

# Interview d'expert

---

## De Human Bomb à Bétancourt : psychologie et négociation de crise



**Laurent COMBALBERT**

**Interviewé par *Thierry*  
PORTAL**



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)

**Magazine de la communication de crise et sensible | Publication**

[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com) - © 2008 Tous droits réservés par les auteurs

# De Human Bomb à Bétancourt : psychologie et négociation de crise

**Laurent COMBALBERT interviewé par *Thierry PORTAL***

L'actualité de ces dernières années a mis en lumière de nouvelles techniques d'intervention lors d'épisodes 'crisogènes' extrêmes. De Human Bomb (école maternelle de Neuilly) à Ingrid BETTANCOURT (affaire malheureusement toujours aussi indécise à l'heure où sont écrites ces lignes), des questions de sécurité d'entreprise à ce que l'on appelle déjà la 'diplomatie privée' (kidnapping de cadres expatriés dans des pays « à risque ») en passant par la stabilisation des agressions physiques, la prise d'otage dans un avion, la rétention de personnels de direction par un groupe de salariés en colère ... la négociation de crise étend de plus en plus ses terrains d'expérience. De fait, son domaine d'application s'élargit chaque jour, tant ses spécialistes sont sollicités pour apporter leur expertise dans le vaste domaine des crises.

Cette nouvelle discipline n'en est pourtant pas à ses premières armes. Depuis la toute 1<sup>ère</sup> négociation de crise réalisée lors de la prise d'otages sanglante du groupe terroriste « Septembre Noir » (jeux olympiques de 1972), les services de sécurité de plusieurs pays réfléchissent et investissent dans des groupes d'intervention spécialement entraînés et aguerris aux techniques de négociation sensible. Le premier d'entre eux fut le Hostage Negotiation Unit de la police de New York qui a initié les premières recherches en s'appuyant sur une abondante littérature en matière de psychologie, de psychiatrie et de criminologie. Depuis, de nombreux services de police autour du monde se sont dotés de groupes de négociateurs spécialement formés et entraînés pour mener des contacts avec des forcenés ou des preneurs d'otages, qu'il s'agisse de criminels, de cas pathologiques, ou tout simplement de gens au bout du rouleau qui ne voient pas d'autres moyens d'exprimer leur douleur ou leur mal de vivre. A ce jour, certains d'entre eux sont très avancés en la matière, à l'instar de la Crisis Negotiation Unit du FBI ou le groupe de Gestion de Crise et Négociation du RAID en France.

Or, c'est justement à un ancien officier du RAID, négociateur de crise de métier et aujourd'hui consultant au sein du Groupe de Conseil en sécurité GEOS – également auteur de plusieurs ouvrages de référence en la matière ; Cf. fin d'article - que l'Observatoire International des Crises s'est adressé pour cerner le périmètre de ce terrain d'action très 'particulier'. Sans trahir la confidentialité de ses techniques d'intervention, Laurent COMBALBERT a

accepté de nous expliquer son métier et, surtout, de nous dire en quoi la dimension psychologique constituait l'alpha et l'oméga d'une négociation réussie. L'intérêt de cet article entretien, mené par Thierry PORTAL et deuxième d'une série spécifiquement dédiée aux aspects psychologiques de la gestion de crise, est donc de comprendre les spécificités d'une discipline qui emprunte davantage à la psychologie, la criminologie et la communication inter personnelle qu'aux anciens manuels d'arts martiaux ou de stratégie militaire.

Pour l'homme de la rue, de nombreux films ou séries ont abordé, à leur manière, ce domaine d'intervention depuis quelques années, sans pour autant relever ses spécificités par rapport aux négociations « classiques » : un faux pas, une mauvaise stratégie peuvent entraîner la mort d'un ou plusieurs otages. Le négociateur de crise n'a qu'une obligation de résultat – non de moyens -, celle de sauver des vies. De fait, la négociation de crise fonde ses techniques et ses modes d'intervention dans l'étude des travaux de l'Ecole de Palo ALTO, dans les cours d'Ecoute Active, de Programmation Neuro-Linguistique ou d'Analyse Transactionnelle, et plus récemment dans les livres de William URY\*.

Ainsi, après avoir définitivement ancré le travail d'une équipe de négociateurs au coeur du domaine de la gestion de crise, cet article entretien souhaite visiter la dimension psychologique caractéristique du temps de la négociation.

\* Auteur de divers ouvrages de négociation dont les plus récents sont : « Comment réussir une négociation » Broché 2003 ; « Comment négocier avec les gens difficiles : de l'affrontement à la négociation » Broché 2006 ; « Comment dire non : savoir refuser sans offenser » Broché 2007

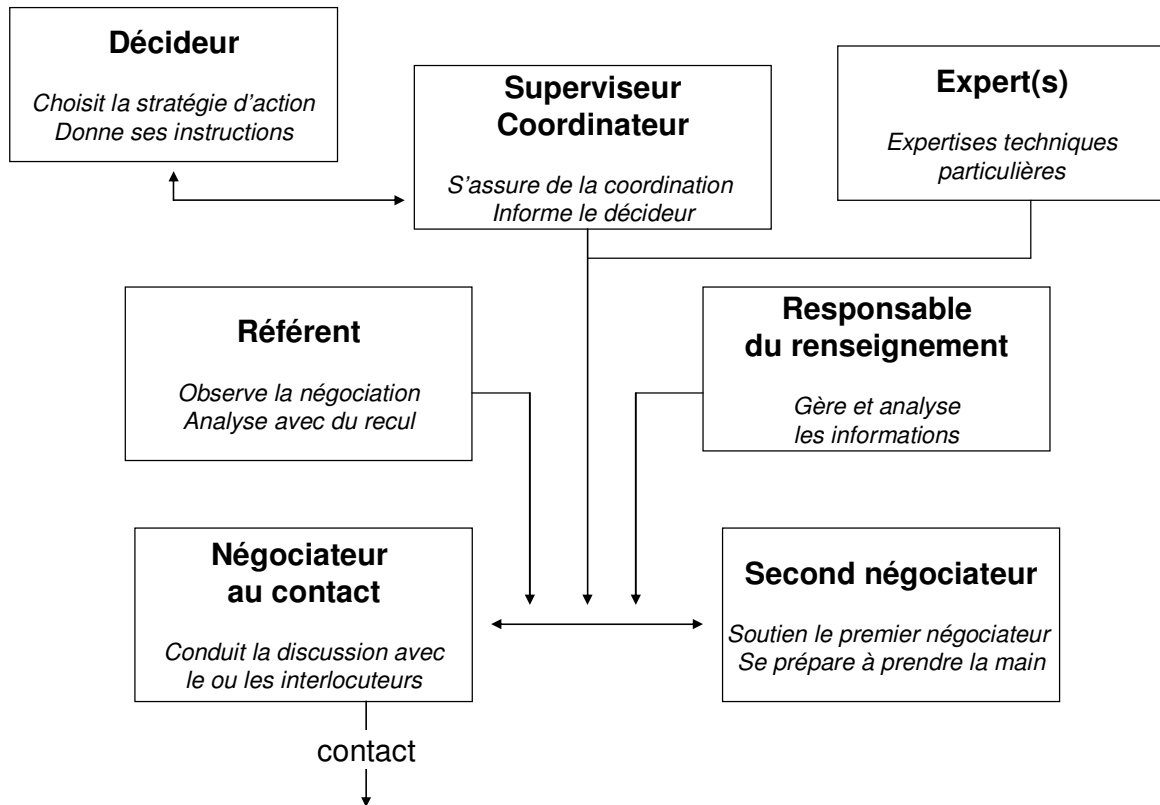
---

*TP – Afin d'entrer dans votre 'univers professionnel', je voudrais que nous nous intéressions à la crise vue du côté 'technique', ce qui devrait nous permettre de comprendre non seulement vos enjeux mais aussi vos méthodes globales d'intervention. D'une manière très générale, les cellules de crise 'classiques' sont composées de différentes entités 'fondamentales', dont la cellule Gestion, qui apporte son appui stratégique global aux acteurs de terrain, et coordonne l'organisation d'ensemble. Elle est dirigée par un Directeur de crise qui s'appuie sur un pôle communication et un autre dédié à l'appui logistique. Il reporte à une Direction Générale composée des plus hauts dirigeants de l'organisation en charge des choix cruciaux et est le porte parole de l'organisation vers l'extérieur. De fait, l'opérateur central reste le Directeur de la cellule 'Gestion de crise'. Dans votre champ d'expertise, quelle est la composition d'une équipe de négociation ? Suit-elle la même logique de découpage ?*

LC – « L'organisation d'une équipe de négociation est indéniablement calquée sur l'organisation d'une cellule de crise. Une équipe de négociateurs de crise n'est rien d'autre qu'une cellule de crise spécialisée, généralement au service d'une cellule de crise centrale. De ce fait, nous organisons toujours nos équipes autour d'un certain nombre de fonctions et nous choisissons les négociateurs les plus adaptés à la situation pour remplir ces fonctions. Ces fonctions sont généralement attribuées dans l'ordre suivant :

- Le négociateur au contact : c'est lui qui mène la relation, qui crée le lien avec la « partie adverse ». Il est le porte parole de la stratégie de négociation proposée par l'équipe et approuvée par la cellule Décision.
- Le second négociateur : il est prêt à prêter main forte au négociateur principal, voir même à le remplacer si cela s'avère nécessaire.
- Le superviseur-coordonateur : il dirige l'équipe et assure la liaison avec les instances de décision.
- Le référent : il suit la négociation avec le recul nécessaire pour apporter une vision objective sur la stratégie, les tactiques employées et leurs effets sur la partie adverse.
- Le responsable du renseignement : il collationne et traite l'information.
- Les experts éventuels pouvant apporter un complément d'analyse à l'équipe. Une négociation face à un kidnappeur ne se gère pas comme une négociation face à un fraudeur ou l'auteur d'une cyber-extorsion. Tout comme une cellule de crise doit savoir s'entourer de compétences spécifiques selon la situation qu'elle doit conduire, une équipe de négociateurs peut avoir recours à des spécialistes ; finances, informatiques, experts-pays, etc ..., et les intégrer pour assurer l'efficacité optimale.

Dans le cadre d'une organisation par fonction, il est important de disposer du maximum de profils et d'expériences possibles pour constituer l'équipe la plus adaptée à la situation. En négociation de crise, c'est le contexte qui dicte le processus appliqué, pas le contraire ».



*Organisation d'un groupe de négociateurs*

TP – Intéressons-nous maintenant plus spécifiquement aux aspects psychologiques de votre travail de négociateur. Dans vos ouvrages et articles, vous faites de l'imprévisibilité et de la volatilité l'alpha et l'oméga de la négociation de crise, c'est à dire les principaux facteurs qui pèsent structurellement sur la réponse à apporter. En quoi ces deux notions sont-elles structurelles d'une bonne négociation ?

LC – « L'instabilité et la volatilité ont une fâcheuse tendance à brouiller les cartes et à rendre les situations plus difficiles à appréhender pour les personnes qui n'y sont pas préparées. Je dirais qu'une prise en compte efficace de ces deux paramètres permet de faire la différence entre une situation compliquée et une situation complexe.

Une situation compliquée est une situation dans laquelle tous les paramètres qui la composent ne sont pas perçus, ce qui accentue d'autant l'impression de complication. Ce manque de perception peut être du au fait que les paramètres ne sont pas observables, ou qu'ils sont liés à des éléments qui ne sont pas sous le contrôle de celui qui fait l'analyse. Il arrive parfois que ce manque de perception soit lié à des mécanismes de défense psychologique : le déni, la dénégation, la rationalisation sont autant de voies

de secours inconscientes servant à ne pas voir l'ensemble des facteurs qui agissent sur un environnement et qui le rendent incertain.

Au contraire, une situation complexe est une situation dans laquelle tous les paramètres sont perçus, y compris ceux qui s'avèrent perturber le bon fonctionnement de l'organisation ou ceux qui ne sont pas « rationnels ». En refusant de simplifier et en acceptant l'ensemble des contraintes qui agissent sur l'environnement de la négociation, y compris les contraintes non-conventionnelles, il est possible d'opérer une analyse objective et fiable des risques potentiels et de s'y préparer dans les meilleures conditions. L'acceptation de la complexité d'un environnement incertain est un gage de bonne perception des risques, et notamment des menaces potentielles planant sur la négociation : plus il y a de paramètres dans une situation de négociation, plus il y a d'opportunités à saisir et de leviers sur lesquels jouer ».

*TP – Dans une situation de négociation de crise, comment gère-t-on le stress ? Et en particulier l'idée que l'on se fait du temps dont on dispose, c'est à dire la perception du niveau d'urgence de la situation ? Quels sont les écueils psychologiques qui biaisent cette indispensable perception du temps ?*

LC – « Le stress est une des composantes de la crise, qu'elle soit gérée par la négociation ou par tout autre moyen. Les impacts du stress, distingués selon qu'il s'agit d'un stress positif ou d'un stress dépassé, sont connus des négociateurs. L'objectif n'est pas de l'empêcher, ce qui serait illusoire et même dangereux, mais d'en connaître les symptômes pour en diminuer les effets.

Plutôt que de voir le stress comme ayant un impact sur la perception du temps, j'aurais plutôt tendance à inverser la 'donne' : la perception que l'on se fait du temps pourra être facteur de stress ou de blocages si elle n'est pas correctement appréhendée. Nous n'avons pas le pouvoir sur le temps objectif, qui est 'dicté' par la pendule : dès lors, ce n'est plus une contrainte. Nos process et nos méthodes sont faits pour affronter l'urgence. Ce qui peut être déstabilisant, c'est une différence de perception dans le temps subjectif, c'est à dire les limites de temps que chacune des parties s'impose. Les ultimatums que l'on peut rencontrer dans les négociations complexes démontrent d'ailleurs que chacun peut avoir envie de reprendre le contrôle du temps subjectif et d'imposer son rythme à l'autre.

Dans la négociation, il faut généralement commencer par négocier la forme avant de négocier le fond. Et dans la forme, on entend notamment le timing de la négociation, les « white stones » qui vont jaloner la relation. Quand ce timing est accepté par tous, la contrainte disparaît, à condition bien sûr de le respecter. Quand on évoque des négociations de kidnapping comme dans le cas d'Ingrid BETANCOURT, en Colombie, le temps est à double tranchant : on sait par expérience que les kidnappings politiques réalisés par les FARC peuvent durer des années, ce qui est extrêmement déstabilisant pour les

familles mais tout à fait classique pour les négociateurs. Dans le cas BETANCOURT, les dernières informations relatives à une dégradation de son état de santé modifient la perception du temps et poussent à une résolution des plus rapides, modifiant ainsi les stratégies de négociation retenues ».

*TP – La crise se caractérise très souvent par un sentiment de débordement. Tous les managers de crise reconnaissent qu'il s'agit là de la dimension la plus délicate dans le traitement d'une crise : cette impression de noyade qui incite à produire des gesticulations plutôt que des actions significatives et utiles. Face à une personne en crise, ce sentiment d'incompréhension peut-il être démultiplié ? Vous êtes-vous vous-même senti un jour débordé dans une situation de négociation (incompréhension avec l'acteur source, irrationalité de son comportement...) ?*

LC – « La profusion des informations, vraies, fausses, incomplètes, la multitude des parties prenantes, la nécessité de prendre des décisions stratégiques dans l'urgence amènent parfois le négociateur à se sentir « pris à la gorge ». C'est là que l'équipe rentre en jeu : le second négociateur apporte sa vision décalée et change le prisme de perception du négociateur au contact. Même chose pour le référent qui analyse la négociation avec du recul, car il sait qu'il ne sera pas engagé dans le contact : cette « distance » lui permet de voir des choses que les autres ne voient pas. Face à l'irrationalité d'un comportement ou le débordement émotionnel, l'équipe de négociation oppose sa cohésion ainsi que la conjonction de talents et de profils variés. Quel que soit les rôles qu'ils remplissent, tous les membres de l'équipe sont avant tout des négociateurs aptes à prendre le contact avec la partie adverse ».

*TP – D'après Salvador MADDI, « la personnalité est un ensemble de caractéristiques et de tendances qui détermine les points communs et les différences du comportement psychologique des gens, comportements qui présentent une continuité dans le temps et ne peut être aisément attribué aux seules pressions sociales et biologiques du moment ». On imagine sans mal que l'analyse psychologique de l'acteur source de la crise est déterminante pour établir une négociation de crise pertinente. Comment faire pour poser un diagnostic clair et lucide sur la personnalité de l'acteur source ? Que doit obligatoirement comprendre le négociateur de crise en relation avec lui ?*

LC – « Pour ma part, je n'utilise pas le terme de diagnostic, car il rappelle trop le domaine médical dans lequel il est important de faire une analyse très précise et la plus exhaustive possible pour proposer une médication adaptée. En négociation, on ne fait pas de diagnostic mais on tente de comprendre les ressorts psychologiques qui animent la partie adverse. Ces ressorts peuvent être visibles, comme dans le cas d'une personne atteinte d'une psychopathologie délirante, ou cachés comme face à une personnalité difficile. Dans tous les cas, le négociateur devra sortir de son propre cadre de référence pour comprendre celui de l'autre.

Un des facteurs importants est la compréhension de la relation recherchée par l'autre, que certains appellent le 'Rapport de place'. L'analyse transactionnelle, au travers des états du Moi, ou l'Ecole de Palo ALTO, au travers des relations symétriques et complémentaires, décrivent les relations et les interactions qui peuvent être mises en œuvre dans le cadre d'une négociation complexe. Pour être efficace et rentrer en relation avec l'autre, le négociateur devra identifier et prendre la place que l'autre cherche à lui donner. Quand ce lien aura été établi, il pourra, si nécessaire, changer l'interaction à son profit ».

*TP – Vous semblez faire de l'empathie, grâce à l'écoute positive, le meilleur outil pour comprendre les logiques de raisonnement de l'acteur source. Que nous apprend la recherche en l'espèce pour percevoir au plus juste le cadre de référence de l'autre tout en évitant toute pression superflue ? En quoi ce modèle d'approche se distingue-t-il du cadre proposé par Carl ROGERS, ce psychologue humaniste disparu en 1987 qui, au travers de son Approche Centrée sur la Personne, élargissait l'emploi de l'authenticité, de l'empathie et de la neutralité dans la résolution des conflits, interpersonnels mais aussi internationaux ?*

LC – « L'empathie, qui est la capacité à éprouver les émotions de l'autre, peut être utilisée comme un outil de négociation. Nous le faisons en appliquant les méthodes de l'Ecoute Active de Carl ROGERS qui permettent, grâce à une écoute non directive centrée sur l'autre, de rentrer rapidement en relation pour ensuite essayer de convaincre la partie adverse. Il est intéressant d'examiner également les cinq attitudes de PORTER, disciple du précédent, qui sont souvent des freins à l'écoute efficace que l'on rencontre parfois dans les négociations complexes.

Au delà de l'empathie, le travail sur les techniques de communication d'influence est une des bases de la préparation d'un négociateur. Influencer, c'est augmenter la capacité d'impact de chacun dans la relation pour convaincre et amener une personne en crise à modifier son comportement. Les négociateurs de crise que je forme travaillent également sur la Programmation Neuro Linguistique, l'Analyse Transactionnelle, l'Hypnose Ericksonienne, et toutes les autres techniques que nous estimons être utiles à la négociation de crise.

*TP – Dans le modèle PACIFICAT\* que vous proposez aux entreprises, vous dites qu'il n'existe pas de profil type du bon négociateur de crise. Pour autant, on imagine sans difficultés que certaines qualités sont indispensables pour sortir d'une prise d'otage, par exemple. Quelles sont ces qualités fondamentales ?*

LC – « Tout le monde peut devenir négociateur. Au sein des équipes du Groupe GEOS, nous utilisons des négociateurs locaux, près de 40 aujourd'hui. Nous recherchons chez eux des qualités humaines comme l'altruisme et l'humanisme, et également des qualités de performance : l'optimisme et la



détermination sont des fondamentaux incontournables. Après une phase de formation à nos process et nos méthodes, ils peuvent être intégrés à nos équipes sur le terrain dans le cadre de négociations réelles. Nous avons eu à gérer un cas de kidnapping en Afrique, et il s'est avéré que le meilleur négociateur était l'un de nos collaborateurs locaux du fait de son appartenance à l'ethnie en cause. Nous l'avons rapidement sensibilisé aux méthodes de négociation, et nous avons constitué l'équipe autour de lui. Grâce à cette organisation, nous avons pu faire libérer les otages retenus en quelques jours. Le débriefing réalisé par la suite a démontré que l'humilité dont ont fait preuve les négociateurs sur cette affaire a été un des éléments clés du succès ».

*TP - En quoi l'humilité permet-elle, en situation de crise, de gérer les multiples 'facteurs humains', sources d'instabilité et de complexité ? Comment construit-on intérieurement cette humilité là ? Enfin, existe-t-il une écologie des émotions à mettre en place pour aborder votre univers d'intervention qui permette d'éviter ce sentiment d'auto crise, face au danger (exemple : l'exécution d'un otage) et à l'imprévisible ?*

LC – « L'humilité n'est pas une chose naturelle chez les gens qui ont le sentiment d'être des experts dans leur métier. Or en négociation, elle est fondamentale. Elle permet de remettre constamment en question les méthodes et les techniques utilisées, et elle pousse chaque négociateur à accepter que les situations de crise qu'il gère puissent être toutes différentes les unes des autres et nécessiter des analyses nouvelles à chaque fois. Cette humilité pousse aussi à accepter les émotions dans la relation : l'émotion du négociateur, celle de la partie adverse, celles des familles, des autorités ...

Il n'existe pas de méthode pour gérer les émotions de façon absolue. Mais accepter qu'elles fassent partie du jeu et qu'elles modifient l'analyse et la dynamique de la négociation est déjà un premier pas. La perte d'un otage est une chose terrible mais à laquelle il faut se préparer. Un tel événement est toujours possible, et il ne doit pas empêcher la poursuite de la négociation avec professionnalisme, malgré la très forte émotion qu'il va générer sur tout le monde ».

*TP – Enfin, après avoir conduit une négociation de crise à son terme, encore faut-il savoir en tirer les bonnes leçons. Souvent, ce chantier là est délaissé par les équipes dédiées à la gestion d'une crise classique, notamment par peur des remises en cause. En quoi est-ce, sur le plan psychologique (et sur celui de l'efficacité à venir de la méthode d'intervention), une étape indispensable pour la négociation de crise ?*

LC – « Le débriefing est une étape fondamentale de toute gestion de crise : progresser, c'est changer d'erreur. Encore faut-il savoir tirer partie de ses erreurs et les comprendre pour en faire un facteur de performance. Il existe un certain nombre de méthodes de débriefing pour une négociation de

crise : personnellement, je pratique le plus souvent la méthode chronologique qui consiste à poser sur une ligne de temps matérialisée au mur l'ensemble des éléments de la négociation : déclenchement, information, décisions, mises en œuvre, effets, réajustements de stratégie, etc ... Ensuite, on distingue sur des lignes de temps secondaires chacun des aspects de la négociation (informations, décisions, effets ...) et on examine l'adéquation entre chacun d'entre eux. Cette méthode permet d'identifier les erreurs de stratégie et de coordination entre les actions.

Sur le plan psychologique, le débriefing permet de « purger » les mauvais ressentis qu'un négociateur peut vivre dans son métier pour éviter ce que l'on appelle le « mille-feuille », c'est à dire l'accumulation de mauvaises expériences ou de mauvaises sensations jamais exprimées qui peuvent conduire soit à un renfermement du négociateur sur sa technique, soit parfois à une décompensation psychologique ».

*\* Modèle PACIFICAT : Prendre le pouvoir sur la situation ; Analyser le contexte de la négociation ; Cartographier les acteurs en présence ; Identifier les intervenants ; Former l'équipe ; Influencer pour conduire le contact ; Clôturer la négociation ; Apprendre de l'expérience . Transmettre le savoir*



Issue de la gestion des situations de forcenés et de prise d'otage par les groupes d'intervention, la négociation de crise étend aujourd'hui son domaine d'activité au monde de l'entreprise afin d'aider les dirigeants ou les managers à conduire des situations délicates (négociations commerciales à forts enjeux, clients agressifs, personnalités difficiles), ou pour gérer des incidents graves (conflits sociaux durs, menaces, lock-out et séquestrations).

Basé sur une expérience de terrain hors du commun, cet ouvrage présente les différentes étapes d'un processus de résolution de conflits par la négociation :

- création d'un contexte favorable à la relation d'influence ;
- conduite de la relation ;
- gestion des menaces.

En identifiant les contextes d'urgence et d'instabilité des situations de conflit, en précisant les profils et l'organisation d'une équipe de négociateurs, en détaillant le processus global de la conduite des discussions et les fondamentaux de la communication d'influence, cet ouvrage donne un panorama complet des techniques et méthodes de la négociation en situation de tension ou d'instabilité.

Autres ouvrages de Laurent COMBALBERT : « Le management des situations de crise : anticiper les risques et gérer les crises » 2005 ESF Broché ; « Guide de survie du manager » DUNOD Broché 2008 ; « Les entreprises face aux nouveaux prédateurs » DUNOD.