

# La négociation de **crise**

## au service de **l'entreprise**<sup>1</sup>

**Depuis le début des années 1970, la négociation de crise n'a cessé de se développer et de se constituer en spécialité à part entière. Au confluent de la négociation, de la gestion des crises, de la cohésion des équipes, de la communication d'influence et de la criminologie, cette spécialité « patchwork » a démontré son efficacité à maintes reprises. Si elle est un chapitre « décalé » du grand livre de la négociation au sens classique du terme, elle s'ouvre aujourd'hui vers le monde de l'entreprise en apportant des expertises et des expériences hors du commun, et en démontrant que la négociation efficace c'est avant tout un travail sur soi mêlant humilité, détermination et capacité à travailler en équipe pour espérer approcher l'excellence.**

Les récentes prises d'otage qui défraient l'actualité rappellent à quel point la vie humaine peut être fragile et comment elle peut devenir le levier utilisé par des terroristes ou des fanatiques pour faire valoir leurs causes ou arriver à leurs fins. L'enlèvement de Christian Chesnot et Georges Malbrunot, les prises d'otages du théâtre de la Dobrovka à Moscou ou à l'école de Belsan en Ossétie du Nord, le kidnapping d'Ingrid Bétancourt, autant de situations de crise au cœur desquelles des vies sont devenues les enjeux de négociations entre forces de l'ordre et ravisseurs, avec plus ou moins de fortune. En évoquant ces situations, les médias nous annoncent désormais presque machinalement que « des négociations sont en cours ». Négociation, le mot est lâché. Et des négociateurs se sont évidemment spécialisés dans la gestion des prises d'otage. Le cinéma s'est récemment emparé de ce nouveau métier, au travers notamment des productions comme *Le négociateur*<sup>2</sup> ou *L'échange*<sup>3</sup> ou des séries télévisées plus ou moins réus-

1. Une version antérieure, plus courte, de ce texte a été présentée à une conférence à l'université de la Sorbonne Paris-V, UFR de sciences sociales, 29 avril 1999, à l'invitation de G.-O. Faure que je remercie ici.

2. *Le négociateur*, Warner Home Video, 1997.

3. *L'échange*, Fox Pathé Europa, 2002.

sies. Mais comment peut-on négocier avec des criminels de la sorte ? Le terme « négociation » est-il vraiment bien approprié pour qualifier ces discussions qui cherchent à maîtriser des situations particulièrement instables et à obtenir la libération d'otages. Depuis quelques décennies en tout cas, la négociation de crise prend forme, peu à peu, à force d'expérience et de mises en pratique malheureusement régulières. La spécialité se concrétise, la matière se constitue et prouve au fil des situations de crise son originalité, son efficacité, mais aussi son intérêt pour d'autres matières comme le management ou la gestion des conflits.

### **1. La genèse d'une spécialité à part entière**

On a toujours « négocié » dans les relations conflictuelles, mais le véritable point de départ de la négociation de crise remonte au début des années 1970.

Septembre 1972 : le commando du groupe terroriste « Septembre Noir » prend en otage 11 athlètes israéliens dans l'enceinte du village olympique de Munich. En plein milieu des Jeux, qui se voulaient vecteur de paix et exemple de fraternité entre les peuples, se noue une des crises les plus marquantes du siècle, véritable tournant dans la gestion des situations de prise d'otage. De longues négociations sont entamées, entre les plus hautes autorités du land et les terroristes qui demandent la libération de plus de 200 terroristes et criminels, emprisonnés en Allemagne ou ailleurs. Après de longues heures de discussion, cette crise s'achève par une intervention des forces de l'ordre : c'est un tragique bain de sang, entraînant la mort de tous les otages et de cinq des huit terroristes. À compter de cette date funeste, cer-

tains pays ont commencé à réfléchir sur la façon de mener des contacts « efficaces » dans de telles situations. C'est la police de New York, en créant la *Hostage Negotiation Unit*, qui a initié les premières recherches en la matière, s'appuyant sur une abondante littérature en psychologie, psychiatrie et 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 des gens au bout du rouleau qui ne voient aucun autre moyen d'exprimer leur douleur ou leur mal de vivre. Il faut cependant reconnaître que la négociation a toujours eu une place importante dans la gestion des situations de crise, *a fortiori* dans les situations de police : la traditionnelle réplique des films policiers des années soixante-dix « Je vais parler au juge, tu auras dix ans au lieu de vingt » n'est pas vraiment très éloignée de la réalité. Mais on peut affirmer que la prise d'otage de Munich marque la naissance de la négociation de crise dans sa forme moderne. Au-delà de la simple discussion « d'homme à homme », généralement menée par de grands flics au charisme incontestable, la négociation de crise est devenue au fil des années une véritable spécialité à part entière. Aujourd'hui, le négociateur de police se penche plus sur les livres de psychologie, de criminologie et de communication que sur les manuels d'arts martiaux.

### **2. La négociation de crise aujourd'hui**

Certains services de police ou certains services dits « spécialisés » sont aujourd'hui

très avancés en la matière. Citons notamment la *Crisis Negotiation Unit* du FBI ou le groupe de gestion de crise et négociation du RAID en France. Les négociateurs du RAID ont d'ailleurs joué pour une part importante dans la résolution de la situation qu'a connu la prison de Fresnes en mai 2001, largement relatée par les médias : deux détenus, après une tentative manquée d'évasion par hélicoptère ratée, prennent en otage deux surveillants et se retranchent dans une aile de la prison. La crise est grave : un surveillant a été très gravement blessé par des complices tirant depuis l'hélicoptère et les deux détenus devenus preneurs d'otages sont déterminés à aller jusqu'au bout de leur action, au risque d'y laisser leur vie. Après dix-neuf heures d'âpres négociations, les deux criminels se rendent sans heurts et libèrent les surveillants qu'ils retiennent. Une belle preuve de l'efficacité de cette nouvelle pratique des forces de l'ordre.

### 3. Une véritable technicité

Si nous examinons la négociation de crise dans ses aspects techniques, nous pouvons nous apercevoir qu'elle connaît de nombreuses similitudes avec la négociation commerciale ou la négociation sociale. Mais elle va même au-delà de ces pratiques « cousines » : les négociateurs de crise ont dû se pencher sur tous les aspects qui font qu'une équipe fonctionne en situation d'urgence : recrutement, cohésion, fonctionnement, répartition des rôles, prise de décision sous l'emprise du stress. En ouvrant un nouveau chapitre du grand livre de la négociation, les négociateurs de crise ont également ouvert de nouveaux chapitres touchant à la dynamique des groupes, à la communication d'influence, aux retours

d'expérience efficaces et aux transferts de compétence.

La négociation de crise fonde ses techniques et ses stratégies dans les livres de William Ury, dans l'étude des travaux de l'école de Palo Alto, ou dans les cours d'écoute active ou de programmation neuro-linguistique. Mais elle se différencie cependant des négociations « classiques » par le caractère « vital » des enjeux mis en œuvre : un faux pas, une mauvaise stratégie peuvent entraîner la mort d'un ou plusieurs otages et le déclenchement d'un assaut toujours risqué, dont on sait que l'issue n'est jamais écrite à l'avance. La tragique issue de la prise d'otage de Belsan en Ossétie du Nord nous le rappelle tragiquement.

### 4. Une obligation de résultat

Le négociateur de crise n'a pas une obligation de moyens, comme la plupart des négociateurs dans d'autres spécialités : il a une obligation de résultat, l'obligation de sauver des vies. Cela peut paraître surprenant d'annoncer aussi froidement que les négociateurs de police ont une obligation de résultat. Mais pourtant, il est un facteur primordial dans la réussite d'une gestion de crise : la détermination du négociateur. Celui-ci ne peut pas préparer son premier contact avec un preneur d'otage en se disant « Je vais faire ce que je peux ». Impossible d'imposer un rapport de force verbal avec un terroriste déterminé si le négociateur ne s'est pas persuadé qu'il va parvenir à faire libérer les otages et à obtenir la reddition des auteurs. Sa détermination doit être portée par sa voix jusqu'au sujet en crise. Même si cette obligation de résultat n'est qu'illusoire, et nous savons bien que rien ne sera reproché au négociateur en cas d'échec s'il a fait tout ce qu'il convenait de faire,

elle constitue malgré tout une force indispensable pour pouvoir garder engagement et détermination au cours des nombreuses heures de discussion, de menaces, d'ultimatum que connaîtra un négociateur dans sa carrière. La réussite est à ce prix.

### 5. Une spécialité au service de l'entreprise

Aujourd'hui, nombre de ces négociateurs de police sont sollicités par le monde de l'entreprise et du management. Grâce à une approche « décalée » de la médiation et de la gestion des conflits, grâce à une pratique exceptionnelle, les négociateurs de police apportent un autre regard sur une spécialité vieille comme le monde. Cette implacable obligation de résultat qui les pousse à améliorer chaque jour leurs « performances » a permis d'éprouver les nombreuses techniques et tactiques qui constituent la riche littérature en la matière. Mais au-delà des techniques, c'est une organisation très spécifique et un état d'esprit spécialement forgé qui permettent aujourd'hui à la négociation de crise d'être aussi performante et de s'ouvrir sur le monde de l'entreprise.

#### *Une organisation spécifique*

Faire fonctionner des personnalités différentes dans un même dispositif n'a jamais été chose facile. Mais faire fonctionner ensemble des gens qui vont devoir gérer des enjeux vitaux, analyser efficacement une situation, en déterminer la dynamique et proposer des stratégies applicables pour préserver la vie humaine est une chose particulièrement ardue. Pourtant, on ne négocie jamais seul : la pression du contact, l'impression d'avoir « le nez dans le guidon », la responsabilité qui pèse sur les épaules de celui qui est en contact

direct avec le preneur d'otage l'empêche d'avoir une vision globale de la situation et donc de pouvoir faire une analyse objective. Pour faire en sorte que la négociation soit un élément déterminant de la résolution de la crise, il n'y a jamais un négociateur mais toujours un groupe de négociation. Sa composition, à peu de choses près, est la même au sein de la plupart des forces de l'ordre qui possède cette composante.

*Le négociateur au contact* : c'est lui qui établit la relation avec le preneur d'otage ou le forcené en crise. Son rôle est primordial, central. Il a la lourde tâche de parvenir à instaurer un rapport de confiance avec un individu qui en général éprouve une énorme méfiance à l'égard des forces de police et qui redoute un piège à chaque mot que le négociateur prononce. Ce négociateur n° 1 (N1 dans notre jargon) doit se concentrer sur sa relation avec le sujet en crise. Grâce à des techniques et des stratégies déterminées (que nous ne pouvons évoquer ici), il va baser sa relation sur l'empathie, cette capacité à se mettre à la place de l'autre. Car sans empathie, impossible de développer le rapport de confiance indispensable pour permettre au négociateur de ramener le sujet en crise à un fonctionnement plus rationnel. Mais le négociateur va être assisté dans cette tâche par un autre, sa parfaite doublure : le négociateur-soutien, ou négociateur N2.

*Ce négociateur-soutien* va suivre l'intégralité de la conversation entre le N1 et le sujet en crise. Tout en apportant un soutien technique (suggestions, analyses, propositions de sujets favorables au contact) au premier négociateur, il se prépare à prendre sa place en cas de rupture. Il doit être à même de reprendre à son compte l'intégralité de la

négociation si le N1 est dans l'obligation de passer la main. C'est parfois le cas lorsque le sujet en crise demande à parler à un autre, ou lorsqu'il rejette le N1 sous divers prétextes. Hors de question d'abandonner la discussion en cas de « frictions », il faut pouvoir continuer et rester efficace : l'obligation de résultat reste une constante dans la détermination des négociateurs. Cependant, la rupture entre le sujet et le négociateur N1 peut aussi être une stratégie de négociation : la bonne vieille technique du « bon » et du « méchant ».

Pour permettre à ces deux négociateurs de travailler sereinement, le reste de l'équipe se charge des tâches « subalternes » : recueil du renseignement, analyse et proposition des stratégies, coordination avec le reste du dispositif de gestion de crise, etc. Mais il y a parmi le reste de l'équipe un négociateur qui à un rôle primordial : le *négociateur-référent*. Censé prendre du recul sur la négociation, il est chargé de l'analyse objective de son contenu mais également de la « surveillance » de la relation établie entre le N1 et le sujet en crise : un engagement émotionnel mal maîtrisé, un sujet manipulateur qui parvient à tromper le N1 trop engagé dans la discussion, et toute la négociation peut tourner à la catastrophe. Le référent doit pouvoir ramener le N1 dans le droit chemin pour éviter ces pièges pourtant communs et dont il est difficile de se sortir seul.

La répartition des rôles est essentielle dans la négociation de crise : elle permet d'éviter que les gens ne « se marchent sur les pieds » tout en permettant à chacun d'accomplir sa tâche efficacement. Chaque rôle fait l'objet d'une délimitation claire et simple de son champ d'action. Mais les rôles ne sont jamais fixés à l'avance.

Chaque négociateur du groupe est capable d'assumer toutes les fonctions. Selon la configuration adaptée à la situation, selon le profil du sujet en crise, le négociateur qui aura à mener directement le contact est le premier à être désigné. Il est en général choisi selon sa capacité à adapter son propre profil à celui du preneur d'otage. Mais d'autres facteurs entrent en ligne de compte : sa motivation, sa volonté d'être le N1 sont primordiales ; en effet, on ne peut pas exiger d'un négociateur qu'il aille au contact s'il ne se sent pas capable de mettre tout en œuvre pour réussir : pas question de négocier « sous la contrainte », la contrainte imposée par le preneur d'otage ou le forcené étant déjà bien suffisante. Les autres rôles sont ensuite répartis en fonction du N1, et l'équipe va s'articuler autour du point central qu'est la discussion avec le sujet en crise.

Au sein de l'équipe de négociation, le rôle du leader est important mais pas essentiel. Car celui qui a, ponctuellement, la charge de diriger le groupe ne doit pas imposer sa façon de voir la situation mais plutôt permettre à chacun de remplir sa tâche au mieux. Plus qu'un leader, il est un coordinateur qui sait s'effacer pour assurer le succès de tous. Négociateur comme les autres, il connaît les contraintes et les limites de la mission de chacun. Aujourd'hui leader, demain N1, après demain référent ou en charge du renseignement, il doit assister les autres plutôt que les diriger.

## 6. Forger de nouvelles mentalités

Pour pouvoir accepter cette organisation, pour se soumettre à des règles de fonctionnement qui privilégient l'intérêt du groupe plutôt que la réussite d'un seul, il convient de développer chez les négociateurs cer-

taines qualités qui, en général présentes naturellement lors des recrutements, méritent d'être entretenues et développées. C'est une évidence de dire qu'une forte capacité à travailler en équipe est incontournable. Mais il ne suffit pas de l'exiger, il faut que cette aptitude se traduise dans les faits. Et si la concurrence interne dans tout groupe humain est un facteur d'amélioration des performances (certains parlent de « saine émulation »), elle est systématiquement proscrite dans un groupe de négociateurs qui gère une crise. En d'autres termes, la cohésion du groupe doit être inébranlable « à chaud », en situation d'urgence.

L'humilité est également indispensable : il n'y a pas de « petites crises », de situations faciles. Chaque affaire doit être traitée avec le plus grand sérieux, et le forcené retranché seul chez lui et qui menace de se jeter par la fenêtre doit faire l'objet de la même technicité et du même engagement que le groupe de terroristes qui menace de faire sauter un avion. En négociation de crise, il n'y a pas de champion. Quand on pense qu'on sait tout de son métier, et que l'on n'a plus rien à apprendre, il faut changer de métier.

La capacité à apprendre de ces erreurs est également une qualité qu'il faut développer pour changer les mentalités. Progresser, c'est changer d'erreur. Sans échec, sans faille, il est impossible de s'améliorer. La difficulté reste à savoir reconnaître ses erreurs pour éviter de les reproduire, auquel cas l'erreur se transforme en faute et c'est inacceptable quand on négocie avec des enjeux aussi importants que la vie d'un otage. C'est en général après les affaires, au cours du débriefing technique que chacun fait le point sur son action. En mettant le doigt sur les difficultés rencontrées, en

reconnaissant que tout ne se passe pas forcément au mieux, on peut espérer améliorer le système et le rendre plus performant. Sans cette capacité, c'est la politique de l'autruche qui l'emporte avec tous les déboires qu'on lui connaît.

La négociation de crise est donc un véritable travail sur soi. Accepter de progresser et de changer n'est pas chose facile. Quitter ses habitudes, remettre en question ses modes de fonctionnement habituel présente un risque non négligeable. Mais le jeu en vaut la chandelle, et le sourire d'un otage qu'on vient de libérer vous paye largement de tous ces efforts consentis.

## 7. Le processus d'une négociation

Il est possible de « décortiquer » la négociation de crise en plusieurs phases : l'analyse, la préparation, le contact et enfin la sortie de crise.

### *La phase d'analyse*

Les négociateurs doivent pouvoir, en fonction des éléments en leur possession, déterminer un « profil » du preneur d'otage et envisager les possibilités d'évolution de la situation. Cette analyse, basée sur des éléments parfois incomplets par rapport aux renseignements obtenus, doit appréhender la situation dans sa globalité, et considérer que toute crise est une dynamique qui évolue à chaque instant. En entrant dans « le jeu », le négociateur au contact va contribuer à l'évolution de la situation : il doit s'adapter au mieux pour être efficace.

### *La phase de préparation*

Quand la phase d'analyse a permis d'établir une stratégie applicable à la situation, le négociateur N1 va se préparer mentalement à initier une relation avec le forcené ou le

preneur d'otage. Avec le reste de son équipe, il va répéter son « accroche », sa présentation, et tenter d'anticiper les réactions de celui qui sera en face de lui.

#### *La phase de contact*

Lors de la phase de contact proprement dite, le négociateur au contact va mettre en œuvre un ensemble de techniques pour créer le lien avec le sujet en crise. Il est assisté dans sa tâche par l'ensemble du groupe. Au moyen d'ardoises ou sur des *paper-board*, chacun va proposer et soumettre des idées pour dénouer la crise. La communication se passe toujours par écrit entre le N1 et les autres négociateurs au cours du contact : aucun chuchotement n'est tolérable car cela pourrait être considéré par le preneur d'otage comme une manœuvre douteuse et pourrait nuire au rapport de confiance.

#### *La sortie de crise*

Au cours de la sortie de crise, si les négociateurs ont bien rempli leur rôle, le preneur d'otage doit accepter de relâcher les personnes qu'il retient et doit pouvoir se

rendre sans perdre la face. C'est une phase délicate, qui nécessite une grande coordination entre les négociateurs et le reste du dispositif d'intervention, notamment le groupe d'assaut présent sur les lieux.

### **8. Une technicité ouverte sur l'avenir**

Évoluant dans un monde instable, dans des pays parfois « à risque », ne pouvant refuser de se lancer sur les marchés de reconstruction des pays en proie aux guerres, les entreprises ne peuvent plus faire l'économie de la réflexion sur la sécurité de leurs personnels à l'international. Les récentes évacuations en Côte d'Ivoire, le verdict du TASS de Saint-Lô condamnant la direction des constructions navales pour faute inexcusable après l'attentat de Karachi, les kidnappings en Irak posent une nouvelle fois l'épineux problème de la sécurité des expatriés. Sans pour autant divulguer leurs secrets professionnels, les négociateurs de crise sont aujourd'hui en mesure d'apporter leur concours et leur expertise à des entreprises de plus en plus sensibilisées à la gestion des crises.

### **BIBLIOGRAPHIE**

- Amado G., Guittet A., *Dynamique des communications dans les groupes*, Armand Colin, 2003.
- Cayrol A., *Derrière la magie*, Interéditions, 2002.
- Davidson T., *To Preserve Life: Hostage-Crisis Management*, Cimacom, 2002.
- Guittet A., *L'entretien. Techniques et pratiques*. Armand Colin, 6<sup>e</sup> édition, 2002.
- Henderson, D., *The Negotiator*, Multnomah, 2001.
- Lanceley F. J., *On-scene guide for crisis negotiators*. CRC Press, 2<sup>e</sup> édition, 2003.
- Mendoza J. L. *Cerveau droit, cerveau gauche*.
- Mucchielli A., *Les nouvelles communications : La descendance de Palo Alto*, Armand Colin, 2000.
- Thibodeau D., Whiteson L., *Place Called Waco: A Survivor's Story*, Publicaffair, 1999.
- Watzlawick P., *Sur l'interaction (Palo Alto 1965-1974)*, Seuil, 2004.