

*WILLIAM URY*

# Comment dire non

Savoir refuser sans offenser

TRADUIT DE L'ANGLAIS (ÉTATS-UNIS)

PAR PAUL CHEMLA

PRÉFACE À L'ÉDITION FRANÇAISE DE MICHEL GHAZAL

**NOUVEAUX  
HORIZONS**

OUVRAGE PUBLIÉ SOUS LA DIRECTION ÉDITORIALE  
DE JACQUES GÉNÉREUX

Titre original : *The Power of a Positive No*  
© 2007, William Ury  
Éditeur original : Bantam Books  
ISBN original : 978-0-553-80498-0

© Éditions du Seuil, septembre 2007,  
pour la traduction française et pour la préface à l'édition française.

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 : 978-2-915236-70-5

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 L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table

<i>Préface à l'édition française de Michel Ghazal</i> . . . . .	9
<i>Aux lecteurs de l'édition française</i> . . . . .	11
<i>Remerciements</i> . . . . .	13
<i>Préface : Arriver à dire non</i> . . . . .	17
<i>Introduction : Le don précieux du non</i> . . . . .	25

## **Première étape : la préparation**

1. Découvrez votre oui . . . . .	45
2. Dynamisez votre non . . . . .	73
3. Ouvrez la voie au oui par le respect . . . . .	99

## **Deuxième étape : l'action**

4. Exprimez votre oui . . . . .	129
5. Déclarez votre non . . . . .	155
6. Proposez un oui . . . . .	181

## **Troisième étape : l'après**

7. Restez fidèle à votre oui . . . . .	205
8. Soulignez votre non . . . . .	229
9. Négociez jusqu'au oui . . . . .	255

<i>Conclusion:</i>	
le mariage du oui et du non . . . . .	279
<i>Index</i> . . . . .	289

# Préface

Face à des demandes excessives et même abusives qui remettent en cause nos intérêts, qui n'a pas le souvenir d'avoir au moins une fois dans sa vie dit oui alors que, dans son moi profond, tout disait non... et que de regrets après ! La peur de blesser, de vexer, de perdre l'amitié, de perturber la relation, sont à l'origine de ces comportements.

Alors, comment dire non sans se sentir mal à l'aise, avoir mauvaise conscience ou craindre des représailles ? Comment dire non à son patron, un collègue, un client, un fournisseur ou dans la vie privée à son enfant, un ami, un membre de sa famille sans être déchiré entre la peur de ne pas faire plaisir ou de déplaire et l'envie de ne pas se renier ?

Face à ce dilemme, William Ury nous apporte ici la méthode pour nous en sortir. Il nous permet d'éviter le piège des trois approches classiques motivées par la peur du conflit pour y répondre : céder, éviter ou attaquer. Le but de toute discussion n'est pas simplement de parvenir à un accord, mais d'être suffisamment satisfait et dénué de ressentiment pour appliquer cet accord sans rechigner.

Pour cela, William Ury met en exergue une vérité toute simple et qui paraît évidente dès qu'on y pense : dire non à une demande c'est fondamentalement dire oui à nos intérêts et nos besoins.

Avec mes collègues du Centre européen de la négociation, nous avons approché des milliers de négociateurs à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines. Beaucoup sont confrontés à la course permanente à la productivité, entraînant surcharge de travail,

stress au quotidien et difficulté croissante à concilier vie privée et vie professionnelle. Pour eux, pouvoir dire non de manière ferme et non destructive de la relation serait d'une aide considérable. Ce livre, grâce à l'approche proposée en trois étapes – se préparer au non, l'annoncer et en suivre les effets – leur sera d'un grand secours. Il leur donnera les moyens de poser des limites et d'éviter de céder à contrecœur aux sollicitations et demandes diverses émanant de leurs patrons, collègues, collaborateurs, clients ou fournisseurs.

En nous révélant les secrets du « vrai » non, libéré de la peur d'offenser l'autre, William Ury nous donne la possibilité de délivrer de « vrais » oui. Il nous apprend comment, après avoir fermé une porte, en ouvrir une autre pour offrir à notre interlocuteur une porte de sortie et comment l'encourager à l'emprunter.

Ainsi, en affirmant notre voix, en protégeant nos intérêts, nous exerçons notre pouvoir. En le faisant de manière à ne pas susciter chez notre interlocuteur le sentiment d'être rejeté, nous ménageons la relation. Il devient alors possible d'orienter ce dernier vers un nouveau choix auquel nous pouvons dire oui de concert. Une des clés encore et toujours : le respect de soi et de l'autre.

Le grand best-seller *Comment réussir une négociation* dont William Ury est le co-auteur, aide *les deux parties* à parvenir à un accord mutuellement acceptable ; *Comment négocier avec les gens difficiles* nous apprend à surmonter les réticences de *l'autre* à coopérer ; avec *Comment dire non* de manière positive, on est centré sur *soi-même* pour se donner les moyens d'affirmer nos intérêts et de nous faire respecter. Ce dernier essai, ou l'art de dire un non positif, complète et achève donc la trilogie incontournable du savoir-faire relationnel.

Plus qu'un livre sur la négociation, c'est un livre qui aide dans tous les moments de la vie. À n'en point douter, c'est un ouvrage essentiel qui fera date.

Michel Ghazal  
Président du Centre européen de la négociation<sup>1</sup>

1. [www.cenego.com](http://www.cenego.com).

## Arriver à dire non

« Si elle attrape ne serait-ce qu'un rhume, elle peut mourir », nous déclara le médecin d'un ton presque désinvolte à la fin de la consultation. Nos cœurs se glacèrent. Ma femme serrait dans ses bras notre bébé, Gabriela. Elle était née avec de graves problèmes à la colonne vertébrale, et notre rendez-vous chez ce praticien ne fut que le début d'une longue odyssée dans le monde médical : des centaines de consultations, des dizaines de traitements et sept opérations chirurgicales lourdes en sept ans. Notre voyage n'est pas fini, mais je suis heureux d'écrire que, malgré ses problèmes physiques, Gabriela est une enfant gaie et en bonne santé. En repensant à ces huit ans de négociations constantes, dans ce dédale de médecins, d'infirmières, d'hôpitaux et de compagnies d'assurances, je vois bien que j'ai eu besoin de toutes les compétences que j'avais acquises au fil des ans en apprenant aux autres à négocier avec succès. Mais je vois aussi quelle est celle qui s'est avérée pour moi la plus cruciale, celle qu'il m'a fallu développer pour protéger ma fille et notre famille : savoir dire non.

J'ai dû d'abord dire non au style de communication de médecins qui, malgré leurs bonnes intentions, terrorisaient sans nécessité les parents et la patiente. Puis dire non à des comportements tels que l'irruption bruyante d'internes et d'étudiants en médecine dans la chambre d'hôpital de Gabriela au petit matin, comme si elle était un objet. Et parallèlement,

## Comment dire non

dans ma vie professionnelle, dire non à des dizaines d'invitations, demandes et exigences pressantes qui m'auraient pris du temps, un temps précieux que j'avais besoin de passer avec ma famille, ou à faire des recherches sur des questions médicales.

Mes non devaient néanmoins être aimables. Après tout, les médecins et les infirmières tenaient la vie de ma fille entre leurs mains. Eux-mêmes étaient soumis à un stress gigantesque dans un système en plein dysfonctionnement qui les contraignait à ne passer que quelques minutes avec chaque patient. Mon épouse et moi avons appris l'intérêt de la petite pause avant de répondre, pour que nos non vigoureux soient aussi respectueux.

Comme tous les non honorables, les nôtres étaient au service d'un oui supérieur – un oui, en l'occurrence, à la santé et au bien-être de notre fille. En un mot, nous ne voulions pas dire des non négatifs mais des non *positifs*. Leur objectif était de protéger notre fille et de chercher à améliorer sa vie – et la nôtre. Nous n'y réussissions pas toujours, bien sûr, mais avec le temps nous avons appris à devenir plus efficaces.

Ce livre porte sur l'art essentiel de dire non positivement dans tous les domaines de la vie.

Par formation, je suis anthropologue – j'étudie la nature humaine et le comportement humain. Par profession, je suis un spécialiste de la négociation – enseignant, consultant et médiateur. Par passion, je suis un chercheur de paix.

Lorsque j'assistais, enfant, à des querelles autour de la table familiale, je me demandais déjà s'il n'existait pas une meilleure façon de régler nos différends que l'argument dévastateur et l'affrontement. Quand j'ai été scolarisé en Europe quinze ans seulement après la Seconde Guerre mondiale, dont le souvenir était encore vif et les dégâts matériels bien visibles, cela m'a fait encore plus réfléchir.

J'ai grandi dans la génération qui a vécu sous la menace, apparemment lointaine mais toujours présente, d'une troi-



## *Arriver à dire non*

sième guerre mondiale où la survie même de l'humanité serait en jeu. Nous avions à l'école un abri anti-atomique, et nos conversations nocturnes entre copains sur ce que nous voulions faire à l'avenir se terminaient parfois par la question : mais aurons-nous un avenir ? J'avais alors le sentiment – et j'en suis encore plus convaincu aujourd'hui – qu'il y a sûrement mieux à faire pour nous protéger et préserver nos sociétés que de nous entre-mener de destruction massive.

En cherchant des réponses à ce problème, je suis devenu un professionnel de l'étude du conflit humain. Rester un simple observateur ne me satisfaisant pas, j'ai cherché à appliquer ce que j'avais appris en devenant négociateur et médiateur. Depuis trente ans, j'interviens comme « tierce partie » pour tenter de débloquer toutes sortes de situations – des différends familiaux aux grèves dans les mines de charbon, et des conflits entre dirigeants d'entreprise aux guerres ethniques du Moyen-Orient, d'Europe, d'Asie et d'Afrique. J'ai eu aussi l'occasion d'écouter et de conseiller des milliers d'individus et des centaines d'entreprises et d'administrations sur la façon de négocier un accord, même dans les circonstances les plus éprouvantes.

Au cours de mon travail, j'ai été directement témoin des immenses dégâts et souffrances inutiles que peuvent causer des combats destructeurs – familles et amitiés brisées, grèves et procès ruineux, entreprises en faillite. Je suis allé dans des zones de guerre et j'ai vu la terreur que la violence imprime dans les cœurs innocents. Paradoxalement peut-être, j'ai vu également des situations où j'aurais voulu qu'il y ait *davantage* de conflit et de résistance : épouses et enfants subissant en silence les pires abus, salariés indignement traités par leurs patrons, sociétés entières vivant dans la peur sous le joug de dictatures totalitaires.

À partir de ma base d'appui, le *Program on Negotiation* de Harvard, j'ai œuvré à la mise au point de meilleures méthodes pour régler nos différends. Il y a vingt-cinq ans, j'ai rédigé

## Comment dire non

avec Roger Fisher un livre intitulé *Comment réussir une négociation*, qui porte essentiellement sur les moyens de parvenir à un accord profitable aux deux parties. Il est devenu un best-seller, je pense, parce qu'il rappelle des principes de bon sens, que chacun connaît déjà mais oublie souvent d'appliquer.

Dix ans plus tard, j'ai écrit *Comment négocier avec les gens difficiles*, pour répondre à la question la plus fréquente que m'avaient posée les lecteurs du premier livre : mais comment négocier dans un esprit de coopération quand l'autre partie n'est pas intéressée ? Comment parvenir à un accord avec un interlocuteur insupportable ou dans une situation épineuse ?

Néanmoins, au fil des ans, j'ai fini par comprendre que parvenir à un accord n'est que la moitié de la question – et la moitié la plus facile. « Mes collaborateurs savent conclure un accord, ce n'est pas le problème. Ce qui est difficile pour eux, c'est de dire non », m'a confié l'un de mes clients chef d'entreprise. Et Tony Blair, avec sa longue expérience de Premier ministre britannique, a eu ce mot : « L'art de diriger ne consiste pas à dire oui, mais à dire non. » D'ailleurs, peu après la parution de *Comment réussir une négociation*, le *Boston Globe* a publié ce dessin humoristique : un homme en complet veston demande à un bibliothécaire un bon livre sur la négociation ; « celui-ci a beaucoup de succès », répond son interlocuteur en lui tendant notre ouvrage, dont le titre anglais est *Getting to Yes*<sup>1</sup> ; « mais ce n'est pas oui que je voulais dire », réplique l'homme.

Jusque-là, j'avais postulé que le problème principal qui provoquait les conflits destructeurs était l'incapacité à « parvenir au oui ». Les gens ne savaient pas conclure des accords. Mais une réalité essentielle m'échappait : même quand des accords sont conclus, ils sont souvent instables ou insatisfaisants,

1. Ce qui signifie « Parvenir au oui ». Le titre anglais de *Comment négocier avec les gens difficiles* est *Getting past No*, « Surmonter le non », et celui du présent ouvrage *The Power of Positive No*, « Le pouvoir du non positif ». [NdT]

## Arriver à dire non

parce que les vraies difficultés ont été esquivées ou dissimulées sous un vernis superficiel, ce qui ne fait que remettre le problème à plus tard.

Peu à peu, il m'est apparu que, dans bien des cas, l'obstacle principal n'est pas l'inaptitude à « parvenir au oui ». C'est plutôt qu'on a été incapable, en amont, de « parvenir au non ». Trop souvent, nous n'arrivons pas à dire non, alors que nous le voulons et que nous savons qu'il faudrait le faire. Ou nous disons non, mais d'une façon qui empêche tout accord et détruit nos relations. Nous nous soumettons à des exigences déplacées, à l'injustice et même aux abus de pouvoir – ou alors nous nous lançons dans un combat dévastateur où tout le monde est perdant.

Quand nous avons écrit, Roger Fisher et moi, *Comment réussir une négociation*, nous répondions à un problème, le conflit entre adversaires antagoniques, et à un besoin toujours plus évident : il fallait apprendre comment négocier dans les familles, sur les lieux de travail et dans le monde en général, afin d'amener l'autre à mieux coopérer. Il est clair que la nécessité de « parvenir au oui » demeure, mais aujourd'hui, le besoin le plus immédiat et le plus pressant pour chacun, c'est d'être capable de dire non dans un esprit positif – d'être ferme sur ce qui est important pour lui sans détruire ses relations. Le non est tout aussi important que le oui et constitue, en fait, la condition préalable pour dire vraiment oui. On ne peut pas réellement dire oui à une demande si on ne sait pas dire non à d'autres. Vu sous cet angle, le non précède le oui.

Ce livre, *Comment dire non*, complète pour moi une trilogie commencée avec *Comment réussir une négociation* et poursuivie par *Comment négocier avec les gens difficiles*. Alors que *Comment réussir une négociation* se concentre sur les deux parties et la façon dont elles se mettent d'accord, et que *Comment négocier avec les gens difficiles* a pour sujet essentiel l'autre partie et les moyens de surmonter ses objections, sa résistance à la coopération, *Comment dire non* s'intéresse à

## *Comment dire non*

*vous*, pour vous apprendre à affirmer et à défendre vos intérêts. Puisqu'il est logique de commencer par là, par vous, *Comment dire non* m'apparaît à présent moins comme une suite des deux autres ouvrages que comme un début de la trilogie. *Comment dire non* pose des fondations bien nécessaires à *Comment réussir une négociation* et à *Comment négocier avec les gens difficiles*. Chaque livre se suffit à lui-même, et pourtant complète et renforce les autres.

*Comment dire non*, à mon sens, est un livre qui n'apporte pas seulement des compétences utiles pour négocier mais aussi pour vivre, car la vie entière est une danse de oui et de non. À toute heure de notre existence éveillée, nous sommes tous appelés à dire non, à des amis ou à des membres de notre famille, à des supérieurs ou à des employés, à des collègues ou à nous-mêmes. Dire non ou pas, et comment, détermine la qualité même de notre vie. C'est peut-être le mot le plus important à savoir dire avec élégance et efficacité.

Un mot sur la culture. Dire non est un acte universel, mais il peut prendre des formes différentes en fonction des cultures locales. Certaines sociétés extrême-orientales, par exemple, jugent très important d'éviter l'usage du mot « non », surtout dans le cadre d'une relation forte. Les gens disent non dans ces sociétés, bien sûr, mais indirectement. Anthropologue de formation, j'ai un profond respect pour les différences culturelles. En même temps, je suis persuadé que les principes fondamentaux du non positif sont transculturels, même s'il va de soi que les techniques particulières d'application de ces principes varieront un peu d'une culture à l'autre.

J'aimerais conclure par une remarque sur mon propre apprentissage. Comme la plupart des gens, j'ai du mal à dire non dans certaines situations. Dans ma vie privée ou professionnelle, j'ai dit oui quand, avec le recul, je voudrais tant avoir dit non. Parfois, tombant dans le piège, j'ai attaqué ou esquivé, là où j'aurais mieux fait d'affronter l'autre sur des bases saines. *Comment dire non* reflète ce que m'a appris ma

*Arriver à dire non*

propre vie autant que ce que j'ai vu et connu en trente ans de travail avec des dirigeants et des cadres d'entreprise du monde entier. J'espère vivement que le lecteur progressera autant dans l'art essentiel de dire non en lisant ce livre que je l'ai fait en l'écrivant.