



Réunion de l'ANDRH Midi-Pyrénées

Lundi 17 Décembre 2012

ESC Toulouse

Négociation en situation difficile avec Laurent COMBALBERT



**Compte-rendu des étudiants du Master Management des Ressources Humaines de
l'IAE Toulouse :**

Maéva BONNAFE (maeva.bonnafe@iae-toulouse.fr)

Anaïs CAPRAIS (anais.caprais@iae-toulouse.fr)

Charlène COMMARMOND (charlene.commarmond@iae-toulouse.fr)

Morgane DIDIERJEAN (morgane.didierjean@iae-toulouse.fr)

Jennifer VICENZOTTO (jennifer.vicenzotto@iae-toulouse.fr)

Préambule

La réunion de Lundi 17 Décembre 2012, s'est déroulée au sein de l'ESC de Toulouse.

Cette réunion est animée par Laurent COMBALBERT, ancien membre de l'unité de Recherche, d'Assistance, d'Intervention et de Dissuasion de la police nationale (RAID), formé à la *National Academy* du FBI à Quantico. Il a participé au développement du métier de négociateur au sein du RAID et a fondé, en 2009, son propre cabinet, ULYSCEO, réseau de conseil et de formation en gestion de situations complexes non conventionnelles. Ainsi, une grande part de son travail consiste dans la gestion des kidnappings au niveau international. Enfin, Laurent COMBALBERT, intervient, à la demande de chef d'entreprises, dans des organisations en situation de crise.

Lors de cette réunion, Laurent COMBALBERT a pu, par le biais de ses expériences et une approche un peu décalée, dévoiler ses méthodes et prodiguer quelques conseils pour réussir une négociation en situation difficile.

Laurent COMBALBERT c'est à vous !

Le RAID est revenu récemment dans la sphère médiatique avec l'affaire Merah. L'image que l'on a des agents du RAID correspond à celle que l'on peut trouver sur Internet quand on effectue une recherche internet avec les mots-clé '*groupe d'intervention*' (représentations de groupes armés, vêtus de noir et cagoulés..). Cela participe à l'imaginaire collectif mais on n'y retrouve pas beaucoup l'aspect négociation. Pourtant, il y a toujours eu négociation dans la police, mais un peu à la Belmondo (« *je vais parler au juge : tu vas avoir 10 ans au lieu de 20...* »).

Il y a aussi la technique du « *Sors-non-bon-ben-tanpis* » : il s'agit d'une méthode de négociation qui consiste à user de la négociation pendant 15 secondes, juste avant une intervention musclée.

Pour illustrer son propos, Laurent COMBALBERT a choisi de nous parler de sa première négociation : il était alors un jeune officier d'alerte inexpérimenté, qui possédait certains outils mais ne savait pas réellement comment s'en servir. Son adjoint, 20 ans d'expérience, a pris en main la situation pour gérer une personne retranchée chez elle. Le fonctionnement était rodé, après les semonces d'usage (« *Police, ouvrez !* »), la porte a été forcée et la personne interpellée dans la foulée. Au retour de l'équipe, vient le débrief : 12 secondes de négociation, c'est un peu court, non ? « En fait, on a un match ! ». Cette anecdote montre que le contexte influence les procédures de négociation.

A l'issue de sa formation au sein du FBI, il lui a été remis un outil de négociation permettant de gérer toutes les situations susceptibles de se présenter (forcenés, groupes terroristes, mutineries, prises d'otages...). Cependant, il a pu rapidement constater que dans la réalité, il est très difficile, voire impossible, de se référer à cet outil. En effet, chaque situation se différencie des autres du fait du facteur humain. Laurent COMBALBERT a donc établi un référentiel : PACIFICAT.

Il a ensuite intégré un grand groupe où il est intervenu dans la gestion des expatriés en situation difficile, notamment en créant le département Sécurité des voyageurs d'affaires et expatriés afin d'accompagner les grands groupes français dans le cadre de leur développement en zone à risque. Il s'est, par la suite, occupé de la gestion de crise de nombreux groupes nationaux et européens.

Aujourd'hui, Laurent COMBALBERT travaille dans la gestion du kidnapping dans le monde. Chaque année, on recense officiellement entre 35 000 et 40 000 kidnappings. (officieusement, près de 500 000 kidnappings par an). Les zones à haut risque se concentrent surtout en Asie (1/3 des kidnappings sont recensés en Chine). Mais d'autres pays se distinguent, tels que le Brésil, ou le Mexique, avec notamment les « Kidnap flash » où des ravisseurs attendent à l'aéroport leurs futures victimes, changeant le nom et la société sur les écriteaux pour les attirer et les dépouiller.

Des référentiels ont alors été mis en place et peuvent être utilisés dans tous types de situation. En effet, les négociations mises en œuvre dans le cadre de la gestion de prise d'otage sont semblables à toutes les situations de négociation, même celles qui ont lieu dans le milieu hospitalier, notamment celui de l'oncologie (négociation avec les patients afin de leur faire comprendre l'intérêt de prendre leur traitement). Le référentiel a un caractère universel, permettant d'assurer un déroulement optimal de chaque négociation.

*

Qu'est-ce que la négociation ?

Par définition, la négociation est la recherche d'un **accord mutuel par le dialogue et l'échange**.

Notons l'importance de la relation dans ce concept ; en effet sans relation, il ne peut y avoir d'échange. Il est nécessaire d'établir une relation avant de commencer la négociation.

L'affect, qu'il soit positif ou négatif, est une donnée qui influence nos négociations. Sans affect la relation ne peut pas se créer, il s'agit alors de positionnisme. Cette notion d'affect peut se rencontrer dans tous types de contextes. Par exemple dans le cadre du travail, la négociation diffère selon le collaborateur et notre degré d'affinité avec cette personne. Attention car la notion d'objectivité est alors fragilisée. Plus la part d'affect sera importante, plus la négociation sera difficile.

Ainsi, l'exemple le plus approprié se retrouve dans la sphère familiale notamment la négociation avec les enfants. Laurent COMBALBERT a travaillé sur ce phénomène au travers d'un livre : « *Devenez meilleur négociateur que vos enfants* ».

*

Négociations VS situations de négociation

La négociation peut se rencontrer dans toute sorte de situation :

- **Relations** (*famille, relations au quotidien*)
- **Management des équipes** (*collaborateurs, travail en mode projet, on réunit des personnes venant d'horizons différents*)
- **Négociations business** (*clients, partenaires*)
- **Négociations sociales** (*relations IRP, NAO*)
- **Conflits** (*tensions inter-organisationnelles, tensions interpersonnelles*)
- **Situations de crises** (*conflits d'objectifs, gestion de crises*)
- **Malveillance** (*extorsions, fraudes*)
- **Social dégradé** (*grèves, mouvements sociaux, séquestrations : phénomènes de plus en plus fréquents. Ainsi, en 2009 ont eu lieu 2700 séquestrations, notamment en entreprise*)

La séquestration dans le cadre des conflits sociaux est devenue un mode d'expression de plus en plus classique, jusqu'à devenir un besoin pour certains syndicats afin de garantir leur légitimité et leur crédibilité. Il est important de sortir de ce type de situation le plus rapidement possible car cela peut avoir des conséquences économiques très importantes (par exemple, l'arrêt d'une chaîne de production automobile peut coûter jusqu'à 15 000 euros par minute). D'où l'importance de comprendre les enjeux de la partie « adverse » et les contextes pour faire face.

Ainsi, Laurent COMBALBERT et son équipe ont eu à négocier avec ces acteurs dans une situation difficile, dans le milieu de la sous-traitance automobile.

Pour ce faire, ils ont utilisé le procédé de la « séquestration organisée » et négociée, respectant 3 règles :

- Séquestrer les personnes qu'ils avaient choisis (DRH et directeur du site)
- Garantir sans restriction l'accès aux besoins vitaux (manger, boire, accès aux toilettes)
- Mise en place d'un code entre les 2 parties, pour stopper à tout moment la séquestration.

*

Laurent COMBALBERT nous propose ensuite un extrait du film « *Le 5^{ème} Élément* » de Luc Besson qui illustre, à son sens, la gestion de crise.

On peut y voir Bruce Willis dans une rixe, organiser et déployer des moyens pour identifier le contexte et régler la situation. Cet extrait nous permet de retrouver tous les éléments nécessaires à la bonne gestion d'une situation de crise.

➤ ***Réflexion basée sur cet extrait de film***

Dans toute situation de négociation, il est crucial :

- **D'identifier qui est le décideur** dans son propre camp et de le différencier du négociateur (car il s'agit de deux rôles distincts qui ne peuvent être portés par la même personne)
- **De poser des questions** pour récupérer de l'information sur le contexte et il est nécessaire de **contrôler la véracité** des faits dans le but d'objectiver l'information (dans 90% des situations, les informations s'avèrent fausses ou mal interprétées)
- **D'être légitime** : le négociateur doit avoir une légitimité (désigné par le supérieur, expert...)
- **De rééquilibrer le rapport de force** : cela passe notamment par l'invalidation des arguments de la partie adverse, ou le rajout d'arguments dans son propre camp. Attention, s'il existe un déséquilibre, aucune réelle négociation ne sera possible, juste une discussion.

Sur ce point, Laurent COMBALBERT fait un parallèle avec les grèves et manifestations qui ont eu lieu lors de la tentative de mise en place du Contrat Première Embauche. Les syndicats sont descendus dans la rue pour dénoncer l'absence de négociation, et en réclamer une. Le gouvernement a accepté, or les syndicats ont exigé au préalable le retrait du CPE (qui devait constituer l'objet même de la négociation). Dès lors, c'est un échec : il n'y a plus de rapport de force équilibré car une partie peut imposer à l'autre son point de vue. Le projet du CPE a tout bonnement été abrogé.

- **D'identifier le leader** pour négocier avec lui, car c'est lui qui a le pouvoir sur les autres.

Ainsi, pour mettre fin à une opération de grève, François Fillon, alors premier ministre, a convoqué les syndicats à Matignon. François Chérèque (Secrétaire général de la CFDT) s'est exprimé à l'issue de cet entretien, et a annoncé la reprise du travail. Or, cela n'a pas été entendu par les grévistes, qui se sentaient affiliés à SUD : c'est ce syndicat qui avait le contrôle. Pour acquérir sa légitimité de négociateur, il est nécessaire d'être validé et légitimé en tant que tel par le décideur.

*

Le référentiel PACIFICAT

PACIFICAT, c'est :

- P**ouvoirs et négociation
- A**nalyser le contexte
- C**artographier les acteurs
- I**dentifier la stratégie
- F**ormer l'équipe
- I**nfluencer pour convaincre
- C**lôturer la négociation
- A**pprendre de l'expérience
- T**ransmettre le savoir

Ce référentiel est utilisé pour donner une base commune de travail à tous les agents locaux d'ULYSCEO. Le but de ce référentiel est d'inciter les agents à se poser les bonnes questions plutôt que de leur donner des procédures avec des réponses précises. Ainsi, tout le monde a un référentiel commun pour travailler ensemble, tout en permettant à chacun d'agir un peu différemment.

❖ POUVOIR ET NEGOCIATION

Il faut **séparer le décideur du négociateur**. Le négociateur doit être légitime pour entrer en relation. Mais s'il est décideur dans les yeux de la partie adverse, il va être obligé de se positionner, et ne va pas bénéficier de l'effet « fusible » ; c'est-à-dire, le fait que le négociateur peut s'engager jusqu'à un certain degré mais ne peut pas prendre la totalité des décisions. Le décideur, lui, entre dans la tactique, dans la stratégie. Il a le pouvoir d'engagement.

Il existe 4 types de pouvoir de négocier :

- **Le pouvoir institutionnel** : il s'agit du titre que l'on a dans l'entreprise, qui nous donne le pouvoir de négocier. C'est alors la perception de l'autre qui nous donne (ou pas) le pouvoir. Ce pouvoir institutionnel compte dans les négociations inter-organisations.
- **Le pouvoir situationnel** : il s'agit de la capacité que l'on a dans la situation en elle-même (liée à l'expérience par exemple) ; c'est la capacité à apporter une réponse par la

négociation. Il s'agit de définir précisément les idées et forces dont on dispose pour la négociation.

- **Le pouvoir relationnel** : La capacité à établir une discussion, à créer une relation avec l'interlocuteur constitue un atout solide. Les gens dotés d'une solide empathie, capables d'éprouver ce que leur interlocuteur ressent marquent des points. Ce pouvoir est injuste, car nous ne sommes pas tous égaux dans la relation. Chaque individu est capable d'empathie ou non. Le terme empathie vient du grec *empathos* qui signifie éprouver avec l'autre, être capable de ressentir l'émotion de l'autre. Il s'agit, par exemple, de la meilleure façon de neutraliser les individus qui sont en colère.

Comment gérer quelqu'un qui est légitime dans sa colère ?

Premièrement, il faut se méfier de la sympathie et du danger de contamination émotionnelle qu'elle apporte :

1^{ère} étape : « *Je ne peux pas comprendre ce que vous ressentez...* »

On désamorçe ; Il faut se mettre à la place de la personne pour comprendre la situation tout en reconnaissant sa singularité. Chaque individu est unique, il est le seul à ressentir ce qu'il ressent.

2^{ème} étape : « *... je n'ai pas encore tous les éléments...* »

On demande du temps.

3^{ème} étape : « *... mais je comprends que vous soyez en colère.* »

On légitime les émotions. La colère est une émotion primaire, elle est légitime pour celui qui l'éprouve. Cependant, il faut éviter que cette émotion dégénère en agressivité, il faut la stabiliser en la verbalisant.

De son côté, le psychologue américain Carl ROGERS a développé la technique de l'écoute active, qui consiste à orienter les réponses des individus en fonction des questions que l'on pose. Ceci permet de créer une relation non-directive en paraphrasant les mots de l'autre, en reformulant les idées, en identifiant l'émotion qui le fait fonctionner, et enfin en le recadrant.

Le pouvoir personnel : ce pouvoir est le plus injuste. Tout le monde part avec ses attributs. Certains ont un physique plus avenant. Certains dégagent une sympathie, un atout qui peut leur permettre d'avoir plus d'impact dans l'échange.

Chaque situation est différente, cela dépend des circonstances. Il faut juste avoir conscience de son pouvoir personnel pour en jouer, avec un effet de contraste par exemple. Pour l'ancien du RAID, le fait d'être un homme ou une femme, un junior ou senior n'avantage pas d'emblée : tout dépend de l'interlocuteur.

En revanche, la capacité à gérer son énergie est essentielle. En effet, en situation de fatigue, par exemple, on a tendance à être plus expéditif, moins patient, moins en situation d'écoute et nos résultats s'en trouvent impactés.

❖ ANALYSER LE CONTEXTE

Pour illustrer cet élément, Laurent COMBALBERT s'est appuyé sur le cas réel de la prise d'otage de Fresnes le 27 mai 2001.

Rappel des faits : deux détenus font une tentative d'évasion avec l'intervention de complices en hélicoptère. L'hélicoptère jette un sac contenant des gilets pare-balle et des armes, puis repart. Les évadés se retrouvent sans solution de fuite prennent en otage deux surveillants.

Pour sortir de cette situation, trois options se présentent :

- **1^{ère} option** : La neutralisation par un tireur (*impossible en raison de la configuration des lieux, qui présentait le risque de toucher l'un des otages*)
- **2^{ème} option** : l'intervention d'un groupe d'assaut (*option compliquée, car il n'y a pas d'effet de surprise, beaucoup d'obstacles matériels pour atteindre le lieu de retranchement*)
- **3^{ème} option**, la seule réellement applicable et donc choisie: la négociation.

La clé de la négociation ne repose pas dans des réponses à leurs attentes, mais dans leur enjeu ; en réalité, l'hélicoptère est reparti car il manquait un mètre de corde pour que les évadés puissent l'atteindre et fuir. Dès lors, ils savent que, sur le fond, la partie est terminée. L'enjeu, c'est finalement la façon dont ils vont perdre : il faut au moins sauver la forme afin de conserver une crédibilité suite à cette tentative d'évasion avortée. C'est ce que l'on appelle la bascule fond et forme : sur le fond ils ont perdu, mais sur la forme ils peuvent reprendre le dessus.

Comprendre cet enjeu a permis au RAID d'orienter la négociation. Pour une issue favorable, il faut que les preneurs d'otages pensent reprendre le contrôle.

Que leur proposer ? La réduction de peine n'est pas négociable, ni même l'amélioration des conditions de détention ou du droit de visites. Il a été décidé de leur laisser le choix de la prison où ils allaient partir (sachant que ce transfert est une procédure systématique suite à une évasion ou tentative d'évasion). Le RAID a attendu 19h avant de leur faire cette proposition, afin qu'elle prenne de la valeur et que les preneurs d'otages mènent bataille pour l'obtenir. L'engagement a été accepté et la **promesse tenue**.

Pour résumer, gérer une situation de crise, c'est :

- **Se poser la question du temps** : est-ce une négociation en une phase ou à phases successives ? Il est important de calculer le rythme dans une négociation.

Nous avons tous une appétence différente du temps. Dans une équipe, il y a ceux qui aiment la pression du temps, et ceux qui ne l'aiment pas ; il y a ceux qui aiment travailler dans l'urgence et qui sont plus efficaces sous la pression, et ceux qui ont besoin de planifier. Pour certains, l'urgence est un facteur de performance. Dans tous les cas, ne pas identifier le bon timing d'une négociation présente un risque.

▪ Analyser les informations

La qualité des informations reçues présente un enjeu primordial. Il faut toujours objectiver l'information. La personne qui met au point un processus de retranscription de l'information doit être celle qui va l'utiliser. Ce doit être un processus de terrain et non pas de bureau.

Le problème de la distorsion de l'information peut être démontré à travers une anecdote : le RAID est informé qu'un individu « *a fait feu sur un agent de police* ». Immédiatement, une équipe d'intervention se rend sur place, interroge un collègue qui confirme ce fait sans pouvoir répondre à la question de l'arme utilisée. Dès lors, la victime est interrogée. C'est à cet instant que les agents du RAID apprennent que l'arme utilisée était un arc équipé de flèches en bois avec embout plastique. C'est typiquement un exemple de distorsion d'information : « *un individu a tiré sur X* » est devenu « *un individu a fait feu sur X* », sous-entendant l'utilisation d'une arme à feu.

Une raison à cela : la police locale avait mis en place un processus afin de tracer ce genre d'événements, sous la forme d'un questionnaire détaillé : L'individu a-t-il utilisé une arme ? Oui. Quelqu'un a-t-il été blessé ? Oui. Mais nulle part, il n'est fait mention de la nature de l'arme. Il en ressort une mauvaise qualité de l'information. Attention aux processus trop simplifiés qui peuvent éluder des informations essentielles et à la distorsion des informations due à la multiplicité des acteurs dans la communication.

❖ CARTOGRAPHIER LES ACTEURS

Il faut connaître les personnes qui sont en face de nous : effectuer un sociogramme pour connaître les vraies relations de pouvoir.

Qui fait quoi, avec qui, et comment ?

Il est important de les identifier au mieux, de comprendre les réseaux d'influence pour s'adresser à la bonne personne, percevoir les objectifs politiques car ils impactent forcément la négociation, créent de l'incertitude...

Il faut également connaître le profil psychologique de l'individu : est-il ouvert à la négociation ? Est-il formé à la négociation ? Il est très difficile de négocier avec des personnes qui ne sont pas formées à la négociation.

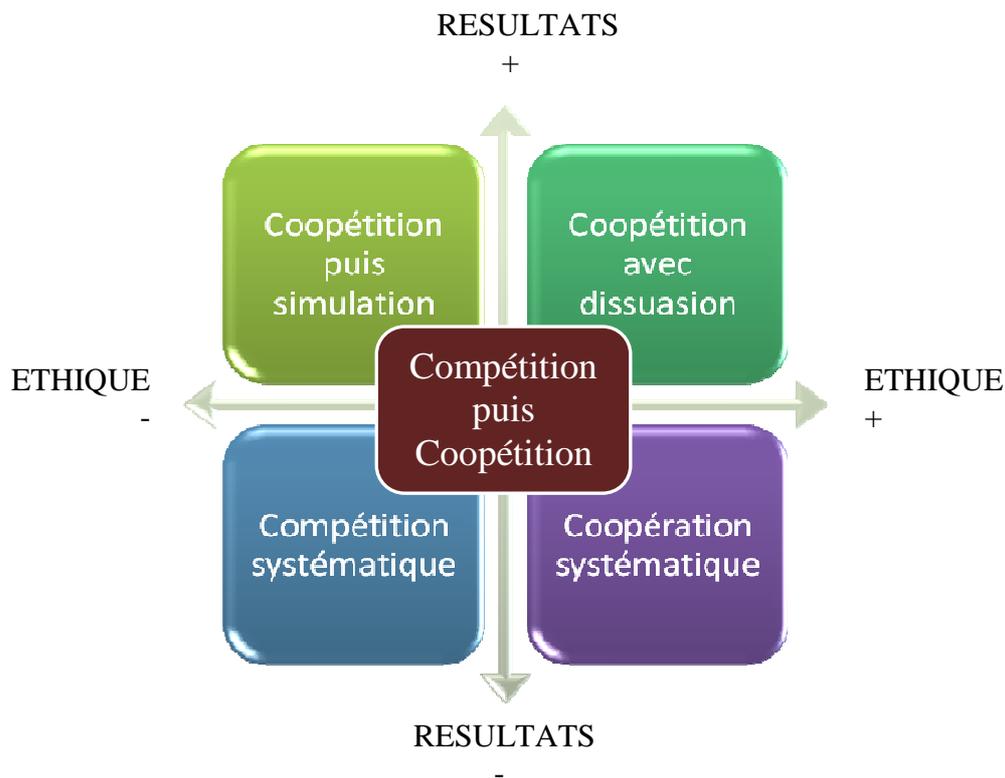
❖ IDENTIFIER LA STRATEGIE

Cet aspect n'est pas le plus complexe : il suffit d'identifier ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Beaucoup de négociations se font sans savoir ce que l'on peut concéder et ce que l'on ne doit surtout pas délaissier.

Être prêt avant d'entamer une négociation, c'est :

- Définir le très négociable (*ce que l'on peut lâcher facilement*)
- Le jamais négociable (*à ne pas toucher*)
- Le non-négociable (*qui évolue selon le contexte*)

Un professeur d'HEC a décompté plus de 4000 stratégies de négociation. 5 sont récurrentes, dont voici la représentation synthétique :



A noter que la coopération suivie de la simulation est une négociation « *one-shot* » : il s'agit de faire semblant pour tout rafler, cela finit par se voir et ne marche qu'une fois.

❖ FORMER L'ÉQUIPE

On ne négocie jamais tout seul, même si un seul va au contact, une équipe est forcément autour du négociateur. Le choix du négociateur est fonction de sa légitimité, de sa connaissance du dossier, de la situation, l'impact des relations qu'il a ou peut avoir avec la partie adverse.

La crédibilité est une notion clé de la négociation. Par principe on ne ment jamais en négociation. Les seuls mensonges possibles sont :

- **Le bluff** : la seule règle étant qu'il faut accepter de perdre sinon on devra faire machine arrière et se soumettre aux conditions de l'autre
- **L'omission** : elle peut être utilisée, à condition d'éviter de se faire prendre.

- **La sous-évaluation ou la surévaluation des conséquences** : il ne faut pas que ce soit directement vérifiable et appréciable par la partie adverse.
- **La falsification de la vérité** : il ne faut jamais le faire. Quand on est crédible on l'est pour soi mais aussi pour toute l'organisation.

Illustration

Benoît, atteint de schizophrénie, décide d'arrêter son traitement. Il se retranche dans son appartement et balance ses meubles depuis le 15eme étage. Suite à la discussion, il accepte de sortir, mais refuse d'aller en garde en vue. Laurent COMBALBERT le met en confiance en lui indiquant qu'il ira en garde en vue (règle d'or : *ne jamais mentir*), mais qu'il l'accompagnera.

L'année d'après, même situation. Laurent COMBALBERT est appelé sur place ; le fait de lui avoir dit la vérité lors de la première intervention a instauré une relation de confiance, ce qui a permis de procéder à l'arrestation de la personne sans encombre.

L'année suivante, l'incident se reproduit. L'intervention est effectuée par un collègue de Laurent COMBALBERT, qui lui indique venir de sa part. Dans ce cas, l'emprunt de crédibilité est efficace.

En résumé, si un seul ment, il impacte la crédibilité de tout le monde car la relation de confiance (ou de défiance) est transférable.

❖ INFLUENCER POUR CONVAINCRE

Influence ou manipulation ?

Ce sont deux notions différentes :

- **L'influence** est utilisée par tous, de par notre façon de nous tenir, de nous habiller, nous influençons les autres, car les interlocuteurs construisent le personnage que l'on est en fonction des éléments qu'on leur donne, de l'image que l'on renvoie.
- **La manipulation** (du latin *manipulare* : modifier avec la main), c'est quand il y a l'intention derrière l'influence : on modifie son influence avec un objectif derrière cette manoeuvre. On peut manipuler de manière positive comme négative.

Lors d'une négociation, il ne faut jamais oublier la notion d'**éthique**. Sans cela, on bascule dans la manipulation négative. Il faut garder en tête les limites à ne pas dépasser. Cette notion d'éthique peut parfois être difficile à gérer, notamment avec le risque de dissonance cognitive. C'est notamment le cas lors du paiement des rançons, lorsque l'on paie pour libérer un otage (cela touche à l'éthique). Mon avis de citoyen : ne pas payer. Mais le dilemme est là, car il s'agit de sauver une personne : quel est le prix d'un otage ?

L'éthique implique que chaque mensonge doit être expliqué.

Illustration

L'utilisation de l'hypnose Eriksonnienne, qui consiste à saturer le conscient (protection de l'inconscient) et ouvrir des brèches dans l'inconscient. C'est le même principe que l'image subliminale : l'individu prend en compte toutes les informations, et devient vulnérable ; on ouvre une porte sur son inconscient pour lui faire passer des messages et influencer ce qu'il va penser.

❖ CLOTURER LA NEGOCIATION

Il faut savoir dire stop quand l'objectif est inatteignable ou, au contraire, lorsqu'il est atteint. Il ne faut pas aller trop loin, chercher à avoir plus, au risque de dégrader la confiance.

Ne pas oublier la notion de marketing de la décision : il faut savoir marketer la décision auprès de la partie adverse et se poser la question de savoir comment elle va faire accepter la décision dans son camp. Pour cela, il faut lui donner les clés, les informations, les arguments pour que ça marche et qu'elle puisse vendre cette décision par la suite. C'est donner sur la forme, pour résister sur le fond.

« Pour prendre une décision, il faut être un nombre impair et jamais plus de deux »

Anatole FRANCE

❖ APPRENDRE DE L'EXPERIENCE

En effet, la négociation ne s'arrête que lorsqu'elle a été débriefée. Pour progresser, il faut savoir tirer profit des erreurs et ne pas sanctionner.

Il y a trois questions à se poser :

- Quelles sont les erreurs commises ?
- Comment les réparer ?
- Comment les éviter la prochaine fois ?

Et une **règle d'or** : **Ne jamais sanctionner les erreurs non-intentionnelles.**

❖ TRANSMETTRE LE SAVOIR

Puis PACIFICA est devenu PACIFICAT, afin d'introduire ce nouvel élément : la Transmission des savoirs. En effet, la notion de transmission du savoir est primordiale en négociation. Le métier de négociateur repose sur l'expérience. Il faut partager le savoir.

Laurent COMBALBERT, pour illustrer son propos, s'est référé à une citation de Darwin :

« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements »

Laurent COMBALBERT s'est aussi référé à l'image du poulpe. Le poulpe est un animal qui arrive à s'adapter à toutes les situations, et aux évolutions de l'environnement plus vite que n'importe quelle espèce.

Pourquoi n'est-il pas aujourd'hui à notre place ? La réponse : le poulpe ne transmet pas son savoir, ne forme aucun autre congénère et doit donc, à chaque génération, se réinventer.

*

CONCLUSION

Laurent COMBALBERT conclut avec la citation 6/8 d'Abraham Lincoln :

*« Si j'avais huit heures pour abattre un arbre, j'en passerai six à affûter ma hache.
Tout l'art de la négociation réside dans ces six heures »*

Par cette citation, Laurent COMBALBERT nous démontre que la négociation est composée de **80% de préparation et de 20% d'improvisation**. Plus nous sommes prêts en amont, plus nous serons efficaces. Il faut remettre le facteur humain au cœur de la négociation.

La réunion se clôture par l'hommage rendu par Maryse Duval à Martine LE GUENNEC, figure emblématique de la fonction RH en Midi-Pyrénées, qui part en retraite mais reste active, notamment par sa présidence du GARF et ses autres mandats.

*

A VENIR

L'ANDRH tient également à rappeler les prochaines réunions : Le 24 janvier 2013 aura lieu la conférence sur les NAO.

Notez aussi que le 21 février 2013 se tiendra la conférence sur le syndicalisme, avec l'analyse de l'impact de la réforme 2008 sur les relations sociales vue par les DRH et les syndicats.

Vous pouvez également retrouver ces événements dans l'agenda du site web de l'ANDRH Midi-Pyrénées.