

**MARWAN MERY ET LAURENT COMBALBERT**

# **RISE!**

**TOUT DÉPEND DE VOUS**

**DUNOD**

Pour en savoir plus sur les auteurs : [www.adngroup.com](http://www.adngroup.com)


Direction artistique : Elisabeth Hebert

Photo couverture : Rich Vintage / Getty Image

Photo auteurs : Tous droits réservés ADN Group – w.beaucardet 2017

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---

**DANGER**



**LE PHOTOCOPIAGE  
TUE LE LIVRE**

© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-080128-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Introduction	1
<b>1</b> La confiance en soi	3
<b>2</b> Le rayonnement	23
<b>3</b> Le stress	51
<b>4</b> La curiosité	77
<b>5</b> La prise de décision	103
<b>6</b> La gestion de conflit	131
<b>7</b> L'optimisme	159
Conclusion	181
Table des matières	183



*À toutes celles et ceux qui ont pu nous faire douter.  
Merci de nous avoir fait grandir,  
malgré vous.*



# Introduction

Nous sommes négociateurs professionnels. Notre métier consiste à intervenir quand il ne reste plus beaucoup d'espoir, que ce soit dans le cadre d'un kidnapping avec demande de rançon, d'un conflit social, d'une extorsion, d'une transaction commerciale à fort enjeu, d'une négociation diplomatique entre deux États, de l'ouverture d'un corridor humanitaire ou face à des patients souffrant de maladies chroniques et refusant de prendre leur traitement.

Nous avons accusé des échecs et par moments accompli de petits miracles. Certains ont même pu nous dire : « *la situation est impossible à gérer, donc laissez tomber* ». C'est vrai que parfois, ils avaient raison. Et parfois, ils avaient tort.

Nos expériences et le niveau d'expertise requis par notre métier ont changé notre vie à jamais. À tous les niveaux. Chaque cas sur lequel nous avons dû intervenir a nécessité de donner le meilleur de nous-mêmes et de réussir, là où d'autres avaient pu échouer. Si ces épreuves nous ont épaissi le cuir et nous ont permis de grandir, elles ont surtout contribué à faire de nous des êtres sereins et déterminés. En quelque sorte, nous pourrions dire que nous

avons transcendé notre condition d'origine pour embrasser une vie augmentée, aussi bien au niveau professionnel que personnel.

L'ouvrage que vous tenez entre vos mains est un recueil de sept leçons de vie, qui sont le reflet de nos apprentissages : la confiance en soi, le rayonnement, le stress, la curiosité, la prise de décision, la gestion de conflit et l'optimisme. Ces enseignements ont toujours été grandement salvateurs. Nous les partageons aujourd'hui en toute humilité avec vous afin qu'ils vous permettent d'adopter une trajectoire similaire à la nôtre, et même d'aller plus loin.

*Rise* signifie « s'élever » ou « grandir » en anglais. La vie que vous déciderez de vivre est désormais entre vos mains. Tout dépend de vous.

*Marwan et Laurent*



# 1

## La confiance en soi

*« Nous n'avons pas toujours été les meilleurs.  
Mais nous nous sommes toujours donné  
les moyens de le devenir. »*

Cet ouvrage repose sur le socle de la confiance en soi. On n'accomplit des miracles que si les fondements sont suffisamment solides pour permettre de se dépasser. Placer un satellite en orbite géostationnaire est impossible sans lanceur. À l'échelle humaine, le lanceur, c'est la confiance en soi.

Si l'éducation, l'environnement socio-culturel et les expériences vécues façonnent dès notre plus jeune âge notre confiance en nous, celle-ci évolue constamment à l'échelle d'une vie, en se renforçant par moments et en s'abîmant à d'autres. La réalité montre ainsi que nous sommes tous différents s'agissant de la confiance en soi, car ce qui importe le plus n'est pas le « capital confiance » que nous avons en nous, mais notre perception dudit capital. En d'autres termes, vous pouvez disposer de tous les outils pour faire face à une situation donnée – car vous l'avez

déjà vécue à de nombreuses reprises en trouvant les ressources nécessaires –, et pourtant être habité par un sentiment d'impos-ture ou persuadé de ne pas avoir les compétences requises. La confiance en soi est ainsi principalement liée à la perception de ses propres moyens.

Sans revenir aux origines structurelles, telles que l'éducation ou une accumulation d'expériences négatives, les causes les plus récurrentes du manque de confiance sont principalement corrélées à la peur du regard de l'autre, au sentiment d'infériorité, au doute ou encore à la crainte de la critique. Comme le lapin pris dans les phares, la perception que l'on a de soi paralyse nos moyens et inhibe l'élan nécessaire. Le satellite ne décolle donc pas.

Comment faire abstraction de cette vision bien souvent erro-née de soi ? Nous allons vous annoncer une mauvaise et une très bonne nouvelle.

## **La perception de soi est légitime**

Commençons par la mauvaise pour l'écarter rapidement. Cette mauvaise nouvelle, c'est que vous ne pourrez pas lutter contre la perception que vous avez de vous-même, du moins pas dans un premier temps. Si vous pensez que vous n'allez pas réussir, cette pensée vous appartient et elle est légitime, simplement parce qu'elle est le reflet de votre vécu. Les personnes qui tenteront de vous convaincre que vous avez les moyens d'y parvenir et qu'il est important de se faire confiance pourront dans le meilleur des

cas vous stimuler à très court terme, mais dans le feu de l'action, vos doutes reprendront le dessus, notamment si vous êtes seul. À titre d'exemple, c'est comme tenter de raisonner une personne souffrant d'arachnophobie en lui expliquant qu'une petite araignée parfaitement inoffensive ne peut pas la tuer.

Le principe d'une peur, c'est qu'elle est irrationnelle; la déconstruire par des arguments rationnels ne peut donc pas fonctionner. Pourquoi tant de personnes ont-elles peur de prendre l'avion alors que statistiquement c'est le moyen de transport le plus sûr? Pourquoi se moquent-elles éperdument des statistiques communiquées par l'aviation civile, alors qu'elles sont parfaitement factuelles et rationnelles? Tout simplement parce qu'une peur est par définition irrationnelle. Il en est de même pour la confiance en soi. Deux personnes jouissant des mêmes moyens physiques et psychologiques n'auront certainement pas du tout la même perception de leur confiance en soi. C'est logique. Donc, si vous avez une faible perception de vous-même, parce que votre personnalité déprécie vos moyens, acceptez-la. C'est comme une peur. Il faut simplement vivre avec. Plus vous passerez de temps à tenter de vous persuader qu'il faut faire abstraction de vos doutes et de vos peurs, moins vous serez alerte sur l'environnement extérieur et plus vous vous épuiserez rapidement à lutter contre vous-même. Et pire que cela: si vous deviez échouer dans l'adversité, vous vous maudiriez d'avoir écouté votre voix intérieure, ce qui ne ferait que saper d'autant plus les fondations de votre capital confiance, vous faisant ainsi reculer de deux pas. Le prochain départ de fusée sera soit chaotique soit tout simplement

inexistant, de peur de revivre la même expérience. En conclusion, assumez la perception que vous avez de vous-même.

## **La perception de soi n'est pas une fatalité**

La très bonne nouvelle, c'est qu'il existe en réalité plusieurs bonnes nouvelles pour développer la confiance en soi.

Premièrement, la perception de soi n'est pas une fatalité. Elle peut évoluer positivement dans le temps, notamment par la succession d'expériences réussies qui gonflent ainsi le capital confiance et par extension la perception de ce même capital. Ce sont des petits succès intérieurs qui mènent ainsi à une grande victoire sur soi.

Le secret est de se fixer des objectifs à courte portée pour pouvoir prétendre par la suite à quelque chose de beaucoup plus exigeant. C'est au final comme dans les jeux vidéo. On n'affronte le « boss de fin » que si l'on est parvenu à se débarrasser de ses sbires de niveau inférieur. Chaque chose en son temps. En crantant ainsi la difficulté, on grandit doucement, tout comme la perception de soi. Nous n'aurions jamais pu gérer notre première prise d'otages, fraîchement sortis de l'école, sans expériences réussies de plus faible intensité. Ce sont les petits succès sur des négociations de moindre envergure qui nous ont permis de nous constituer un capital confiance suffisant pour prétendre à des négociations plus difficiles, complexes ou dangereuses. Il en est de même pour tout accomplissement : la graduation

est nécessaire pour éviter une chute trop brutale. Votre capital confiance, c'est comme un otage, il faut le protéger. Pour éviter de le voir s'effrayer face à des dangers trop importants ou des déceptions potentielles, il est donc nécessaire de l'exposer à des défis réalistes, afin de l'appivoiser et de l'inciter à aller plus loin.

### **La réminiscence du doute**

Il est à noter cependant que pour certaines personnes, la performance ne rime pas pour autant avec renforcement de la confiance en soi. Ainsi, si les succès, aussi nombreux soient-ils, leur étoffent le cuir, les mêmes doutes et peurs refont pourtant surface à chaque fois qu'il est nécessaire de gérer une situation. Il faut l'accepter, c'est tout. Nous connaissons de grandes dirigeantes qui encadrent des milliers de personnes et nous avouent toujours vivre avec ce sentiment d'imposture, alors qu'elles ont réussi à se hisser à de tels niveaux. Il faut l'accepter. Elles peuvent douter, c'est vrai, mais elles réussissent. Et la réussite écarte temporairement leurs doutes. Elles sont ainsi condamnées à réussir pour reléguer leurs doutes en arrière-plan.

## **L'ego est nécessaire**

Un autre moyen d'accroître la perception de son capital confiance, est de développer son ego, aussi étrange que cela puisse paraître. À l'heure actuelle, l'ego souffre d'une forte connotation péjorative, simplement parce que le terme est utilisé à mauvais escient. L'ego désigne la représentation et la conscience que l'on a de soi. Toute personne en possède un. Ce qui diffère, c'est le degré d'une

personne à l'autre. Souvent, nous entendons : « *c'est une femme très humble, elle n'a aucun ego* ». Malheureusement, cette tournure est erronée. Cette femme dispose d'un ego, ce qui lui permet d'exister socialement, mais très certainement à faible dose, car sa conscience d'elle-même l'invite à rester humble.

Pourquoi les personnes qui affichent des réussites extraordinaires ont très souvent bien plus d'ego que pas assez ? Pourquoi ces mêmes personnes ont-elles parfois même « trop d'ego » ?

### ***L'ego, un facteur motivationnel***

En réalité, l'ego est un moteur, un facteur motivationnel. Il définit avant tout l'estime de soi. Comment réussir quand on a une très faible estime de soi-même ?

Il y a quelques années, nous avons été sollicités par une multinationale dans le cadre d'une grave crise sanitaire. Notre mission était de gérer la crise et d'accompagner Peter, le directeur de la qualité. Avant que nous le rencontrions, un membre du comité exécutif nous avait dressé le portrait de Peter : « *Vous allez voir, c'est quelqu'un de très gentil, très humble, à l'écoute, aucun ego et un véritable expert dans son domaine.* » Effectivement, la personne que nous avons rencontrée correspondait globalement à cette description. Au cours de la crise, Peter a reçu une convocation des autorités sanitaires gouvernementales du pays concerné, lui demandant de présenter les mesures prises par son entreprise et les moyens associés pour envisager une sortie de crise rapide. Domaine que Peter maîtrisait parfaitement. Et pourtant, il n'a jamais honoré