



**Interview de Laurent COMBALBERT**  
**Président d'ULYSCEO ([www.ulyсцеo.com](http://www.ulyсцеo.com))**

**Racontez-nous votre meilleur souvenir dans l'une de vos négociations de prises d'otages ?**

Le meilleur souvenir que l'on puisse avoir dans une négociation de prise d'otage, c'est de voir l'otage sortir sain et sauf et de voir le preneur d'otage se rendre. Ce n'est pas toujours comme cela que cela se passe, mais généralement, 70% des affaires de prises d'otages se règlent de manière pacifique.

J'ai en tête un souvenir qui m'a beaucoup marqué. J'ai travaillé sur une affaire de kidnapping au Nigeria, qui a duré quelques jours. Après d'âpres négociations et une remise de rançon, j'ai rencontré l'otage qui était sain et sauf, bien qu'un peu épuisé. Il m'a regardé, on lui a dit que j'avais été le négociateur sur cette affaire, et il m'a simplement dit "merci". C'est un merci qui valait beaucoup plus qu'une médaille ...

**Et votre pire souvenir ?**

Je n'ai pas de pire souvenir, car j'essaie de positiver sur chacune des crises que je gère. J'ai eu quelques échecs, qui heureusement n'ont jamais entraîné mort d'homme. Mais ils nous permettent de nous rappeler que nous sommes perfectibles et que l'excès de confiance est dangereux. Progresser, c'est changer d'erreur. Quand on fait des erreurs et que l'on sait en tirer parti, on progresse plus vite que les autres.

**Quels sont vos critères de sélection pour s'entourer d'une équipe de choc pour négocier avec un preneur d'otages.... exerçant une forte pression ?**

Lorsque je choisis des équipiers, je cherche des profils différents de tous ceux que j'ai déjà autour de moi. Pour moi, la richesse de l'équipe repose sur la diversité des profils qui la compose : hommes, femmes, jeunes, seniors, formations et expériences différentes... Je cherche également des équipiers qui aiment la vie et leurs semblables : pour faire ce travail, il faut être tourné vers les autres et prêt à donner beaucoup pour résoudre une situation critique. Enfin, je cherche des collaborateurs qui sont aptes à accepter leurs émotions, à les gérer au mieux en situation dégradée, et à gérer les effets négatifs du stress que l'on rencontre inévitablement dans des affaires à forts enjeux. Je cherche aussi une qualité qui est incontournable à mes yeux pour faire ce métier : l'optimisme.

**Quels clients/quelles entreprises avez-vous conseillés ?**

Par principe, je ne cite pas le nom des clients que j'assiste dans le cadre de gestion de crise. Mais je travaille pour toutes sortes de sociétés, de grands groupes du CAC 40 à des PME locales en France et à l'étranger. Il est toujours intéressant de constater que si les grands groupes sont plutôt bien préparés

à affronter les situations non-conventionnelles, les PME le sont beaucoup moins, même quand elles évoluent dans le sillage de grands groupes et qu'elles subissent les mêmes crises qu'eux, mais avec beaucoup moins de moyens.

**Quels conseils donnez-vous aujourd'hui aux Managers, en cette période quelque peu "chahutée", face à des contextes économiques et sociaux tendus ?**

Je leur conseille de considérer que la crise est finalement une opportunité de changement et de mutation. Je déplore parfois que l'on fonctionne en situation de crise sur un mode "on-off" : "nous sommes en crise / nous ne sommes pas en crise", ce qui autorise certains à ne pas faire au mieux sous prétexte que nous sommes dans un contexte difficile et dégradé.

Je pense qu'il faut profiter de cette période de bouleversement pour former les managers à l'agilité, à la capacité à piloter à vue, à développer leur intuition. L'avenir sera complexe, et nous allons passer notre temps à gérer des situations exceptionnelles, c'est-à-dire qui dérogent à la règle commune. Ce sera l'occasion de revoir le fonctionnement des organisations, de les rendre plus agiles et plus fluides dans leurs modes de fonctionnement. Les équipes projet agiront de plus en plus en équipes commando, ce que j'appelle des EHVA, des Equipes à Haute Valeur Ajoutée.

Il y a quelques années, quand je disais à mes clients que ma spécialité était le management stratégique de la complexité, je devais souvent expliquer cette expression. Désormais, tous ont conscience que manager la complexité pour en faire un avantage stratégique est la clé des organisations efficaces de demain.



**Interview de Laurent COMBALBERT, Président d'ULYSCEO - [www.ulyсцеo.com](http://www.ulyсцеo.com)  
Propos recueillis par Christophe ETIENNE,  
Responsable de la Commission Oudinot-Pro du Réseau Oudinot**