

Exemple, à la suite d'une première phase de négociation qui a échoué, je me suis trouvé face un représentant de l'autorité qui voulait donner l'assaut. Afin de pouvoir continuer la négociation, j'ai donné une mission à cet homme en lui demandant de décrire ce qu'il savait des lieux. Il a alors changé de rôle et s'est trouvé réintégré à la nouvelle phase de négociation, au lieu d'être dans l'opposition. Enfin, gardons à l'esprit que le preneur d'otages, lui-même, fait partie de l'équipe, qu'il doit participer à la résolution de la situation.

### **V.A.M. Oui mais ces situations sont exceptionnelles.**

**B.T.** Pas tant que cela. Prenez l'exemple des urgentistes. Appelés au domicile du patient, ils ne peuvent écartier la famille. Afin d'éviter que le conjoint ou les enfants ne gênent les gestes médicaux, une bonne façon est de leur donner un rôle actif : « *tenez ce flacon de perfusion, allez cher-*

*cher les ordonnances de votre père, faites de l'air, tenez la porte...* ». De plus, cette attitude prépare l'avenir et donne le sentiment que la famille a fait tout ce qu'il fallait. Je suis sûr que les managers sauront trouver les moyens de réintégrer l'ensemble de membres de leurs équipes au centre de l'action : donner un rôle à chacun, faire appel à leur expérience respectives...

### **V.A.M. En réalité, force est à la loi et vous avez la possibilité de faire usage des armes. La négociation est donc déséquilibrée.**

**B.T.** N'oublions pas que le preneur d'otages a les otages. Pendant toutes les années au cours desquelles j'ai exercé ces fonctions, nous n'avons eu à déplorer aucune victime. Ces succès ont été obtenus avec un seul principe : il faut obtenir un compromis. L'opposition ne marche pas. Ce compromis est un véritable contrat, qui

doit être établi avec le temps nécessaire, qui doit intégrer l'ensemble des participants et qui doit être respecté.

### **V.A.M. La situation se dénoue. Le preneur d'otages accepte de sortir. Est-ce fini ?**

**B.T.** Sûrement pas. C'est le moment où il faut redoubler d'attention. Toute une négociation peut être ruinée en quelques secondes. Comme dans les négociations en entreprise, un accord n'est que le début d'une collaboration. Si la négociation se termine, la collaboration commence. Il faut donner immédiatement des assurances que ce qui a été promis sera tenu : « *prenons tout de suite rendez-vous pour la livraison – quel jour voulez vous que nous fassions le point hebdomadaire – X sera votre interlocuteur pour les commandes et Y le responsable qualité...* » À aucun moment le client ne doit se sentir abandonné.

Propos recueillis par Gaëtan Desormeau

## UNE NOUVELLE RUBRIQUE DANS VAM EN 2014 :

### **« la méditation, une pratique au service du développement du manager »**

Après nous avoir aidé à décrypter, en 2013, les pratiques managériales les mieux adaptées en période de forte incertitude et nous avoir fait voyager dans les 4 dimensions du management (technique, comportementale, éthique et émotionnelle), Bruno Bortolotti nous propose cette année une nouvelle rubrique sur une pratique ancestrale qui est en train de faire son entrée dans les entreprises françaises : la méditation.

### **Lorsque le stress extérieur parvient à nous impacter, notre esprit n'est-il pas agité ou perturbé à l'intérieur ?**

L'objectif de cette nouvelle rubrique est de stimuler la réflexion des managers (et de tous) sur l'importance du développement personnel.

Loin des dogmes, du sectarisme ou des idées reçues, nous essayerons de comprendre ce qu'est la méditation, d'identifier les obstacles à sa pratique et de proposer à chacun, à travers des exercices simples, d'être acteur de son bien-être et de son efficacité professionnelle.

Dans un monde où la gestion du stress, la transmission des émotions positives, le développement de la créativité et de la relation de coopération, sont des facteurs de réussite évidents en entreprise, la méditation apparaît comme la nouvelle arme de développement personnel... Et professionnel. À méditer !

**Rendez-vous dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management***