



**DIDIER GUÉGUEN**  
Ex-négociateur  
du GIPN et  
du Raid

Il a passé treize ans au GIPN et au Raid dans la région bordelaise en qualité d'opérateur. Diplômé en médiation, gestion des conflits et négociation de crise, conférencier, il intervient régulièrement à l'Edhec Paris et Lille et forme aujourd'hui les managers à la gestion des situations de crise partout en France. Son site : [negociation-gestiondecrise.fr](http://negociation-gestiondecrise.fr)

# Faire face à un pétage de plombs

Les ficelles de Didier Guéguen, professionnel de terrain, sur trois études de cas tendues et musclées à souhait.

**L'**entreprise n'est ni un milieu tempéré ni le monde des Bisounours. Alors, parfois, ça éclate. Un pétage de plombs qui fait peur, difficile à gérer. Nous avons sollicité Didier Guéguen, un homme de terrain. Un dur. Treize ans au GIPN et au Raid 33, rompu à la violence, aux braquages, aux prises d'otages, qui organise des stages de négociation de crise. Il nous livre ses conseils et techniques afin d'éviter le pire et d'apaiser les tensions, à partir de trois situations choisies.



## CAS N°1

Résoudre un gros conflit générationnel

**Le blocage / le problème.** «Imaginez un cadre Z ou millennial, hyperconnecté, pied-tendre qui veut s'affirmer. Ce matin, il a piqué la place de parking de Michel, senior, vingt-cinq ans de boîte. Un malentendu ? A peine. Il y a eu des antécédents : dossier chipé au nez et à la barbe blanche de Michel et blague sur ses "archaïsmes". La tension monte, le ton s'envenime... Avec l'allongement de la durée de vie au travail, hélas, le cas risque de se multiplier.»

**> Les enjeux.** «Le problème n'est pas la place de parking. C'est juste le fusible. Un passif existe entre eux, qui pose la question du respect, de la reconnaissance de l'autre. Ici, le jeune conteste le statut de l'ancien, il le

dé légitime. Ça tient à un écart culturel, les deux ne s'attachent pas aux mêmes valeurs (l'autonomie/la débrouille d'un côté, la méritocratie de l'autre). Et ils veulent en découdre.»

### > Les étapes

1 **Faire rapidement l'état des lieux : on attrape des infos.** Qui sont-ils ? Pourquoi s'affrontent-ils ? A quel point la situation entre eux est-elle tendue ?

2 **Apaiser.** «Il faut établir une distance de sécurité entre eux, explique notre expert. Dans un rôle d'interposition, le placement est capital, afin que les regards ne se croisent plus. Il faut déplacer l'attention (la tension). S'ils en viennent aux mains, on adopte des gestes d'apaisement, pas de gesticulation, pas de flegme, pas les mains dans les poches. Paumes ouvertes, montées à hauteur de poitrine des deux hommes. Le paraverbal est crucial : voix posée, débit lent... On compte sur l'effet miroir : se montrer calme pour rendre calme.»

3 **Reformuler.** «Il ne faut jamais minimiser ("On ne va pas s'enervner pour un parking !"). Il faut respecter les colères. Et montrer qu'on a compris le cœur du problème ("Tu as l'impression qu'on te manque de respect ?"), qu'on va pouvoir l'aider. On va dans son sens pour gagner son écoute ("Je sais, c'est normal, tu es un pilier, ici.")

4 **Ecouter.** On pratique l'écoute active : être attentif, non directif.

5 **Ne rien promettre.** On ne fait pas de plans sur la comète. Pas de promesse qu'on ne pourra tenir : "T'inquiète, il ne t'arrivera rien." Ce n'est pas nous qui déciderons de son sort, mais on peut lui souffler que se calmer jouera en sa faveur.»



## CAS N°2

Déceler et réparer un sentiment d'injustice

**Le blocage / le problème.** «Prime touchée par un cadre, choix des vacances donné au même... Par accumulation, la rancœur a grandi chez un collègue, pas plus mauvais que le premier, mais moins bien traité ou reconnu. Forcément, ça tend. Contrairement au cas numéro 1, la tension est sourde, quasi invisible. La

**“Le médiateur doit comprendre les déclencheurs, confronter les points de vue. Tel un inspecteur de police.”**

communication est rompue, même si les deux collègues partagent le même bureau. Ici, il s'agit d'un sentiment fort d'injustice vécu par l'un.»

**> Les enjeux.** «C'est plus complexe qu'il n'y paraît. Au-delà du conflit interpersonnel entre les deux salariés apparaît une critique du management. Le boss ne semble pas accorder le même sort aux deux, il n'est pas équitable. Or le travail, par nature, repose sur le principe de la reconnaissance des mérites. Un cadre se sent lésé, victime d'une discrimination. A fortiori s'il se sent catalogué comme femme, senior, etc.»

**> Les techniques.**

**Temps 1** Cette fois, il faut recréer le lien qui s'est rompu. «On doit intervenir en médiateur, résume Didier Guéguen. Avec tact et adresse. On voit l'un puis l'autre. D'abord pour éviter un clash inutile, mais surtout pour entendre les deux ressentis. Comprendre les éléments déclenchants, confronter les points de vue. Tel un inspecteur de police.»

**Temps 2** On confronte. Pas n'importe comment. «Il faut fixer un cadre et des règles de dialogue : chacun a un temps de parole que l'autre respecte sans l'interrompre. On oriente les propos, on arbitre, afin que ça ne tourne pas au pugilat. Et on suggère des solutions. Mieux, on pousse les parties à les trouver elles-mêmes.»

Didier Guéguen suggère d'émailler l'entretien de déclarations empathiques («Je comprends ta colère»), de prises de hauteur («Réfléchis à ce que tu fais, veux-tu vraiment que ça dégénère?») et de bannir l'humour et la dérision. «Même si ça nous semble des peccadilles. Sinon, on perd leur confiance. Un jour, j'avais face à moi un homme qui se disait d'Al-Qaïda. Il affirmait avoir une ceinture d'explosifs, or je voyais que c'était un câble d'antenne. Si je m'étais moqué de lui, il n'aurait plus voulu me parler. Il faut toujours prendre son interlocuteur au sérieux.»

**Temps 3** A la fin de la médiation, on acte. Soit en faisant signer un accord, soit en obtenant une poignée de main. C'est un geste symbolique fort qui engage pour la suite.



### CAS N°3

Un salarié surmené veut tout casser

**Le blocage / le problème.** «On n'a rien vu venir, parce que François a accumulé des frustrations, de l'exaspération : c'est un trop-plein. Il a caché ce qu'il res-

sentait, par pudeur, pour ne pas paraître faible. Il a accepté d'un management, peut-être aveugle et exigeant, tout et n'importe quelle tâche au point de ne plus pouvoir en effectuer aucune. Aujourd'hui mardi, 16 heures, il explose. Cris, menaces, insultes... Il brandit son clavier comme on tiendrait une bûche, prêt à frapper.»

**> Les enjeux.** «Il est dans la démonstration orale et physique de son débordement émotionnel, analyse Didier Guéguen. Soumis à trop de pression, à des objectifs inatteignables, faute d'avoir su dire non, il ne sait plus comment faire face. Burn-out en vue. Et peut-être qu'une mauvaise nouvelle liée à sa vie personnelle s'est ajoutée à son mal-être. Il va falloir le calmer.»

**> Les techniques.** «D'abord, comme il y a de l'orage dans l'air et de la violence, on garde une distance de sécurité. Pour ne pas prendre par mégarde un coup de stylo-bille ou de ciseaux et devenir ainsi une victime collatérale.»

Là encore, on oppose à sa fureur un calme impérial. «Même s'il nous balance des insultes, relève l'expert. Elles ne sont pas dirigées contre nous, mais contre l'institution. Donc il n'y a pas lieu de se sentir blessé ou indigné.» Par ailleurs, on doit montrer qu'on s'intéresse sincèrement à lui. «On n'adresse pas de signes à des collaborateurs, c'est entre lui et nous. On ne regarde pas sa montre, car le temps n'est pas compté. Et les questions qu'on lui pose ne doivent pas être intrusives ou lancées en rafales.»

Didier Guéguen complète : «L'idéal serait de l'extraire de l'open space, de le convaincre de venir seul à seul dans un lieu fermé, loin des yeux et des jugements. («On peut aller boire un café ensemble»). Important, si on lui garantit qu'il n'y aura personne d'autre, on s'y tient ! Une promesse doit être ferme. On peut enfin, durant le dialogue, faire valoir une expérience de pétage de plombs personnelle, proche de la sienne, afin de renforcer la complicité. Mais sans inventer. Ce doit être un instant de vérité.»

Mine de rien, un lien fort se crée. «Passé la crise, on prend des nouvelles, pour savoir comment va la personne. Mieux vaut prévenir un nouveau pétage de plombs que guérir.» \*

⇒ Par Gael Le Bellego