

Chapitre 1

L'influence des hormones dans les profils des négociateurs

Il est usuel, dans les livres consacrés à l'art de la négociation, d'établir des grilles de lecture des différents types de négociateurs. La grille est généralement représentée par deux axes, l'un consacré au résultat/au gain et l'autre à la relation.

Les profils proposés dans ce livre sont dans l'esprit « négociation », c'est-à-dire qu'ils prennent en considération les sciences cognitives et biologiques — les hormones étant un des moyens de communication majeurs de notre organisme. Les profils de négociateurs exposés se veulent pratiques, concrets, détaillés et établis à l'aune de la complexité de l'être humain. Ils transcrivent les émotions ressenties par chaque typologie de négociateur et leur expression biologique afin de donner vie à ce dernier avec ses forces, ses faiblesses et les moyens de le reconnaître. Des exemples rencontrés lors de formations, au cours d'expériences professionnelles, ou de personnalités connues ponctuent l'exposé.

Attention, les caractéristiques décrites peuvent parfois sembler excessives, mais elles n'en sont que plus accessibles et faciles à s'approprier. Sachez également qu'un négociateur peut être amené à changer de profil en fonction de son interlocuteur ou du contexte.

Cinq profils sont ainsi mis en évidence : l'autoritaire, le contrôleur, le facilitateur, l'entrepreneur et le visionnaire.

Le premier objectif est de permettre à chacun d'entre nous de reconnaître certains traits de sa personnalité dans ces profils et de pouvoir valoriser ses talents et corriger ses fragilités. Il peut y avoir un décalage entre la perception que vous avez de vous-même et la manière dont les autres vous perçoivent ; vous pouvez faire lire ces pages à des personnes de votre entourage et leur demander de vous classer dans un profil, c'est un exercice intéressant.

Le deuxième objectif est de disposer d'éléments concrets pour déterminer rapidement le profil de votre interlocuteur. Le négociateur doit prendre conscience de qui il est, de qui sont les autres et amorcer les changements nécessaires pour instaurer un rapport « gagnant/gagnant ».

La négociation n'est pas envisagée ici sous l'angle unique de la pratique professionnelle mais, de façon plus générale, comme une pratique de vie.

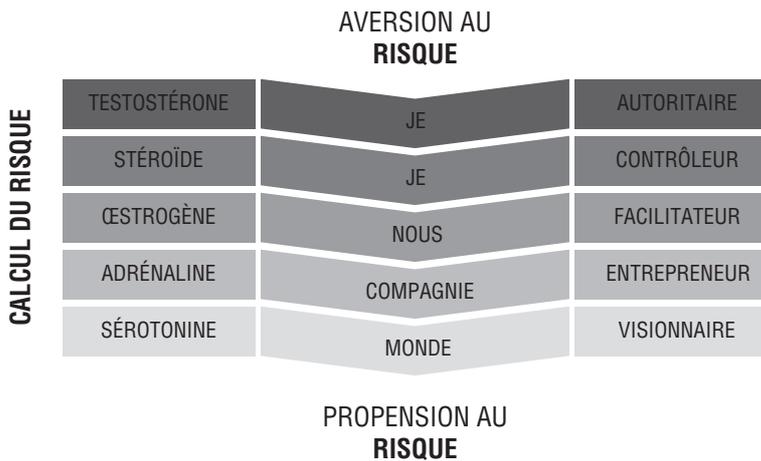


Figure conceptualisée par Yann DUZERT et Monica SIMIONATO, Newgociação, A Neurociência da Negociação, Qualitymark, Rio de Janeiro, 2018

L'autoritaire

L'homme ou la femme autoritaire voit dans l'art de la guerre et dans les jeux de pouvoir une opportunité de satisfaire son égo. Il est un négociateur difficile, dans la mesure où il utilisera toutes les tactiques possibles pour arriver à ses fins, qu'elles soient éthiques ou non. Il pourra avoir recours au bluff si cela sert sa cause.



**DONALD TRUMP L'ACTUEL PRÉSIDENT DES ÉTATS-UNIS.
CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE L'AUTORITAIRE : POUVOIR ET COMPÉTITION**

« Mon style de négociateur est très simple et direct. Je vise très haut et puis je continue à pousser et pousser et pousser jusqu'à ce que j'obtienne ce que je veux. Parfois, je me contente de moins que ce que je cherchais, mais dans la plupart des cas je finis tout de même par obtenir ce que je veux. »

Donald Trump, *The Art of the Deal*, 1987

Son hormone : la testostérone

Hormone des héros, des brutes et des amants, comme la décrit William Dabbs de l'Université d'État de Géorgie aux États-Unis, un des spécialistes mondiaux de l'impact psychologique des hormones, la testostérone est à l'origine de nombreux comportements sociaux. C'est par essence une hormone plus masculine que féminine, même s'il a été démontré biologiquement que l'organisme de certaines femmes pouvait présenter un niveau élevé de testostérone. Ainsi, le style autoritaire n'est pas genré. Un niveau de testostérone élevé se traduit par de l'agressivité et de l'irritabilité. Les autoritaires apprécient les

relations conflictuelles et l'action. Ils ont donc généralement une approche directe, dénuée de tact.

Des études scientifiques montrent qu'un individu dont l'organisme présente un niveau élevé de testostérone est en général malheureux et seul ; il aime être entouré, mais par des personnes dont l'organisme présente un faible niveau de cette hormone. James M. Dabbs J¹ a mis en évidence le fait qu'un tel individu sourit peu et que son regard exprime une attitude de domination¹.

Ce type de négociateur aime le statut social, la hiérarchie et le pouvoir. S'il aime s'entourer, il n'est pas pour autant altruiste, mais individualiste. L'autre ne compte pas ou uniquement pour le valoriser. L'autoritaire use de son pouvoir pour prendre une décision. La littérature appelle cela le *hard power*, le pouvoir fort ou coercitif (qui est à opposer au *smart* ou *soft power*, méthode douce reposant sur la diplomatie, les valeurs humaines, la réalité économique et les influences culturelles).

L'autoritaire est un guerrier. Il considère la négociation comme une compétition. Il souhaite donc être le premier, que ce soit dans le domaine privé ou professionnel. Il est averse au risque ; il n'aime pas le changement ni les idées nouvelles, mis à part les siennes. L'autoritaire est court-termiste : tout doit se passer ici et maintenant. Il est impatient et réagit violemment s'il n'obtient pas rapidement ce qu'il souhaite.

L'avantage de ce type de comportement peut être l'atteinte de résultats rapides, la maximisation des gains de court terme. Le principal inconvénient est évidemment le rapport à l'autre avec des conséquences pouvant annihiler les effets positifs susmentionnés.

Comment reconnaître un autoritaire ?

L'autoritaire peut se dénoncer par certains traits de comportement.

.....
 1 James M. J¹ Dabbs, « Testosterone, Smiling, and Facial Appearance », *Journal of Nonverbal Behavior*, mars 2017.

Pour convaincre et exercer son pouvoir, il parle de manière paternaliste et intimidante. Il menace ou offre des récompenses pour prendre l'ascendant sur certaines personnes et obtenir qu'elles obéissent à ses règles. Il pratique la manipulation verbale, faisant des promesses, montrant son charisme aussi bien que ses diplômes pour être perçu comme quelqu'un de supérieur et unique. Il exhibe les preuves de ses succès et se crée une certaine image, comme une marque pour que les gens le reconnaissent.

L'autoritaire s'intéresse à tout ce qui possède une valeur de marché. Il aime montrer et se montrer : c'est un égocentrique. Il sculpte son image et/ou son corps, et tout ce qui nourrit la vanité et l'estime de soi.

Il adore provoquer le drame et est en général pessimiste et cynique. Il méprise et humilie. L'envie, la jalousie, le goût de la compétition et même de la destruction peuvent l'amener à des comportements extrêmes tels que le harcèlement.

L'autoritaire a tendance à exagérer et ne pas avoir de tempérance. Il est en général un consommateur impulsif, d'objets comme de relations amoureuses. Il se vante de ce qu'il possède afin de démontrer qu'il est supérieur aux autres. Il est arrogant, vaniteux et a une haute estime de lui-même. Il aime acheter les gens, être le maître de sa vie. Il ne supporte pas qu'on lui dise « non ». Dans les relations amoureuses, l'autoritaire est pleinement dans la séduction. L'autre est sa possession. Cette forte possessivité suscite de la jalousie.

Son point faible : sa relation aux autres

Le point critique du comportement de l'autoritaire précédemment décrit concerne sa relation aux autres. Le principal risque est qu'il alimente chez l'autre la rancœur et le désir de vengeance. Son comportement peut rendre ses relations difficiles, voire conduire à leur rupture.

Avec ce type de négociateur, la relation peut rapidement se transformer en un schéma « sauveur/persécuté/victime ». L'autoritaire ressent une attirance particulière pour les personnes apeurées ayant besoin de sécurité, devenant ainsi un garde du corps, un sauveur, avec un risque que ce sauvetage soit réalisé pour prendre de l'ascendant

sur la personne et conduire au harcèlement. Comme nous l'aborderons dans les prochaines sections, l'autoritaire n'est certainement pas le *persona* recherché pour définir le nouveau paradigme de la « néo-gociation ».

Comment négocier avec un autoritaire ?

Pour attirer un (ou une) autoritaire, adoptez un langage et une façon de parler simples, légers, sans engagement ni confrontation, favorisant une conversation calme. Vous ne pourrez pas le séduire si vous parlez plus que lui ou si vous vous vantez.

Un autoritaire apprécie les histoires drôles, sauf celles qui mettent en doute son leadership. Il aime être au centre de la discussion et au sommet de la pyramide. Il a généralement une voix puissante, forte, et donne facilement des ordres. Il s'agit d'un négociateur inflexible qui n'aime pas écouter les conseils. Il persévéra pour atteindre ses objectifs, faisant volontiers preuve d'hypocrisie pour renforcer son pouvoir, séduire et captiver les gens. Il retire du bénéfice des situations tendues et conflictuelles car il en sort renforcé en cas de victoire.

Gagner le respect de l'autoritaire par son travail et ses compétences est une voie à explorer car s'il a besoin de quelqu'un, la relation avec cette personne devient différente. Le néo-gociateur trouvera des moyens de flatter son égo, de caresser sa vanité tout en l'amenant sur le terrain souhaité, plus neutre et propice à la formation d'une situation de consensus et à l'aboutissement d'un accord. L'autoritaire veut prendre la décision et avoir le dernier mot ; donnez-lui cette opportunité, mais en obtenant un accord « gagnant/gagnant ».

La solution avec un autoritaire n'est pas de déclencher une escalade verbale ou une rivalité symétrique, mais de proposer une alternative : « Et si... ? » avec le sourire. Mère Teresa disait que « la paix commence par un sourire » ; c'est particulièrement vrai dans ce contexte.

Cas d'entreprise : « Le gourou »

Dans une industrie de la chimie, les relations sociales étaient rendues stériles par une guerre de position entre les deux leaders qui pilotaient toutes les négociations, le directeur de site et le délégué d'une organisation syndicale. Ce dernier maniait la joute verbale avec aisance et possédait un fort charisme, jusqu'à construire sa légende en se faisant appeler « le gourou ». Les prises de parole intempestives et agressives, les mises en scène et sorties de salle rythmaient chaque réunion qui n'aboutissaient sur aucun accord. Avec un peu de recul et d'observation, la direction a changé sa posture en baissant la tonalité des échanges et le débit de parole pour casser le rythme et éviter l'escalade jusqu'à la confrontation. Elle a aussi saupoudré les négociations de quelques petites concessions accordées à l'autre leader. Cerise sur le gâteau : avec ce travail d'observation des forces en présence et d'analyse situationnelle, la direction a pu identifier une certaine frustration chez ce leader syndical, en partie liée à un parcours d'études avorté pour des raisons doctrinaires (intégrer une école d'ingénieur c'est rejoindre le patronat !), alors qu'il avait les capacités intellectuelles adéquates. Reconnaisant ses aptitudes professionnelles, la direction a proposé d'accompagner sa formation pour l'obtention d'un diplôme d'ingénieur. Au passage, c'est un bel exemple d'égalité professionnelle et un pied de nez aux détracteurs de l'intérêt de la gestion de carrière des partenaires sociaux !

Le contrôleur

Le contrôleur est un profil de négociateur, homme ou femme, qui n'a pas de pouvoir mais adore contrôler, déteste l'insécurité et recherche toujours une preuve de véracité dans les relations avec autrui. Étant donné que c'est un individu « craintif », les moyens utilisés pour le rassurer seront des standards, des normes et des lois. Face à l'incertitude, au doute, il se tourne vers la doctrine, la science, la réalité et les faits.