

*WILLIAM URY*

# Etre 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

**NOUVEAUX  
HORIZONS**

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

Titre original : *Getting to Yes with Yourself*

© original : William Ury, 2015

Éditeur original : Harper Collins

ISBN original : 978-0-06-236338-1

© Éditions du Seuil. août 2015, pour la traduction française et la préface

Nouveaux Horizons est la branche édition des services culturels du département d'État américain. Notre but est de rendre accessibles les livres d'auteurs américains en Afrique francophone et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <http://ars-paris.state.gov>

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris,  
pour l'Afrique francophone et Haïti.  
ISBN : 978-2-35745-287-9

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.

## 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

## 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.

## *Être en accord avec soi-même*

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](http://www.negotiateurs-sans-frontieres.fr)

\*\* [www.cenego.com](http://www.cenego.com)

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 mois<sup>1</sup>. »

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 intente 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'empote 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'aux 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.

## La méthode de l'accord intérieur



L'accord avec soi se conçoit désormais pour moi comme un processus circulaire qui mène au « oui intérieur », comme le montre le schéma ci-dessous. L'accord intérieur est une acceptation et un respect inconditionnel de soi, de la vie et d'autrui. Vous accédez au oui si vous vous placez dans votre camp et si vous développez votre MESORE intérieure. Vous dites oui à la vie lorsque vous recadrez votre perspective et que vous vous concentrez sur la question. Vous dites oui aux autres en les traitant avec déférence, mais aussi en donnant et en recevant. Chaque accord mène au suivant, et ensemble, ils forment un seul accord mental qui facilite

considérablement la résolution des conflits, surtout dans les situations délicates.

Pour illustrer la méthode de l'accord intérieur, je m'inspirerai de mes expériences personnelles et de celles des autres. Au cours de ma carrière de médiateur et de conseiller dans certains des conflits les plus épineux de la planète, j'ai dû m'entraîner à rester impassible alors que j'étais la cible d'attaques proférées par des présidents et des chefs guérilleros, à m'observer et à me réfréner, à respecter des gens parfois difficiles à estimer.

J'ai constaté que les principes utilisés pour négocier avec le monde extérieur pouvaient servir à se réconcilier avec soi. Ce qui participe à la résolution de conflits externes aide à régler des conflits internes. Si vous avez lu mes précédents ouvrages, vous retrouverez ici un vocabulaire familier, mais utilisé d'une manière radicalement différente, dans une perspective intérieure. Si vous ne connaissez pas mon travail, ne vous inquiétez pas. Je l'expliquerai suffisamment pour que ce livre trouve sa voix.

En certaines occasions, il peut paraître simple de s'entendre avec les autres, mais souvent, cela peut aussi s'avérer incroyablement difficile. Si j'en crois mon vécu personnel et professionnel, je dirais que ce processus fait partie des plus complexes qui soient. Après tout, les êtres humains sont programmés pour réagir. Il est naturel de se juger, d'accuser les autres, de craindre le manque, de rejeter ceux qui nous rejettent. On peut trouver évident, en théorie, de s'écouter, d'assumer ses besoins ou de traiter les autres avec déférence, mais dans la vie réelle, c'est bien plus malaisé que nous ne voulons l'admettre, surtout quand nous sommes en conflit. J'ai essayé de simplifier au maximum ce processus d'accord avec soi, afin qu'il soit plus facile à mettre en œuvre quand les choses



se compliquent et, avant tout, quand les émotions s'en mêlent.

Quels que soient les obstacles, nous sommes tout à fait capables de les surmonter. Nous disposons du meilleur instrument pour concrétiser nos désirs véritables. Par l'apprentissage et la pratique, l'examen de nos comportements et l'exploration de nouvelles solutions, nous obtiendrons des satisfactions personnelles et mènerons à bien des négociations bien plus précieuses que le temps investi et les efforts consentis. Comme j'ai pu le constater, l'accord avec soi n'est pas seulement la négociation la plus délicate, c'est aussi la plus gratifiante.

### **Comment utiliser ce livre**

Nous pouvons appliquer la méthode de l'accord intérieur de diverses manières. L'une d'elles consiste à se remémorer les six étapes avant une conversation importante, idéalement avec un jour d'avance, pour se préparer au mieux, mais aussi en quelques minutes si vous êtes bousculé. La révision des six étapes vous aidera à ne pas apparaître comme votre pire ennemi, mais plutôt comme votre meilleur ami, au moment de discuter avec votre interlocuteur. Pendant votre lecture, je vous encourage à vous rappeler une situation difficile ou problématique que vous avez vécue. Non seulement vous tirerez plus de profit du livre en appliquant les six étapes à un contexte donné, mais vous en sortirez mieux préparé à trouver un accord mutuellement satisfaisant.

Bien sûr, il sera beaucoup plus aisé de vous accorder avec vous-même dans la préparation d'une négociation si vous avez régulièrement pratiqué les six étapes auparavant. Vous

## *Être en accord avec soi-même*

procéderez comme les athlètes qui s'entraînent quotidiennement pour donner le meilleur d'eux-mêmes en compétition. L'entente avec soi-même est un exercice constant, qui ne se cantonne pas à certaines situations. Tous les jours, nous avons de nombreuses occasions de nous mettre à l'écoute de nos besoins profonds, de nous engager à les respecter, et de changer d'attitude en passant du gagnant-perdant au gagnant-gagnant. De cette façon, nous pouvons éviter les querelles inutiles et faciliter nos négociations quotidiennes. Ceux qui n'ont pas l'habitude de l'introspection jugeront sans doute ce travail personnel peu commode. Mais il n'est nul besoin de tout régler à la seconde. Je pratique la randonnée et l'escalade de longue date, et je crois fermement qu'il faut procéder par petites étapes pour aller loin.

En fin de compte, la méthode de l'entente avec soi-même devient une manière d'être et de gérer ses relations, à la maison, au travail, et partout ailleurs. De nombreux lecteurs se souviennent sans doute du précieux livre *Les 7 Habitudes des gens efficaces*<sup>2</sup> de mon regretté ami Stephen Covey. De même, *Être en accord avec soi-même* cherche à vous fournir une boîte à outils, un mode de vie efficace et satisfaisant, une forme de coopération avec les autres, pour apprendre à vivre et à collaborer avec vous-même.

Si ce livre vous offre de meilleurs moyens pour négocier efficacement, il vise également un but beaucoup plus vaste : vous guider vers une satisfaction personnelle qui rendra votre vie plus facile, vos relations plus harmonieuses, votre famille plus heureuse, votre travail plus productif et le monde plus serein. J'espère que cet ouvrage vous aidera à gagner la partie dans le jeu qui compte le plus, le jeu de la vie.