



SANTÉ PSYCHOLOGIE

« Ce qui compte, c'est l'intelligence émotionnelle »



**DR PATRICK
LÉGERON**
Psychiatre

LE DR PATRICK LÉGERON, psychiatre, est spécialiste du stress en entreprise et fondateur du cabinet de conseil Stimulus. Il est l'auteur de l'ouvrage *Le Stress au travail* (Éd. Odile Jacob).

LE FIGARO. - Dans votre pratique, êtes-vous souvent amené à aborder ce thème de la négociation ?

Patrick LÉGERON. - Oui, car en réalité nous passons notre temps à négocier, et plus particulièrement dans l'entreprise. Je viens avec mon équipe de voir un planning de réservation des salles de réunion, il a fallu défendre son point de vue, je vous assure ! Plus généralement, cette question de la négociation rentre dans la notion de « qualité de vie au travail » même si elle est plus souvent abordée dans ses versions plus formelles : négociations syndicales, politiques, etc.

Quels sont les mécanismes essentiels de cette aptitude relationnelle ?

Si les protocoles, les techniques de négociation sont nécessaires, on sait qu'ils ne suffisent pas. Des études à Harvard ont notamment montré que la seule approche



2019.01.07

stratégique ne marche pas à tous les coups. Bien sûr, comme au jeu d'échecs, il faut connaître les règles, définir sa position et cerner celle de l'autre. Mais au final, ce n'est pas notre cerveau stratégique, le cortical, qui influera le plus. C'est le cerveau archaïque limbique, siège de nos émotions, qui entrant en jeu, fera la différence.

« Quand vous êtes dans une situation de stress telle qu'une négociation importante, toutes sortes de pensées se présentent inévitablement à vous »

DR PATRICK LÉGERON

Cela est bien connu dans la préparation des sportifs de haut niveau notamment: au moment de gagner, ce n'est pas la seule technique qui compte, mais ce qu'on appelle les « facteurs softs », l'intelligence émotionnelle.

Comment celle-ci intervient-elle ?

Quand vous êtes dans une situation de stress telle qu'une négociation importante, toutes sortes

de pensées se présentent inévitablement à vous. Cela va de « je viens de marquer un point » à « ça ne va pas marcher ». Ces pensées génèrent inévitablement de la colère, du découragement ou de la confiance en soi. Il est fondamental d'être très attentif à ces pensées, et à son état émotionnel, afin de déjouer ce qui est inadapté. Face à ce collaborateur qui vous dit « on va se planter », vous pouvez par exemple vous dire « il y va un peu fort, mais il a peut-être vu quelque chose à améliorer ». Cette manière de prendre du recul est ce qu'on appelle « la pensée adaptative ». C'est elle qui permet de contrôler les émotions négatives et de favoriser celles qui aident à avancer pendant le challenge.

Quelles personnalités ont le plus de difficultés à négocier ?

Les « psychorigides » d'abord, à savoir ceux qui ont du mal avec l'inconnu, le changement, tout ce qu'ils n'ont pas prévu. On les voit dans le métro: chez eux, l'annonce d'une panne les rend fous de rage, alors que d'autres s'y adaptent. Autres mal lotis dans la négociation, les perfectionnistes. Ces personnalités surinvesties veulent trop réussir et cette vo-

lonté « à tout prix » est dangereuse car elle implique trop de pression. L'exigence de performance tue la performance. Enfin les anxieux, qui voient le risque partout et développent un certain « catastrophisme », se disent « ça ne va pas marcher » et ne font plus de différence entre la réalité et une situation d'urgence. Ce stress les condamne effectivement à échouer.

Mais dans une situation à enjeu relationnel, ne faut-il pas stresser ?

Bien sûr, de manière générale, le stress est ce qui nous permet de nous adapter. Un certain niveau de stress est nécessaire pour que notre corps comme notre esprit soient mobilisés avec une perception affinée. C'est alors ce qu'on appelle le « stress optimal ». En avoir trop peut rendre agressif, pas assez nous démobilise. Aussi est-il important, en amont, d'anticiper sur ce qui peut arriver durant la négociation: les écueils, les avancées, les coups bas... Connaître les techniques de respiration qui aideront à prendre du recul et surtout avoir un plan B si celle-ci n'aboutit pas. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR P.S.