aux « ingérables ».
- 2** Lire le chapitre 1 « Ne pas riposter » et réaliser l'exercice 2 pour apprivoiser votre système de neurones miroirs.
- 3** Lire le chapitre 2 « Ne pas rompre » jusqu'à la fin de la partie consacrée à la conversation circonstancielle et faire l'exercice 3 pour questionner vos certitudes.
- 4** Lire la partie sur la conversation émotionnelle dans le chapitre 2 et faire l'exercice 4 pour interroger vos réactions émotionnelles.
- 5** Lire la partie sur la conversation substantielle dans le chapitre 2 et faire l'exercice 5 pour écouter au-delà des mots.
- 6** Réaliser l'exercice 6 pour analyser les mécanismes à mettre en place face à une agression.
- 7** Lire le chapitre 3 « Ne pas céder » et réaliser l'exercice 7 pour vous aider à exprimer un refus.
- 8** Lire le chapitre 4 « Ne pas se précipiter » et réaliser l'exercice 8 pour vous entraîner à sortir d'une relation instrumentalisée.
- 9** Lire le chapitre 5 « Ne pas s'entêter », puis réaliser l'exercice 9 afin de vous préparer à gérer votre ou vos « ingérables ».

Remerciements

Je tiens à remercier toute la formidable équipe AlterNego qui produit l'émulsion et l'émulation propres à relever tous les défis : Ricardo, Julien O., Philippe E., Yves, Hervé, Alexander, Audrey, Catherine, Cécile, Charlotte, Cristina, Elodie, Florence, Guénola, Julien P., Lionel, Marie-Thérèse, Patrick, Parwa, Philippe B., Sarah, Stefanie et Stéphane.

Ce livre n'aurait jamais vu le jour sans mes plus grands inspirateurs :

- Christophe Collard, professeur à l'EDHEC et Alain Lempereur, professeur à l'université de Brandeis (Boston) qui, les premiers, aiguïsèrent chez moi le goût pour la formation et l'apprentissage ;
- Jacques Salzer, « médiateur – accoucheur » et mentor, dont la rencontre, en 1996, déclencha ma vocation professionnelle et exerça sur moi une influence qui ne s'est jamais démentie ;
- Pierre-Jean Blard, ancien Bâtonnier du Barreau de Versailles, qui m'offrit l'opportunité de créer avec lui le Centre Yvelines Médiation en 1998 et de le gérer jusqu'en 2002 ;
- Michel Ghazal, ancien Président du Centre Européen de la Négociation, qui durant huit ans a assuré mon perfectionnement de praticien de la négociation ;
- Alain Caillé, professeur émérite de sociologie à l'université de Paris X-Nanterre, qui m'a révélé les secrets les plus précieux du don et du contredon, notre grammaire du lien social.

Mes remerciements vont également à Fabrice Cuvillier, Chef du Groupe Négociation du RAID de 2010 à 2016, qui me fait l'honneur de préfacier cet ouvrage ainsi qu'aux experts qui ont bien voulu se prêter au jeu des « 3 questions à » et dont vous pourrez visionner les interviews sur la chaîne vidéo Youtube :

ALTERNEGOVIDEO

Mes plus vifs remerciements vont également à Lionel Bellenger, spécialiste de la négociation et de la communication, qui a eu l'idée de ce livre et m'a fait confiance, ainsi qu'à Ingrid Caveri, Claire Cabaret, Sophie Lejour et Sophie Courault des éditions ESF, qui ont su employer la « main de fer dans un gant de velours » indispensable à l'aboutissement du projet.

Sans oublier mon épouse, mes quatre enfants, ma sœur et mes parents, à la fois soutien indéfectible et terrain d'apprentissage permanent en tant que mari, père, frère, fils, beau-frères et oncle. Puissent les « ingérables » enrichir leur vie!

L'appli « Gérer les ingérables »

Une application smartphone est maintenant disponible pour aller plus loin et savoir gérer les ingérables autour de vous.

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?	3
Plan d’autoformation	4
Préface	9

1^{er} partie – Comprendre les enjeux

Introduction	15
Chapitre 1. Ne pas riposter : sortir de l’emprise sans donner prise	19
1. Comprendre les conséquences des réactions en miroir et de l’escalade conflictuelle	20
2. Apprendre à ne pas en faire une affaire personnelle	28
Chapitre 2. Ne pas fuir : manifester sa compréhension pour ramener l’autre à la raison	41
1. Comprendre les conséquences des jeux d’influence liés à l’évitement	42
2. Apprendre à reconnaître le bien-fondé qui pousse autrui dans ses retranchements	47
Chapitre 3. Ne pas céder : viser des échanges réciproques pour une relation sans équivoque	65
1. Comprendre les conséquences d’une absence de réciprocité dans l’échange	66
2. Apprendre à dire non pour éviter une relation instrumentalisée	72
Chapitre 4. Ne pas se précipiter : être toujours prêt à négocier mais ne jamais négocier sans être prêt	85
1. Comprendre les éléments clés d’une préparation optimale	86
2. Apprendre à neutraliser les tactiques déloyales	92
Chapitre 5. Ne pas s’entêter : s’adapter à son interlocuteur ou porter son effort ailleurs	109
1. Comprendre les modes de fonctionnement des personnalités pathologiques	110
2. Apprendre à s’affranchir d’une relation toxique	125
Conclusion	135

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1.	Découvrir son style de négociateur face aux « ingérables »	141
Exercice 2	Tester et apprivoiser les neurones miroirs	148
Exercice 3	Tester ses certitudes	150
Exercice 4	Remplir sa carte émotionnelle	152
Exercice 5	Écouter au-delà des mots	153
Exercice 6	Deux moments ratés avec la mort	156
	Un homme brave ou un héros ordinaire	158
Exercice 7	Sortir de l'ambivalence	160
Exercice 8	Sortir d'une relation instrumentale	162
Exercice 9	Se préparer à gérer son « ingérable »	165
Corrigés	169

3^e partie – Pour aller plus loin

Programme d'un stage de formation de trois jours	187
Bibliographie	191
Index	193

Préface

Le mot RAID signifie un assaut militaire mais c'est aussi l'acronyme de : Recherche - Assistance - Intervention - Dissuasion. Dans ces différentes activités, il n'y a pas le mot « Négociation ». Et pourtant, nous sommes également devenus connus pour cela. L'usage seul de la force sans capacité de négocier peut conduire à des drames humains. Pour autant, négocier nécessite une certaine expérience et expertise. « Septembre noir », la prise d'otage de neuf sportifs israéliens aux Jeux olympiques de Munich en 1972 avait agi comme révélateur. Inversement, l'usage seul de la négociation sans avoir au préalable installé le rapport de force ferait courir un risque inconsidéré pour la sécurité des publics, des forces de l'ordre et des auteurs eux-mêmes.

Le RAID a été créé en 1985 et intervient sur ordre du directeur général de la police nationale. Nous sommes déployés sur des prises d'otages, des forcenés retranchés, l'arrestation de malfaiteurs dangereux et participons à la lutte antiterroriste. En 30 ans et plusieurs milliers d'interventions, l'opinion publique a retenu quelques affaires célèbres telles que l'arrestation des chefs d'Action directe (1987), la libération des enfants de la maternelle de Neuilly pris en otage par Erick Schmitt dit « Human-Bomb » (1993), l'affaire des islamistes du GIA dit « Gang de Roubaix » (1996), l'arrestation d'Yvan Colonna (2003) et de nombreux chefs d'ETA (2009-2010), l'affaire Merah (2012), la prise d'otages de l'épicerie casher porte de Vincennes (2015)...

La devise du RAID est « *servir sans faillir* » et je veux rendre hommage à mes collègues morts en opération, sans oublier les nombreux blessés. Le RAID est beaucoup plus qu'un service prestigieux pour tous les policiers qui le composent. Les « anciens » n'hésitent pas à parler de « grande famille ». Il y a un niveau d'engagement exceptionnel et une confraternité à toute épreuve. Le sport qui se rapproche le plus de notre état d'esprit est le rugby. On y retrouve les valeurs telles que l'humilité, le courage

individuel, la solidarité et la convivialité. Nous ne pouvons pas intervenir sans avoir une confiance absolue dans chacun de nos coéquipiers, tant dans son expertise métier que dans son soutien à toute épreuve.

Il existe naturellement des différences entre mon métier de négociateur du RAID et la manière de « gérer les ingérables » présentée dans cet ouvrage. En premier lieu, nous avons conscience de risquer nos vies à chaque intervention. Nous nous demandons, par exemple, avant de franchir une porte, quel est le degré de perforation et d'expansion des munitions des armes adverses ? En second lieu, nous pouvons être sollicités à toute heure du jour et de la nuit pour des missions qui durent parfois de très longues heures, par tout temps et dans des lieux parfois improbables. Pour autant, une fois la mission achevée, nous ne reverrons plus notre « ingérable », ce d'autant que nous n'avons pas compétence pour la suite judiciaire des faits. Je peux pourtant imaginer la fatigue psychique que certains d'entre eux peuvent générer sur leurs proches. Enfin et surtout, nous n'intervenons jamais seuls et cela demande énormément d'entraînement et de préparation. Le diable se niche dans les détails et des problèmes de coordination entre les équipes (effraction, cynophile, varrapers, explo, médical...) ou des problèmes de logistique peuvent faire courir des risques inconsidérés pour tous les intervenants sur une opération.

Mais il existe aussi beaucoup de ressemblances entre les modes opératoires utilisés pour gérer un forcené ou un « ingérable ». Il faut effectivement avoir une volonté de comprendre à toute épreuve. Être curieux et avoir envie de découvrir l'autre quelles que soient les pires atrocités dont il est présumé coupable. La cellule de négociation du RAID a choisi comme blason une représentation du Sphinx de Thèbes qui pose cette question célèbre à Œdipe : « *Quel être, pourvu d'une seule voix, a d'abord quatre jambes le matin, puis deux jambes le midi, et trois jambes le soir ?* »

La réponse est bien évidemment l'Homme qui démarre sa vie d'enfant à quatre pattes, jusqu'à apprendre à marcher puis à devoir bien souvent s'aider d'une canne, passé un certain âge. Dans certaines situations, des commentateurs loin du terrain nous ont reproché la durée de certaines négociations. Pourtant, nous ne sommes pas des militaires et notre objectif ne consiste pas à éliminer un terroriste, par exemple, mais à mettre tout en œuvre pour le remettre aux autorités. Même quand on n'a plus le choix que de donner l'assaut, nous tentons de protéger le forcené contre lui-même et de le neutraliser sain et sauf dans la mesure du possible. Cela demande beaucoup de sang-froid et de précision face à une tentative de « *suicide by cops* » par exemple.

D'où, effectivement, cette nécessaire préparation mentale, cette capacité à prendre du recul, de ne jamais en faire une affaire personnelle alors que nous nous faisons insulter ou tirer dessus. Comme l'a dit le premier chef

du RAID, Ange Mancini : « *Le plus dur, ce n'est pas de gérer l'exceptionnel, mais le quotidien.* » Notre ennemi, c'est l'habitude car toute situation, même si on a l'impression d'avoir déjà géré des cas similaires, est nouvelle. Sinon, c'est l'échec assuré. L'excès de confiance, l'inflation narcissique conduisent droit dans le mur. C'est tout un état d'esprit pour rester concentré sur l'objectif de la négociation quels que soient les pressions exercées et le niveau des enjeux. Certaines interventions ont duré plus de 30 heures d'affilée, c'est également physique.

« *L'écoute est notre arme* », telle est la devise choisie par le Groupe Négociation du RAID. La clé consiste en effet à chercher à comprendre plutôt qu'à convaincre. Comprendre jusqu'aux traits de personnalités pathologiques et c'est pourquoi un psychologue est présent dans notre équipe. Celle-ci permet d'éviter l'isolement et la solitude du négociateur qui peut s'enfermer dans ce qu'on appelle « l'effet tunnel », c'est-à-dire ne plus avoir les ressources cognitives nécessaires pour trouver une issue favorable. Il n'est pas rare que la personne souffre d'un trouble psychiatrique ou bien soit sous l'emprise de toxiques ou d'alcool et rien n'est moins simple que d'anticiper ses réactions derrière des propos parfois incohérents.

J'ai pu intervenir sur différentes affaires qui ont défrayé la chronique et mon devoir de réserve m'interdit d'en faire état. Pour autant, je peux dire que j'ai toujours utilisé nos méthodes de négociation avec sincérité et authenticité. Ce n'est pas qu'une question de valeurs, c'est aussi une affaire de pragmatisme. Créer un bon climat propice à la négociation n'est jamais l'effet du hasard, la confiance se construit progressivement et il suffit d'immiscer le doute quelques instants quant à ses intentions, de ne pas tenir parole pour générer une fin funeste. La négociation permet à nos interlocuteurs de se responsabiliser quant à leur prise de décision, de les sortir du déni par rapport à la gravité de certaines situations.

Effectivement, comme le propose cet ouvrage, « *nous pouvons tout comprendre sans être d'accord* », car c'est ce qui nous permet de créer le lien pour sortir des situations de violence. Créer une proximité qui nous ramène à une commune humanité. Comme l'a écrit mon collègue¹, « *le combat, c'est comme le flirt quand on veut aller plus loin, il faut aller plus près* ». Il n'y a pas de solution universelle pour « gérer les ingérables », mais plus on est préparé, plus on est renseigné sur la situation, plus on peut avoir confiance dans son intuition et son expérience, car on saura élargir le répertoire de réponses possibles face à un blocage. La négociation se fait également avec les équipes d'intervention qui ont aussi leur lecture de la situation. Trop attendre, c'est prendre le risque de voir tués les éventuels otages.

1. Robert Paturel, *Mémoires du RAID*, Atelier Fol'fer, mai 2011, p. 22.

Nous suivons nos interventions, pour débriefer, retravailler dessus, comprendre ce qui a ouvert, fermé et ce que nous aurions pu faire éventuellement différemment car préparer, conduire, suivre est un cycle continu pour rester efficace et progresser.

Je participe aujourd'hui à la formation et au recrutement des négociateurs du GIPN et de la BRI (Brigade de Recherche et d'Intervention). L'accès à ces unités impose des règles très strictes, notamment en ce qui concerne les tests d'aptitude physique, médicaux et psychotechniques. Le mental et le physique, le savoir-être et le savoir-faire doivent être conjugués pour assurer ces missions. Certaines étapes doivent être scrupuleusement respectées comme l'installation préalable du rapport de force et des équipes d'intervention pour sécuriser la zone. Il s'agit aussi de présenter assez vite le cadre de la loi, qui circonscrit le périmètre de négociation.

Le rapport de force est utile, mais le plus dangereux en définitive est celui qui n'a rien à perdre et c'est à nous qu'il incombe de construire une passerelle vers la reddition, qu'il y ait davantage à perdre en passant à l'acte qu'à gagner. Nos interlocuteurs sont bien souvent paradoxalement également otages de ce qu'ils font dans leur tête. Comment les aider à trouver une porte de sortie honorable ?

Peut-être par l'écoute, sûrement par l'écoute. Nous vivons dans le changement perpétuel, tout va très vite, mais c'est ainsi et nous ne prenons certainement pas assez le temps d'écouter. Et comme le disait Goethe : « *Parler est un besoin, écouter est un art.* »

Merci Jean-Édouard, toi l'anthropologue, toi le passionné de négociation.

*Fabrice Cuvillier²,
Chef du Groupe Négociation du RAID*

2. Avant d'être Commandant de Police, il a travaillé au 36, quai des Orfèvres. Depuis 2010, il dirige les négociations du RAID.

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Introduction

« À cœur vaillant rien d'impossible. »

Devise de Jacques Cœur

Quels que soient son environnement professionnel, associatif, administratif ou privé, qu'il évolue dans une petite, moyenne ou grande structure, quels que soient sa fonction, son rôle et son statut, un individu consacre aujourd'hui plus des deux tiers de son temps ¹ à négocier tant avec ses supérieurs que ses subordonnés, collègues, clients, fournisseurs ou autres personnes de son entourage et donc à prévenir l'apparition de situations difficiles. La plupart de ces négociations sont tacites. Elles se déroulent le plus souvent sans heurts, parfois sans même que les personnes concernées s'aperçoivent qu'elles sont en train de négocier. C'est quand une personne décide de s'affranchir unilatéralement des accords qu'elle a passés, ou plus généralement quand elle se trouve dans une situation de négociation qu'elle se refuse à considérer comme telle, qu'elle doit affronter les résistances les plus vives et revenir à des négociations plus formelles.

Le nombre de décisions prises sans l'accord des autres est assez faible en définitive et c'est pourquoi la négociation consomme l'essentiel du temps et de l'énergie de tout un chacun. Le fait que les organisations confient à leurs salariés des objectifs personnalisés par projet, qu'ils doivent conduire en faisant preuve de prise d'initiatives, de démarche innovante, de capacité à fédérer les énergies de leurs collègues sans recourir à l'autorité hiérarchique, donne plus de place encore à la pratique de la négociation, d'autant que le degré d'adhésion à une décision est proportionnel au degré

1. Henry Mintzberg, *Le manager au quotidien*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1984.

de participation à son élaboration. Ceci est si vrai que l'on parle désormais d'autorité négociée et non plus imposée. Par ailleurs, le recours à la voie hiérarchique se révèle presque impossible quand l'autorité se trouve disoutue dans des organisations de plus en plus tentaculaires du fait de leur internationalisation croissante. Ainsi, au vu de la place qu'elle prend dans nos vies, la négociation est la compétence clé du management.

Pour autant, 20 % des situations de négociation² en moyenne échouent face à des interlocuteurs qui font obstacle à la coopération. Ces situations sont les plus consommatrices de temps, génératrices de stress. Elles représentent un coût exorbitant pour les organisations, particulièrement en France, classée de manière symptomatique 110^e sur 138 pays en termes de conflictualité des relations sociales dans l'entreprise, d'après une enquête du Forum économique mondial³. Comment donc gérer ces situations ou ces personnes réputées « ingérables » ?

Si être confronté aux gens dits « impossibles » ne peut qu'immanquablement arriver au cours d'une vie professionnelle, certains se trouvent toutefois exposés plus que d'autres à ce risque. Si c'est le cas, la première question à se poser est de savoir quelle est sa part de coresponsabilité dans toute situation vécue comme insupportable car le premier ennemi bien connu du négociateur est lui-même. Nombreux sont en effet les négociateurs qui s'évertuent à utiliser toujours et encore les mêmes attitudes dans l'intention de transformer l'autre sans jamais se remettre eux-mêmes en cause, ni innover. Ce schéma a été largement étudié en analyse systémique⁴ : « C'est ainsi qu'après avoir aggravé une polarisation naissante, de plus en plus de gens "découvrent" qu'il faut faire quelque chose de plus. Leur recette, consistant à "faire plus de la même chose" est une "solution" qui crée le problème. »

Plutôt que de chercher à changer le comportement de l'autre, tentative souvent vaine et illusoire, il convient en effet de s'interroger en premier lieu sur ce que l'on peut changer dans son propre comportement pour améliorer la situation. Il ne s'agit pas de culpabiliser, mais d'abandonner tout ce qui a été essayé sans succès pour se libérer des schémas habituels et surprendre l'autre positivement en allant précisément là où il ne nous attend pas. Ainsi que nous le verrons dans chacune des étapes, le négociateur, face aux « ingérables », mène le processus de négociation pour lui mais aussi pour l'autre, non pas par gentillesse mais simplement par souci d'efficacité, car c'est le seul moyen d'avancer. Chemin faisant, à force de se voir exposés à ce genre de situation, certains négociateurs y prennent même un certain

2. Kenneth W. Thomas, « Conflict and negotiation. Processes in organizations », in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2^e éd., vol. 3, Consulting Psychologists Press Inc., 1992.

3. *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, en réponse à la question « In your country, how do you characterize labor-employer relations? », p. 178.

4. Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch, *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Le Seuil, « Points Essais », 1975, p. 51-52.

plaisir et ne sont pas loin de s'ennuyer face à des gens coopératifs ! Négocier dans un contexte difficile est un sport de compétition qui peut en effet s'avérer tout à fait grisant.

Toutefois, nombreux sont ceux qui, face aux gens qui leur rendent l'existence impossible, sont tentés de rejeter ces personnes, de les cataloguer en utilisant des termes dépréciatifs, voire injurieux. De multiples ouvrages fleurissent à ce sujet... Le parti pris de ce livre est différent : il entend accorder le bénéfice du doute, décoller les étiquettes qui sont apposées sur ces gens dits « ingérables », pour mieux examiner en détail les barrières qui empêchent une négociation traditionnelle efficace. Le négociateur pourra ainsi enrichir sa boîte à outils dans la maîtrise de soi, la gestion des émotions, afin d'aborder avec plus de sérénité les sujets qui fâchent ou les perceptions partisans, le non-dit ou la mauvaise foi. Il pourra également s'entraîner à la neutralisation des tactiques déloyales et au maniement du rapport de force.

Les quatre premiers chapitres de ce livre décrivent les étapes graduelles de préparation et d'entraînement aux situations difficiles. Ce n'est qu'au terme de ce périple que le négociateur, ayant tout essayé et butant toujours sur des résistances insurmontables, pourra ouvrir le dernier chapitre consacré aux personnalités difficiles. Quelques ultimes parades pourront y être trouvées face à certains biais et schémas cognitifs pathologiques dans lesquels certains « ingérables » sont enfermés à l'insu de leur plein gré.

Le symbole de la tortue

Les cinq étapes proposées dans ce livre fileront la métaphore de la tortue, animal qui, d'après le dictionnaire des symboles, « incarne généralement la force tranquille et la résistance à toutes les attaques ». Le symbole de la tortue se retrouve dans toutes les civilisations comme l'incarnation de la longévité et de la sagesse. Elle a survécu à ce jour 250 millions d'années et les devins ont longtemps cherché à interpréter l'avenir au travers des motifs de sa carapace. Peut-être parviendrons-nous à percer quelques-uns de ses secrets pour vivre vieux et heureux ?

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Ne pas riposter : sortir de l'emprise sans donner prise

« Ne cédez jamais à la colère ; ne proférez jamais de menace.
Parlez avec les gens. »

Don Corleone dans *Le parrain*

Action, réaction ! hurle le directeur de l'internat du film *Les choristes*, chaque fois qu'une nouvelle bêtise est commise par les élèves du pensionnat. Plutôt que de céder face aux « ingérables », nombreux sont ceux qui préfèrent riposter. Il n'est pas rare d'entendre : « S'il veut jouer à ça, il va apprendre à qui parler », ou encore des justifications du type : « Après tout, c'est lui qui a commencé ! » Le manque de recul risque, ici plus que jamais, de faire basculer le négociateur dans un jeu de miroir aux effets incontrôlés et indésirables. Car la tentation est grande de faire ce que l'on reproche à l'autre, d'adopter le même comportement que celui que l'on incrimine chez l'autre. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à Machiavel¹ que « les hommes marchent quasi toujours par les chemins frayés par d'autres, déterminant leurs actes par imitation ». Cette dimension est certainement le mécanisme le plus puissant de la négociation qu'il convient de maîtriser pour sortir des phénomènes d'escalade conflictuelle et son cortège de dommages collatéraux et de ruptures relationnelles.

1. Machiavel, *Le prince et autres textes*, Paris, Gallimard, « Folio », 1980 (1513), p. 56.

1. Comprendre les conséquences des réactions en miroir et de l'escalade conflictuelle

1.1 Le négociateur au profil « dur »

La propension la plus vive à la riposte se retrouve chez le négociateur au profil « dur ». L'adepte de ce style aime relever les défis, mesurer sa force et savourer la victoire immédiate. « Être dur en affaires » consiste à ne reculer devant rien et ne pas se laisser mener par l'autre. Il déploie beaucoup d'énergie dans la lutte qu'il mène et pour que les choses avancent vite. Il préfère le registre de la persuasion à celui de l'écoute, car il sait affûter ses arguments. Pour ce faire, il prend des risques, aime avoir le contrôle et diriger le jeu. S'il perd, ce n'est que partie remise car, entêté, il sait user l'autre par sa capacité de résistance et par ses assauts répétés sur le ring. « Ce qui est à nous est à nous, ce qui est à vous est négociable » se plaît-il à répéter ².

Pour autant, si « l'homme est un loup pour l'homme ³ », lutter de la sorte génère en négociation un climat souvent tendu et des accords obtenus à l'arraché. Un véritable dur n'hésite pas à utiliser le rapport de force jusqu'au bout et quoi qu'il lui en coûte, car il assume les risques d'une détérioration de la relation. À l'extrême, il « a peu de considération pour l'autre partie qu'il regarde avec un minimum d'intérêt, voire une certaine condescendance qui peut aller jusqu'au mépris » précise Jacques Rojot ⁴. Le pendant de cette capacité à faire valoir ses intérêts et ses droits réside dans un manque d'empathie, une difficulté à gérer les aspects émotionnels et un manque de souplesse qui confine parfois à l'intransigeance. Quand il risque d'être mis en échec ou battu, le comportement du négociateur au profil « dur » peut se révéler excessif et agressif. Colère et ressentiment (« On s'en souviendra... ») peuvent ainsi naître des batailles rangées qui se créent lorsqu'il devient difficile de désigner un vainqueur et un vaincu.

1.2 Le système des neurones miroirs

Le fait de riposter n'est cependant pas seulement l'apanage du profil « dur » : c'est sans aucun doute la réaction naturelle la plus fréquente en négociation. Ainsi fonctionne, en effet, ce qui a été appelé dans les années 1990 le système de neurones miroirs indispensables à l'apprentissage, car nous progressons essentiellement par imitation. C'est que nous pouvons nous mettre littéralement dans la peau de notre interlocuteur, de chiffrer son état d'esprit et ses émotions. C'est ce qui explique le plaisir ressenti lors

2. Extrait d'une intervention de Nikita Khrouchtchev à l'ONU, le 13 octobre 1960.

3. Thomas Hobbes, *Léviathan*, F. Tricaud (Trad.), Paris, Sirey, 1971 (1651).

4. Jacques Rojot, *La négociation*, Paris, Vuibert, 1994, p. 158.