



« Progresser c'est changer d'erreur »

Laurent Combalbert

Ancien membre du Raid, corps d'élite de la police nationale, Laurent Combalbert est négociateur de crise. Il a géré plusieurs dizaines de situations de crise, et a constitué et dirigé des équipes d'experts en charge de la résolution de situations complexes et de crises non conventionnelles partout dans le monde. Il dévoile les coulisses de ce métier passionnant...

Pendant la lecture de votre livre 'Le négociateur' je ne pouvais pas m'empêcher de comparer un négociateur à un comédien. Est-ce une bonne comparaison ?

« Je pense que la comparaison avec un comédien est assez juste. Il faut être capable d'endosser un certain nombre de masques, ou de costumes différents, en changer rapidement selon la situation. En effet, il faut être assez agile par rapport à cela. Quand on forme un négociateur, on travaille beaucoup sur soi, sur la capacité à contrôler ses émotions, gérer les messages que l'on envoie à l'autre. »

Comment gérez-vous ce stress pendant une intervention ?

« Je pense que, comme pour le comédien, le stress est un élément de motivation. C'est Sarah Bernhardt qui répondait à une jeune actrice qui affirmait qu'elle n'avait jamais le trac : Ça viendra, vous verrez, plus tard, quand vous aurez du talent ! Je pense qu'effectivement cela fait partie du jeu. Quand on fait ce métier, il faut adorer la petite boule que l'on a dans l'estomac, l'adrénaline qui commence à monter. Tout comme je pense qu'un manager qui travaille

sur un grand projet a aussi le plaisir d'avoir ce stress. On essaye de comprendre les effets du stress, pas pour l'éliminer, car on ne peut pas l'éliminer, mais pour en éviter les effets négatifs. »

Et cela ne vous paralyse jamais ?

« Il y a une phase de stress qu'on appelle la cataplexie, qui est une phase normale en stress dépassé mais quand on se connaît bien on arrive à faire en sorte que cette phase de cataplexie soit très courte pour justement ne pas nous empêcher de bien fonctionner. Nous connaissons très bien les effets du stress et notamment ceux sur soi. Il faut avoir peur dans ce métier. Si vous perdez l'émotion de la peur, qui est une émotion normale, qui est un message, vous devenez dangereux, vous n'avez plus de limites. La peur, c'est une émotion primaire. Il faut tendre à ce qu'elle ne se dégrade pas en angoisse. On essaye de garder l'émotion primaire. Donc on maîtrise le stress sur les effets négatifs et on focalise sur ses effets positifs. Idem pour les émotions que l'on essaie de maîtriser pour en faire des outils. »

Est-ce que vous vous habituez à ces sentiments, ces situations ?

« Bien sûr, et c'est un des facteurs clés de

mon métier. Aujourd'hui, je suis consultant pour de grandes entreprises se trouvant dans des situations complexes. Ce qui fait mon atout, c'est ma capacité à gérer des situations dégradées, dans lesquelles, nous n'avons pas toutes les bonnes informations, l'engagement de la responsabilité est très forte et les acteurs sont parfois en querelles internes. Justement, accepter cette complexité c'est en faire un facteur stratégique. »

Des familles, des otages reçoivent un soutien psychologique. Et vous, en recevez-vous ?

« On peut faire appel à un soutien psychologique lorsque l'on a vécu une situation difficile ou lorsque l'on y laisse beaucoup d'énergie. Mais, nous débriefons systématiquement. Progresser c'est changer d'erreur. Si on ne fait pas d'erreur, on ne progresse pas. Donc pour progresser, il faut tirer parti des expériences passées, rationaliser les situations et les transformer en atout afin de ne pas reproduire les mêmes erreurs. Cette démarche est importante et elle contribue aussi au débriefing psychologique. De nombreuses personnes n'osent pas évoquer les erreurs ou les dysfonctionnements rencontrés. Ce débriefing technique nous permet aussi d'évacuer une bonne partie de la pression psychologique. »



**« Il faut avoir peur
dans ce métier.
Si vous perdez
l'émotion de la peur,
qui est une émotion
normale, qui est
un message, vous
devenez dangereux,
vous n'avez plus de
limites »**

Texte : Geraldine Brandão-Vandercammen

Remerciements : Laurent Combalbert

Dans votre livre vous dites 'on ne parle pas de la même façon à un déséquilibré et à un homme qui a les pieds sur terre.' Existe-t-il une méthodologie à suivre ?

Il y en a une. Lorsque je forme aujourd'hui des négociateurs, j'utilise la méthode que j'avais mise au point pour gérer des situations de prises d'otages. Cette méthode s'appelle PACIFICAT, elle permet de se poser les bonnes questions.

Quelle situation vous a le plus marqué ?

« Celle où j'ai sauvé un garçon pris en otage par son père. L'homme était atteint d'une pathologie très lourde, le petit garçon était vraiment en danger. De plus il avait l'âge d'un de mes enfants. Dans ce cas l'engagement affectif était fort. Le dénouement fut heureux, nous sommes restés professionnels jusqu'au bout et nous avons sauvé le petit garçon. C'était la récompense. Pour l'anecdote, j'ai été blessé en prenant un coup de couteau sur la cuisse. Ce sont les risques du métier. »

Quels sont les caractéristiques d'un bon négociateur ? Faut-il avoir obligatoirement de l'intelligence émotionnelle ?

« Oui, je pense. Mais la qualité primordiale est l'optimisme. Il faut également faire preuve d'empathie, c'est-à-dire avoir la capacité à sentir l'émotion de l'autre. Je pense aussi qu'il faut rester humble par rapport aux situations. Il n'y a pas de situation facile. Penser que l'on a gagné, c'est le moment le plus dangereux. Il faut arriver à garder un minimum de recul. Le sentiment d'invulnérabilité n'a jamais sauvé personne. Au contraire, il faut toujours rester en alerte. Les combattants japonais appellent cela 'zanshin', (ne jamais se relâcher). J'aime cette idée : être toujours attentif, calme, serein mais toujours prêt à combattre si nécessaire, prêt à gérer. »

Comment êtes-vous passé de négociateur pour le RAID à négociateur pour l'entreprise ?

Le passage s'est fait très naturellement. J'ai suivi des séminaires de négociations à HEC. En contrepartie, j'ai proposé d'animer quelques conférences traitant du sujet de *La négociation de crise* telle qu'elle est gérée par la police. Lors de mes interventions auprès des étudiants, en expliquant et en détaillant le processus de la négociation de crise, je me suis aperçu que le fonctionnement de la négociation en entreprise était identique. Certes, les enjeux sont différents

« Le sentiment d'invulnérabilité n'a jamais sauvé personne. Au contraire, il faut toujours rester en alerte. Les combattants japonais appellent cela zanshin »

mais de nombreux outils utilisés dans la négociation de crise sont applicables au niveau de la négociation en entreprise. Cela fut ma première surprise. Ensuite je suis parti en disponibilité (des services publics). J'ai pris la direction d'une importante 'business unit' au sein d'un grand groupe. Pendant 5 ans, j'ai managé 280 personnes. Lors des négociations que j'y menais, j'utilisais les méthodes de la négociation de crise appliquées au RAID. Par conséquent, aujourd'hui, lorsque je forme des négociateurs, ou bien lorsque j'interviens lors de conférences, j'explique en quoi la négociation complexe utilise des techniques de construction de la relation, de compréhension de l'autre, de gestions des conflits, de séduction.

Quel sera votre prochain livre ?

Il s'appellera *Le leadership de l'incertitude*. Je démonte le concept de crise en expliquant qu'il ne fonctionne pas sur une logique binaire, blanc ou noir, 'on' ou 'off'. On est en crise, on n'est pas en crise. Lorsque l'on est en crise, il y a des modes de fonctionnement dégradés. Lorsque l'on n'est pas en crise, tout va bien. Moi, je suis plutôt dans le gris. Je pense que le monde dans lequel on se trouve, est plutôt un monde gris et c'est cette situation qui n'est pas facile à gérer. Donc, je préfère parler de négociation complexe, de gestion de situations complexes ou d'incertitude, en acceptant l'incertitude comme un élément faisant partie de la vie de tous les jours. Je pense que demain tout sera gris. Tout le monde s'attend à ce que la crise s'arrête. La crise ne s'arrêtera pas. Le monde sera complexe, donc autant l'utiliser tel quel.

Dans le 'leadership de l'incertitude', avec le coauteur, nous avons travaillé sur l'idée que les leaders de demain devront être capables d'accepter l'exception. L'exception va devenir la règle. Toutes les situations seront atypiques, inédites comprenant de l'incertitude, de l'incompréhension et de l'inattendu. Ce qui fera l'efficacité du manager, c'est la capacité à anticiper cette situation. »

Sommes-nous tous des preneurs d'otages, kidnappeurs potentiels ?

« Oui, tout le monde peut passer à l'acte. »

Même vous ?

« Oui, méfiez-vous... » (rires) 🎓

Officier de la Police Nationale en disponibilité, diplômé de la National Academy du FBI, Laurent Combalbert a été pendant plusieurs années Officier-Négociateur au sein du RAID. Il a géré plusieurs dizaines de situations de crise, et a constitué et dirigé des équipes d'experts en charge de la résolution de situations complexes et de crises non conventionnelles partout dans le monde. Aujourd'hui consultant indépendant et conférencier, il conseille de nombreux dirigeants d'entreprises et d'institutions dans la gestion de leurs négociations complexes, le recrutement de leurs équipes de gestion de crise et dans la mise en œuvre de leurs politiques de sûreté et de prévention des risques.

Contact : laurentcombalbert@speakersacademy.fr



Ouvrages
Le négociateur, Presses de la Cité, 2009

Entreprises : halte aux prédateurs, Dunod, 2008

Le guide de survie du manager, Dunod, 2007

Négociation de crise et communication d'influence, ESF, 2006
Le managements des situations de crises, ESF éditeurs, 2005