

DES SINGULIERS_

Numéro 1

Mars 2022



Les belles histoires se racontent sur des pages.
Les grandes s'écrivent dans la marge.

DES SINGULIERS_

Pour ce premier numéro Des Singuliers, Aurélie Jeannin échange avec Laurent Combalbert, ancien Officier-Négociateur du RAID, négociateur professionnel et expert en gestion de crise. La rencontre a lieu sur son campus de la confiance, au domaine de Sylvania à Villeneuve-les-Genêts, en Bourgogne, le 17 décembre 2021.



Il voulait défoncer des portes. **Il s'est mis à parler à travers.**

Laurent Combalbert est négociateur professionnel. Ceux avec qui il parle ne veulent pas l'écouter. Ils veulent autre chose. Ils ont dans la tête des motivations qui les poussent à prendre un fusil, un otage, la tangente, des risques. Ils ont dans la tête des motivations claires ou secrètes ; Laurent Combalbert doit les deviner. Il fait des hypothèses comme un mathématicien. Écrit des livres comme un littéraire. Il fonce, pratique des sports extrêmes, parle vite. Mais il vous semble qu'il le fait avec lenteur, presque sans bouger même. Il a une vivacité posée, une rapidité qui ne s'éparpille pas. Une carrure à la fois accueillante, conviviale, et imposante. Une façon de créer la relation tout en maintenant la distance. Un peu comme si vous étiez de l'autre côté de la porte, ses paroles et son attention dirigées vers vous, son intention chevillée à ses mots qui doivent vous faire changer de plan. Il tisse un fil ténu entre vous et lui. Mais il y a quand même la porte entre vous deux.

J'avais une paupière gonflée. Pourquoi avais-je une paupière gonflée ? Le temps était froid et sec. Grand soleil sur ma route. Compte vite perdu des chevreuils dans les champs qui bordent l'autoroute. Villeneuve-les-Genêts, dans l'Yonne. De l'encre dans mon stylo plume. Sa montre qui s'arrête ; rareté de ces jours où notre montre s'immobilise comme un sablier qui se coucherait sur le côté. Bonjour. Il me parle de Kévin. Kévin qui entretient le Domaine de Sylvania où se situe le campus de la confiance et l'entreprise « TTA – The Trusted Agency ». « Kévin est déclaré travailleur handicapé. Je ne vois pas quel est son handicap. » La forêt tout autour. Aménagement et décoration impeccables. Comme des lignes sur lesquelles il n'y aurait pas un mot plus haut que l'autre. Tu ne négocies pas avec du blabla. Lever à 04 heures du matin pour écrire. Crocs aux pieds. Il a des Crocs aux pieds et il me dit : « Ici, on a le droit d'amener ses chaussons. » Mais je vous conseille plutôt des chaussures de randonnée. Un modèle qui peut crapahuter dans la boue, sur tous les terrains du monde, sur tous les sentiers, et en dehors. Un modèle qui permet de suivre le rythme fou de cet opiniâtre câblé pour travailler à réaliser ses projets, formé à obtenir ce qu'il désire. Tout en franchise, tout en clarté et tout en nuances, Laurent Combalbert fait partie des profils les plus difficiles à portraiturer. Sa ligne est droite mais multiple. Il croise tout, il rassemble. Il est de tous les temps ; il tire des leçons, il anticipe, il prévoit, il compose avec le présent. Je l'écoute et ses mots, et ses expériences, et ses choix, et ses anecdotes forment en moi une idée nette, transcendante. Une idée tellement rabâchée qu'elle en a été vidée. Mais ses contours même fins, même usés par les redites, restent francs : absolument rien n'est impossible.

Je suis

né dans le Sud, entre les Pyrénées et Toulouse. À l'Isle-en-Dodon exactement. Dans le sud, on dit qu'il y a une culture particulière. Je crois que la culture, c'est comme un accent. Ça se prend, ça se perd, selon avec qui l'on est. Dans le Sud, j'aime avant tout l'esprit de famille qui y règne. Il dépasse les liens du sang. La famille, ce sont les amis aussi. Moi, je suis fils unique. Je n'ai pas connu la fratrie mais je n'ai jamais ressenti de manque. Je ne me suis jamais ennuyé de ma vie. Mon père était militaire et ma mère, professeuse de français et d'espagnol. Elle était pour-

tant d'origine italienne... Elle est arrivée en France à l'âge de quatre ans. J'ai grandi dans cette culture à mi-chemin entre l'Italie de ma mère et le Quercy de mon père. Dans une famille sans secret, sans tabou. Mon père a quitté l'Armée quand je suis né. J'ai passé mon enfance à jouer avec ses treillis rangés dans des grandes cantines en fer. Je faisais des cabanes dans la forêt, j'escaladais, je grimpais aux arbres. Je grattais la terre.

J'ai toujours voulu rentrer dans la Police. Dans la cour de l'école, on venait me chercher pour défendre les autres. Petit déjà, j'avais un côté justicier. J'étais

attiré par la dimension physique du métier. Je voulais attraper les bandits, tout simplement. À chaque Noël, je demandais un pistolet à mes parents. À chaque Noël, ma mère refusait. J'ai fini par m'en fabriquer un en bois.

À l'école, j'étais un élève très dissipé. Je passais mon temps à dessiner et à faire des blagues. Comme ma mère était prof, j'étais encore plus puni que les autres, dans un souci d'exemplarité. Pour être tranquille, j'ai vite compris qu'il fallait que j'aie de bonnes notes. J'ai la chance de ne pas avoir eu besoin de beaucoup travailler.

J'ai échangé plusieurs messages avec Stéphanie, négociatrice et épouse de Laurent, pour organiser ma venue. Je sais qu'ils ont un horaire impératif, pour aller chercher le fils de Stéphanie à son lycée à Bourges. J'ai aussi entendu que celui-ci a 14 ans. Vous connaissez « l'effet barnum » ? Un biais cognitif de l'esprit humain qui, face à une vague description, projette ses propres images, en ne retenant que les éléments qui l'arrangent. Le psychologue Bertram Fower, en 1948, a soumis ses étudiants à un test de personnalité. Suite à cela, en guise d'analyse personnalisée, il a en réalité remis à tous ses étudiants, la même synthèse. Je vous invite à aller la consulter : « Vous avez besoin d'être aimé et admiré, et pourtant vous êtes critique avec vous-même. Vous avez certes des points faibles dans votre personnalité, mais vous savez généralement les compenser. Etc. » Des propos suffisamment généralistes pour que chacun se retrouve pleinement dans la description. C'est grâce à l'effet barnum que nous croyons à notre horoscope. Je me méfie de l'effet barnum comme des gens qui disent qu'ils n'ont pas de préjugés (pour paraphraser Ben Mazué). Lors de notre déjeuner, Laurent Combalbert me parlera d'un autre test qui démontre notre capacité à nous persuader de ce à quoi nous voulons déjà, a priori, croire : demandez à des enfants qui sont déjà allés à Disneyland s'ils ont vu Mickey (oui). Pécou (oui), Bugs Bunny (oui). Alors que Bugs Bunny ne fait pas partie du monde Disney. Qu'y a-t-il de plus puissant qu'une volonté de croire ?

Lorsque j'entends que le fils de Stéphanie est au lycée à 14 ans, dans mon esprit qui n'a alors qu'un souvenir imprécis de ce qu'est en réalité l'effet barnum, je me méfie. Ne projetterais-je pas une interprétation : lycée > 14 ans > un an d'avance ? Enfant précoce ?

Laurent Combalbert, haut potentiel ? Je me méfie et je me lance.

Vous m'avez dit tout à l'heure que vous alliez chercher le fils de votre épouse à l'internat. Il a 14 ans, c'est jeune pour être au lycée ?

Oui, il a un an d'avance. J'ai quatre enfants issus de deux mariages, et mon épouse Stéphanie a un fils qui est comme le mien. Tous mes enfants sont EIP, intellectuellement précoces. C'est riche mais... c'est compliqué !

Avoir des facilités peut ne pas être un cadeau. Comment fournir un effort lorsque l'on est habitué à une certaine forme d'aisance ?

Moi, c'est le sport qui m'a donné le goût de l'effort. Je suis très compétiteur. J'aime gagner. J'ai pratiqué la natation, le judo, le ski. Même pour ce qui me semblait facile, j'ai appris à travailler. J'ai puisé ma force dans ma nature polypotentielle. En seconde, j'étais bon en maths et en physique. Mon prof de maths voulait que je fasse une filière scientifique pour être ingénieur. Pour ma mère, c'était le summum ! Pour moi, c'était hors de question. Au conseil de classe, mon prof d'histoire-géo est monté au créneau : je voulais faire du droit, il ne fallait pas me forcer à faire S ! J'ai réussi à intégrer une filière éco. Pendant mes études au lycée à Saint-Gaudens, j'ai fait une rencontre importante, celle d'un jeune officier de gendarmerie. Pendant une conversation, je lui dis que je veux entrer au GIGN, je lui demande comment je dois faire. Il prend une heure de son temps pour m'expliquer son métier. Il me dit que je dois continuer de travailler, de faire du sport et que ma détermination sera clé. Je sors galvanisé de cet entretien. Cet officier de gendarmerie, c'est Denis Favier. Vous vous souvenez de la prise d'otages sur le vol Air France 8969 à Marignane en 1994 ? C'était lui le commandant du GIGN qui a dirigé l'assaut contre les terroristes. Aujourd'hui, je fais comme lui : dès que je peux, je donne une heure de mon temps pour ceux qui ont des questions sur mon métier. Hier soir, j'ai passé une heure au téléphone avec une jeune fille qui veut devenir négociatrice. Dans mon parcours, plusieurs personnes m'ont inspiré ; je rembourse ma dette.

En seconde, vous avez dans l'idée d'intégrer un jour le GIGN ?

Quand j'entre en seconde, le RAID n'existe pas encore puisqu'il a été créé en 1985, par Pierre Joxe. Mais je lis des revues, je regarde des émissions de télé. Mon objectif est d'entrer dans la Police. Mon père dit que j'ai une trop grande gueule pour l'Armée, que la Police m'ira mieux !

Qu'est-ce qui différencie le GIGN du RAID ?

Le GIGN, c'est le Groupe d'Intervention de la Gendarmerie. Le RAID, c'est la même chose mais dans la Police. Je passe un bac éco puis je vais en fac de droit à Toulouse. Je passe une licence de droit et en parallèle une licence de criminologie. Après, je fais une maîtrise à Sciences Po, que je ne termine pas. Je la fais uniquement pour soutenir un mémoire sur la lutte anti-terroriste. Pendant mes recherches, je fais une autre rencontre importante : Michel Marie. Il est commandant au RAID. C'est le négociateur derrière Nicolas Sarkozy lors de la prise d'otages par « Human Bomb » à l'école maternelle de Neuilly en 1993. Michel Marie est le premier à me parler du métier de négociateur et de sa formation au FBI. Je ne m'imaginais pas négociateur mais la graine est plantée. Pendant cette période, je suis Président de l'association étudiante et de l'Union nationale des étudiants en Droit et Sciences Politiques de France. Je ne veux pas être dans un syndicat politisé mais j'aime l'idée de défendre les intérêts des autres. Je veux défendre ce qui est juste.

Vous n'avez jamais eu envie d'être avocat par exemple ?

Je voulais enfoncer des portes ! Être dans l'action, sur le terrain ! Après mes diplômes, j'ai passé le concours d'officier de paix. À ce moment-là, en 1994, c'est la première promotion qui réunit les deux branches traditionnelles : les inspecteurs, ceux qui mènent les enquêtes, et les lieutenants de police, les CRS sur le terrain par exemple. Ça ne plaît pas à tout le monde !

Les inspecteurs sont en tenue civile quand les officiers de paix sont en tenue d'uniforme. Et la tenue dépend du classement. Nous sommes 700. C'est un peu la guerre ! Je fais partie des 10 % qui bossent à fond. Je ne cherche pas à devenir un fonctionnaire de l'État pour le plaisir. Je veux réaliser mon rêve. Je fais deux ans à l'École Nationale de Police.

Je me sens dans mon élément mais ça ne ressemble pas à ce que j'imaginai. Il y a plein de gens qui ne travaillent pas, qui sont là parce qu'ils ont raté d'autres concours. Heureusement, il y a aussi tous ceux qui sont là par vocation. Je suis dans la section d'honneur, dans la garde au drapeau. Nous sommes 40 à représenter l'école dans les cérémonies. Je me marie avec la femme avec laquelle je suis depuis deux ans. Elle est prof. Nous vivons ensemble dans un petit appartement.

À cette même époque, mon père a un cancer foudroyant. Quand il apprend le diagnostic, il se dit qu'il ne veut pas dépérir. Il choisit de se suicider. Il se tire une balle dans la tête. Nous sommes en février 1996, j'ai 25 ans. Je bosse encore plus. Je finis major du concours d'officier de la Police Judiciaire. Et vice-major de la promotion d'officier. Vous savez pourquoi je finis vice-major et non major ? Le directeur de l'école m'avait convoqué pour me dire que le major de cette première promotion unifiée ne pouvait pas être issu du recrutement externe comme c'était mon cas.

Quand on ne supporte pas l'injustice, cela doit être dur à entendre.

Il a eu l'honnêteté de me le dire... En guise de contrepartie, il me propose de choisir mon poste. À l'époque, on est tous persuadés que notre premier poste sera merdique, dans le 93. Sa promesse est intéressante. J'accepte. Parmi les offres, il y a la compagnie « CRS 8 », une compagnie de prestige, d'élite, qui loge dans l'enceinte du RAID. C'est là que je veux aller. Avant cela, je dois faire mon service militaire. Je ne voulais pas le faire comme officier parce que j'avais déjà passé le concours. Je le fais chez les

parachutistes à Toulouse. Je fais de la chute libre, j'adore ça. C'est moi qui rédige les ordres de mission aérienne, je m'arrange pour faire beaucoup de sauts !

À l'Armée, je découvre la vraie vie. Je venais d'un environnement simple mais favorisé avec une mère prof. Là, je fais mes classes avec des militaires du rang et je découvre que certains ne savent pas lire et écrire. Je commence à donner des cours de français à des sous-officiers qui passent le concours interne. Je suis leur subordonné et je leur fais la leçon ! J'avais été pion pendant mes études, dans une banlieue où je faisais face à des profils compliqués : des immigrés qui ne se sont pas intégrés, des clans, des jeunes braqueurs. J'y ai appris à me faire respecter. Là, je découvre qu'au-delà du fait d'aimer maintenir l'ordre, j'aime enseigner. D'autre part, je trouve que c'est dur parce qu'on vous fait parfois faire des trucs à la con et qu'effectivement, je suis une grande gueule. Un jour, un adjudant a fait une réflexion sur mon père. Je suis allé dans son bureau et je l'ai collé au mur. Quand ça n'est pas juste, je ne supporte pas.

Vous êtes prêt à désobéir si ça vous semble injuste ?

Vous savez quel était mon surnom à la CRS8 ? « Capitaine Conan ». Oui, si ça me semble nécessaire, je suis prêt à transgresser les règles. À la CRS8, à Bièvre, j'avais 220 personnes sous mes ordres. Nous étions « le corps des seigneurs », c'était notre nom. Au château où est le RAID, nous étions logés. Il y avait toutes les têtes de promotions. Nous avions de supers équipements. Il n'y avait que des sportifs, beaucoup de boxeurs. C'était l'élite des CRS. On m'a confié la section de protection d'intervention (SPI). J'avais carte blanche. Je voulais devenir un champion en la matière. J'ai monté mes équipes : deux sections de 40 hommes, en véhicules légers. Notre spécialité, c'était les violences urbaines. Nous intervenions dans des cités qui flambaient, partout en France, pendant des émeutes par exemple. C'était des actions commando dans des situations de violences dégradées. Pendant

un match PSG-OM, nous étions au plus près pour éviter les agressions. J'ai fait les cités les plus pourries de France. Ce qui me plaisait alors, c'était le travail d'équipe. C'était remettre de l'ordre. Y compris s'il fallait désobéir...

Et vous avez désobéi ?

Vous vous souvenez de la « Fête des géants » pendant la cérémonie d'ouverture de la Coupe du monde de foot en 1998 ? Imaginez : des casseurs caillaient un escadron de Gendarmerie. Je demande à faire mouvement avec mon équipe, pour aller les supporter. L'ordre est clair ; on ne bouge pas parce qu'il s'agit de la gendarmerie. Ça ne me semble pas juste du tout ! Je coupe ma radio et je dis à mes gars qu'on y va. On monte en courant sur les Champs-Élysées pour désenclaver nos collègues. Nous sommes 20. Les casseurs sont plus de 200. Je tire trois grenades de désencerclement. On arrive à désenclaver nos collègues de la Gendarmerie. On se replie. Ça se calme. Quand je rallume ma radio, j'entends :

Je ne devrais pas écrire ça devant vous mais il y a des phrases que j'ai de plus en plus de mal à entendre et à écrire. Comme cette histoire de « rien n'est impossible » que j'ai évoquée tout à l'heure. Alors, il y a les mots : bienveillance, résilience, gagnant-gagnant, agilité... Les pauvres, si parfaits avec leur petite mèche blonde qui tombe sur le front et leur peau douce, mais qui provoquent désormais chez moi une réaction oscillant entre la violence et la désolation. Toujours triste lorsque l'on ne peut plus utiliser un mot qui disait pourtant si bien ce qu'il voulait dire. Un peu comme « être en marche » et « en même temps ». Fichus. Et puis, il y a les phrases. Les phrases toutes faites qui, elles aussi, disent sincèrement ce qu'elles veulent dire mais que j'ai envie de biffer désormais. Parmi elles, la sacrifiée : « Ce qui fait la différence, c'est l'humain. » Face à elle, c'est le pire qui s'invite en moi. Le sarcastique, la mauvaise-foi, le jugement à l'emporte-pièce. Ben oui, sans blague, c'est l'humain qui fait la différence. Je me ressaisis, toujours. Parce qu'en vrai, je crois que je suis surtout navrée que cette phrase ait perdue à ce point de sa saveur, tant elle est, en réalité, pure et juste. Bien sûr, ce sont les humains qui font la différence. Ils font tout d'ailleurs, le meilleur et le pire. Ce sont eux qui font et qui ne font pas. La Justice n'existe pas. Il y a des femmes et des hommes qui font la justice. Qui font les lois, qui bâtissent les garde-fous, qui posent les questions, qui décident des règles. Se le dire, c'est accepter la faillibilité de toutes choses. Laurent Combalbert qui décide de désobéir, c'est un homme qui décide de faire la différence. Qui sait l'Ordre, la Règle, le Droit mais qui choisit une autre direction. C'est pour moi l'exemple qu'effectivement, ce sont les humains qui font la différence. Même si je suis navrée que cette phrase tombe à plat et ne touche plus autant que ça mon cœur. Peut-être pénétrera-t-elle le vôtre avec la puissance qu'elle mérite.

« TI 1000. » TI 1000, c'est le Préfet de Police. Il a vu ce qui s'était passé sur les caméras de surveillance. Il demande : « Qui a tiré une grenade sur les Champs-Élysées ? » Je suis mort ! Sur ma radio, j'entends toute la chaîne de commandement qui me balance. « C'est la compagnie Verlaine. », « C'est Verlaine 3. » Ma carrière est finie. J'entends alors : « Ici TI 1000, vous félicitez sa section. » J'ai eu de la chance ! J'ai transgressé un ordre parce que ça me semblait bon de le faire. Gendarmerie, Police, je n'ai jamais compris pourquoi on nous opposait. Ce sont des querelles de patrons. Nous, on a le même drapeau sur l'épaule et la même mission : aider les gens, les sauver.

À cette époque, vous ne pensez pas encore à la négociation ?

Pas encore. En 1998, je décide de candidater pour entrer au RAID. Pour ça, il faut pouvoir justifier de cinq ans d'ancienneté. Je vais voir le patron du RAID, Gérard Zerbi. Je lui dis que je veux passer les tests. Il me répond naturellement de revenir dans deux ans. Dans l'escalier en sortant de son bureau, je croise le fameux Michel Marie rencontré quand j'écrivais mon mémoire sur la lutte anti-terroriste. Nous discutons deux minutes : il me dit qu'il monte une équipe de négociateurs et qu'il a besoin de jeunes officiers. « Je te recrute. » Selon lui, j'ai deux qualités principales : je parle anglais et je suis un « jeune sacrificable ». Cela signifie que je ne risque rien. Si ça ne marche pas pour moi, je ne mets pas toute ma carrière en jeu. Le deal, c'est que je peux entrer immédiatement au RAID, sans attendre les cinq ans d'ancienneté, mais que je ne ferai jamais partie de ceux qui sont dans la colonne d'assaut à tirer sur l'ennemi. Il me donne 24 heures pour faire mon choix.

Comment faites-vous pour décider ?

Je ne porterai jamais la tenue noire. Je dois faire une croix sur dix ans de motivation, moi qui veux casser des portes depuis que je suis tout petit ! En réalité, c'est un dilemme sans en être un. Michel Marie me donne sa confiance a priori. C'est hyper responsabilisant. Mon entourage me conseille de faire comme je le sens. Et ce que je sens, c'est qu'un homme a fait le choix de me sortir du lot. Je choisis de le rejoindre. Il me dit que si tout va bien, je serai à sa place dans quelques années. La moitié de ce que je sais aujourd'hui, je le tiens de Michel Marie. Tout le monde pense que la négociation est quelque chose de facile. Lui pense que c'est un vrai métier. C'est très très technique : il faut créer une relation avec quelqu'un qui ne veut pas vous parler. C'est un combat psychologique. Au début, je suis en binôme avec lui. J'apprends. Je lis beaucoup aussi.

Vous vous souvenez de votre première négociation « seul » ?

C'était un forcené. Un vieux papi en haut d'un escalier, avec un fusil de chasse. Il n'en peut plus du bruit des voisins. Il est retranché. Il tire en l'air. Il ne veut pas descendre. Moi, je suis au pied de l'escalier. Je dois le toucher émotionnellement pour qu'il jette son fusil. Il finit par me tomber dans les bras d'émotion !

Après cette formation interne, je crois que vous partez aux États-Unis ?

En 1989, Michel Marie est photographe d'intervention au FBI. Il fait les photos de repérage pour les interventions. Lors d'un stage au FBI, il rencontre Gary Noesner, membre du CNU, la Crisis Negotiation Unit du FBI. Ils sympathisent. Il le fait venir en France avec sa fille et c'est moi qui m'occupe d'elle. Gary Noesner m'invite alors au FBI pour me former. Mais pour cela, il me lance un défi : convaincre Enrique Ghimenti, l'attaché du FBI à Paris, de m'y autoriser. Il y a 32 places seulement. Nous prenons rendez-vous. Il refuse de m'envoyer en formation aux États-Unis. Alors, pendant six jours de suite, je vais le voir. Je ne le lâche pas. Chaque jour, je me pointe. Ma persévérance le bluffe. Il finit par accepter que j'y aille. J'ai déjà un fils, Arthur, et mon second, Victor, n'a qu'un mois. Mais je ne peux pas manquer cette opportunité. Je pars passer quatre semaines au FBI à Quantico. Je suis accueilli par Gary Noesner. C'est une référence dans le domaine de la négociation. C'est lui qui a géré le siège de Waco, le blocus de 51 jours à la résidence de la secte des Davidiens. Bill Clinton avait dit que ce raid avait été sa pire décision. Sur place, il y a 31 agents et moi. Ils sont tous Américains sauf un gars de Scotland Yard. Je suis sous l'aile de Gary. C'est mon mentor. Dès le premier soir, il choisit de me challenger. Je suis jetlagué, je suis en binôme avec un gars du Texas et un de la Nouvelle-Orléans qui ont des accents à couper au couteau et ne font aucun effort. Je ne comprends rien. Nous arrivons à Hogan's Alley, une ville

reconstituée au sein du FBI. Nous sommes deux groupes de 15. Premier exercice : une femme afro-américaine avec une pathologie douloureuse s'est retranchée dans la pharmacie. Elle n'a pas d'argent. Elle a pris un otage et lui a mis le couteau sous la gorge. Il faut la faire sortir. Gary me dit : « Laurent, c'est à toi. » J'ai passé deux ans au RAID. Je compte sur mon expérience. Je dis à la forcenée que je suis Français, qu'il faut qu'elle me parle doucement. Je la paraphrase. Je reformule. Je provoque des « oui » avec des questions fermées. Je lui dis que l'on serait mieux à discuter dehors, que je sais qu'elle est quelqu'un de bien. Je verbalise sa colère. Je ne dis pas « Je comprends. ». Je lui dis : « Je ne suis pas vous. Ça n'arrive qu'à vous. Je sens votre colère parce que c'est injuste. » Certains de ses mots m'échappent parce que je ne suis pas bilingue. Je pratique l'écoute active. Je verbalise son émotion. La négociation, c'est faire des hypothèses sur la motivation de la personne. Il faut tenter de comprendre. À la fin, délivrance, elle se rend. Mes collègues m'applaudissent. Ils voient que je n'ai pas volé ma place...

Vous parliez de « combat psychologique » tout à l'heure. Dans une négociation, il faut à la fois créer la relation et lutter contre la personne ?

Il y a un rapport de force, de fait. Notre point commun, c'est le désaccord. Sinon, c'est de la vente. Le désaccord, c'est quand l'un des deux veut dire non ou stop. Négociateur, ce n'est pas convaincre. C'est induire le changement. C'est faire prendre conscience à l'autre de ce qu'il est en train de faire. C'est lui faire changer de comportement. On réussit quand la personne décide d'elle-même de baisser son arme. Quand on négocie, on ne doit pas forcer. C'est là où il y a de la relation. Il ne faut jamais oublier que c'est l'Autre qui vous donne le pouvoir de négocier. Un forcené qui ne veut pas vous laisser parler casse de fait la négociation. Il faut garder à l'esprit qu'on est là pour aider la personne en face de nous à trouver une solution à son problème, une solution qu'elle n'a pas réussi à trouver elle-même. Moi, j'ai été élevé dans le droit au désaccord. À la maison, on avait le

droit de ne pas être d'accord et de s'expliquer. J'aime le conflit. Je le recherche même, pour m'enrichir. C'est de la curiosité. Je pense que la personne en face de moi a tort, mais pourquoi pense-t-elle ça ? On pourrait être plusieurs à avoir raison...

Dans une négociation, vous pouvez avoir recours à la force ?

Ça m'est arrivé. En 2001, j'ai interpellé par la force un schizophrène. Le gars tenait son fils pendu par les pieds, au 8^{ème} étage. Je me suis fait passer pour un médecin. Je lui ai dit que j'avais peur des armes, je lui ai demandé de les lâcher. Mais il était délirant, je ne pouvais pas y aller en douceur. Dès que j'ai pu, je lui ai sauté dessus. Il avait une paire de ciseaux dans la poche, elle s'est plantée dans ma cuisse. Quand on part sur une négociation, il faut savoir que 70 % des informations dont on dispose sont fausses. Interprétées, traitées par des biais... Moi, cette incertitude me stimule. L'incertitude, c'est gérer un truc nouveau, c'est être challengé, c'est trouver une solution. Le choix génère souvent de l'angoisse parce que les gens ont peur de se tromper. Moi, j'y vois une possibilité de réussir. J'invite vraiment à laisser davantage de place à l'incertitude. Cela ne signifie pas ne rien faire ou se préparer à l'échec. Il s'agit d'envisager l'échec. Je trouve ça rassurant finalement. Moi, je fonctionne beaucoup à partir de l'hypothèse du pire. Au lieu de partir du projet idéal et de le dégrader, je vais voir tout ce qui peut mal se passer. Je fais des projections, je visualise et je construis des solutions. Je fais tous les scénarios possibles : et si, et si, et si... Je pars du pire et j'upgrade mon projet. Ma mère avait une vraie inappétence pour l'incertitude. Mais la peur du changement naît quand on est spectateur, pas quand on est acteur. Le traumatisme vient du fait de subir, quand le cerveau arrête de bouger. Notre cerveau reptilien est le même qu'à l'époque où nous faisons face à des dangers comme des tigres à dents de sabre. Il faut lui faire comprendre que cela ne marche plus comme ça. Être acteur, c'est prendre

sa part de contrôle. Il faut s'investir à 100 % d'une part, et accepter d'autre part de ne pas se mettre de pression sur les choses sur lesquelles on n'a pas de contrôle. C'est important d'agir sur ce sur quoi on a la main et accepter ce qu'on ne peut pas changer, ce qui ne bougera pas, que l'on soit anxieux ou joyeux. C'est tout ça que j'aime dans la chute libre. C'est un sport qui repose sur le principe de l'action engagée. On ne peut pas revenir en arrière. Quand c'est parti, c'est parti. Et quand il y a un accident, c'est souvent de la faute du chuteur. C'est le meilleur sport du monde ! À risque mais pas dangereux.

L'incertitude fait partie de votre métier, mais il y a des procédures de négociation ?

Non, il n'y a pas de procédure de négociation. C'est uniquement une histoire d'humains qui n'ont pas les bonnes réponses et qui, pour les trouver, doivent poser les bonnes questions. En 2008, j'ai créé le référentiel PACIFICAT. Ce sont neuf étapes, non pas pour structurer des réponses pré-établies mais des questions. La base de la négociation, c'est l'agilité. Tout est improvisation. Et pour improviser, il faut être très préparé. Il faut anticiper toutes les hypothèses. Et surtout, il ne faut pas interpréter.

Quelle est la différence entre une interprétation et une hypothèse ?

L'interprétation, c'est attribuer une vérité à un fait. C'est un biais perceptif. On y a recours pour aller plus vite. L'hypothèse, c'est attribuer une possibilité de vérité. Il faut apprendre à se départir de nos interprétations.

La première fois où je vous ai entendu, c'était pour le Centre des Jeunes Dirigeants, à Angers. J'avais été marquée par votre concept d'« OCP », Objectif Commun Partagé. Vous aviez évoqué une prise d'otage lors d'une tentative d'évasion de prison. Un hélicoptère était arrivé pour embarquer les évadés mais la corde était trop courte. Ils n'ont pas pu la saisir. Ils ont décidé de prendre un otage. Vous expliquiez que

dans ce cas, la négociation n'était pas, d'un côté « On veut sortir. » et de l'autre « On ne veut pas que vous sortiez. » Dans la mesure où il est impossible de laisser sortir ces prisonniers, vous avez cherché avec eux, l'objectif commun partagé, l'OCP. Vous avez cherché leur enjeu et il me semble me souvenir que dans leurs cas, il s'agissait de ne pas retourner dans la prison dont ils n'avaient pas réussi à s'évader à cause d'une corde trop courte... Vous avez alors proposé qu'ils puissent choisir la prison dans laquelle ils allaient retourner. Ce récit m'avait stupéfaite ! Il illustre tellement bien comment sortir de la confrontation stérile.

C'est ça. L'objectif commun partagé, c'est ce que l'on construit avec la partie adverse. Dans une négociation, on fait des hypothèses sur la motivation de la personne pour tenter de comprendre. Il demande un million de dollars ? Quelles peuvent être ses motivations ? L'argent ? Faire parler de lui, se suicider... ? On classe les hypothèses selon ce qui nous semble le plus favorable. On en choisit une et on la teste sous forme de proposition claire. Il faut être très cash pour éliminer des hypothèses.

Cela doit nécessiter un gros travail de gestion émotionnelle ?

Oui, il y a un gros travail de maîtrise émotionnelle. La peur par exemple, est indispensable. Il faut une bonne peur. Une peur qui permet d'avoir conscience du risque. Si on n'a pas peur, il faut changer de métier. J'ai quitté le RAID en 2004, parce que Michel Marie était parti et que son remplaçant n'a pas tenu ses promesses. Mais je suis aussi parti parce que je n'avais plus vraiment peur. J'étais à l'aise dans toutes les missions. C'était dangereux, même si ça semblait confortable. Pour remettre du danger, on peut alors ne pas tester toutes les hypothèses. Ou prendre la plus risquée pour voir si ça passe.

Cela vous est arrivé ?

Une fois, lors d'une prise d'otage. Le forcené voulait

Rencontrer et raconter les singularités.

Des Singuliers est un format éditorial réalisé par

Aurélie Jeannin,

qui paraît tous les trois mois.

Des rencontres avec des personnes de tous

horizons pour explorer comme nous sommes

chacun et tous à notre manière,

des êtres singuliers.

La curiosité comme moteur.

www.dessinguliers.fr

@dassinguliers

