



NÉGOCIER EN SITUATION DE CRISE ? COMMENT ? POUR QUOI ?

> Qu'est-ce que la négociation ?

> Quels sont les objectifs d'une négociation ?

> Deux exemples de modèles de négociation de crise criminelle dominants ?

- C'est se placer dans une logique d'appréciation d'un désaccord et chercher la meilleure solution pour le résoudre.
- Il s'agit d'arriver à un compromis dans lequel les contreparties obtenues compensent les concessions consenties.
- Le modèle canadien Sincro s'applique aux crises à dominante émotionnelle. Le modèle français Tina est dédié aux crises à dominante rationnelle.

La négociation de crise criminelle

par JEAN-PIERRE VEYRAT

La notion de négociation de crise introduit deux concepts en un : la négociation d'une part avec ses principes et ses techniques, et la crise d'autre part, avec son contexte et ses paramètres particuliers. Cela pose d'entrée la différence fondamentale entre une négociation traditionnelle et une négociation de crise, puis celle encore plus complexe entre une négociation de crise en général et celle que nous qualifierons de négociation de crise criminelle.

On choisit de négocier face à un problème posé par quelqu'un dont on a décidé que, sans sa contribution, on n'arriverait pas à une issue viable. La négociation s'oppose donc au recours à la force où la volonté d'éliminer l'autre prédomine, et au recours à la loi, où un tiers est requis pour trancher entre qui a tort et qui a raison. Pour que la négociation ait lieu, les parties doivent

accepter de reconnaître le différend qui les oppose et avoir la volonté d'aboutir à une solution commune. Abordée sur un plan rationnel, la négociation se définit donc comme le règlement d'une opposition d'intérêts par l'action combinée de stratégies, de techniques et de tactiques. D'un point de vue psychologique, c'est le rapprochement de positions divergentes au moyen d'une succession d'échanges verbaux et comportementaux, jusqu'à parvenir à un accord.

Qu'est-ce que la négociation de crise criminelle ?

Obéissant aux mêmes règles de base qu'une négociation ordinaire, la négociation de crise échappe au schéma traditionnel en intégrant, dans ses mécanismes, les paramètres d'une crise afin de les neutraliser. Les principales dimensions génériques d'une situation de crise ont été dégagées par A.J. Wiener et

Même lors d'une interpellation, les gendarmes peuvent être amenés à dialoguer voire négocier avec des individus potentiellement dangereux.



LPC - ADC O. Pezayre

H. Kahn (1962). C'est une convergence d'événements où l'urgence du problème et de sa résolution s'impose à tous. Il s'agit d'événements soudains, graves, incontournables et surtout imprévus. Un stress élevé éprouve l'ensemble des protagonistes, les enjeux étant importants et l'issue incertaine. Le facteur humain et le facteur temps tiennent un rôle central.

Dans la négociation de crise criminelle, deux difficultés supplémentaires sont à prendre en compte : le degré de perturbation ou de dangerosité de son auteur et la dimension de l'inconnu à

gérer du fait qu'on ne sait ni à qui on a affaire, ni ce qu'il veut. Selon le *Federal Bureau of Investigation*, le négociateur peut être face à deux grands profils d'auteurs : soit des personnes répertoriées comme perturbées mentalement, soit des auteurs rationnels et déterminés. Les premiers sont en proie à une profonde détresse consécutive à un événement grave et n'entrevoient aucune autre issue que la violence pour se faire entendre. Les seconds mettent au point un scénario, sur fond de violence préméditée, pour exiger sans conditions la satisfaction de leurs revendications ⁽¹⁾.

(1) Les auteurs de chantages comme celui à la moutarde au cyanure en Allemagne (Affaire Thomy-1997) entrent dans cette catégorie. Le groupe Nestlé a reconnu être la cible de tentatives d'extorsions semblables « dix à douze fois par an ».

(2) Cette notion comprend les individus qui planifient une action criminelle en se servant de la vie des otages pour obtenir le prix fort.

À chaque profil d'auteur correspond un type d'intervention. Plusieurs unités, dont le Groupe d'intervention de la gendarmerie nationale (GIGN), ont opéré une nette distinction entre la réduction de forcenés et le "commerce d'otages" ⁽²⁾, dont la nature et le contenu des revendications sont aux antipodes l'une de l'autre : soudaineté d'un côté, face à la préparation de l'autre.

Pour les désespérés, la priorité est donnée à l'aspect psychologique. Avec ou sans otages, les négociations s'apparentent alors, pour reprendre l'expression de Michel St-Yves, davantage à des "psychociations" qu'à des négociations au sens strict du terme. Au moment de son acte, la personne ne se situe pas dans une logique de compromis, ses facultés de penser et d'agir de façon cohérente sont significativement amoindries, avec le risque de le voir commettre l'irréparable à la moindre contrariété. Le rôle du négociateur consiste plus à gérer la phase immédiate de crise et à la désamorcer en offrant de l'espoir qu'à résoudre le problème et à apporter une solution. La matérialité des revendications est quasi-inexistante chez une personne

en plein désespoir. Il peut y avoir, à la rigueur, promesse d'interventions diverses en sa faveur, en contrepartie de sa reddition sans violence et de la libération des personnes retenues. L'investigation de la personnalité des auteurs, de leurs émotions et de leurs motivations, est donc la base du travail de tout négociateur policier dédié aux négociations de crise.

Le commerce d'otages obéit à une autre logique et déplace significativement le concept de négociation de crise. Il s'agit de la gestion d'un criminel calculateur, extrêmement dangereux, qui très souvent n'hésitera pas à abattre froidement des otages pour prouver sa détermination.

L'expérience sur le terrain a démontré trois niveaux de probabilités de résolution de la crise. Dans certains cas, la négociation s'avère possible car la personne est accessible au dialogue. Elle a quelque chose à échanger, elle a un

intérêt à ce que la situation s'arrange ⁽³⁾.

Dans d'autres, la négociation est "aléatoire" en raison de la personnalité très instable des auteurs, de l'état de trouble ou de délire dans lequel ils se trouvent ⁽⁴⁾.

Enfin, il y a des situations

dans lesquelles la négociation est impossible. C'est le cas évoqué par

(3) Un malfaiteur surpris en flagrant délit prend un otage pour protéger sa fuite, un mutin dans une prison veut négocier la révision de son procès, un kidnapping, etc.

(4) Drogés, personnalités paranoïaques, dépressifs déterminés à se donner la mort, etc.

I.W. Zartmann des terroristes fanatiques dont le but est leur propre sacrifice ainsi que celui des otages.

Le modèle canadien Sincro

La Stratégie d'intervention et de négociation par couleurs selon le rythme observé (Sincro) a été élaborée en 2001 par St-Yves, Tanguay et St-Pierre. Selon les propres termes de ses fondateurs, ce modèle est dédié aux individus mentalement perturbés. Il propose un protocole d'intervention basé sur le rythme de la personne en crise selon un code couleurs qui va du rouge, pour la période la plus critique, au vert, lorsque la crise en est à sa phase terminale et que la personne est prête à se rendre. Pour chaque étape, le guide donne au négociateur des objectifs précis à atteindre. Un protocole très complet de techniques de communication, de prise de contact, d'écoute active, de suggestion puis de valorisation, en assure l'accompagnement pas à pas.

Dans la première phase de crise, le contexte est très tendu et le risque est maximal. La personne est en proie à des émotions intenses que le négociateur a pour objectif d'écouter pour permettre une verbalisation et un désamorçage de la crise. Grâce à un faisceau d'indices précis comme le contenu des propos de la personne, sa voix beaucoup plus calme, la qualité de ses échanges, le

négociateur passe à la seconde phase. Le sujet est alors reconnu comme conscient de son acte et réceptif à une solution. Le négociateur va user de son pouvoir d'influence et argumenter dans ce sens. D'autres signes comme le fait de se préoccuper des conséquences de son geste, indiquent au négociateur que l'idée de reddition commence à faire son chemin dans l'esprit de la personne. Le négociateur s'emploie alors à ce qu'aux yeux de la personne en crise, la reddition constitue un acte volontaire et digne.

Le modèle Sincro propose ainsi une complète prise en charge de la personne en crise, du moment de son passage à l'acte à sa reddition, accompagnée d'un mode d'emploi extrêmement structuré pour l'amener à mettre un terme à son geste.

Le modèle français Tina

Une même volonté de synthèse est à

l'origine du modèle Tina⁽⁵⁾, créé en 1990, initialement dédié aux négociations commerciales conflictuelles en contexte captif. Face à l'émergence en France et en Europe d'un nouveau genre de négociations de crise criminelle, comme celles avec *Human Bomb* qui a duré près

(5) Double acronyme, Tina provient du surnom donné à Margaret Thatcher qui avait l'habitude d'opposer à ceux qui n'acceptaient pas ses positions politiques : « There Is No Alternative ! ». Ses quatre lettres correspondent aussi aux quatre phases de progression d'une négociation : Tension, Identification des champs et acteurs, Neutralisation, et Accord.

de 46 heures, ou celles de Marignane de plus de 50 heures, ce modèle s'est inspiré des travaux existants en Europe et aux USA sur les enlèvements et sur le terrorisme pour élargir son spectre d'investigation aux prises d'otages à dominante rationnelle. Tina fournit tous les outils de compréhension et d'action nécessaires au négociateur pour évoluer dans un contexte fluctuant et à chaque fois différent. Tina instaure une dynamique de négociation aux deux niveaux psychologique et rationnel, avec des possibilités de va-et-vient entre eux. Elle offre ainsi au négociateur la souplesse de travailler, au gré de l'avancée de la négociation, sur le contexte, les objectifs mais aussi sur les auteurs ou sur les techniques, tout en gardant une vision d'ensemble et une mécanique adaptée au type de crise.

Ce modèle s'est plus particulièrement penché sur trois leviers essentiels à la conduite globale d'une négociation de crise criminelle : le contexte libre ou captif de la crise, des techniques spécifiques et des profils d'auteurs "culturels".

La négociation libre est une négociation où les deux parties décident volontairement de se rapprocher pour trouver une solution et gardent la liberté de se séparer à tout moment s'ils le désirent. La négociation captive contraint les parties aux positions très divergentes

à se rencontrer. Au-delà de tout ce qui les oppose, la négociation représente leur seule issue raisonnable si elles veulent en sortir. Dans un tel contexte, la tension est systématiquement entretenue pour contraindre la partie adverse à revenir sur ses positions. Le lien d'interdépendance entre les parties est très élevé et souvent



LPC - GAV S. Chenu

Suite à des affaires comme la prise d'otages de Marignane, le GIGN s'entraîne à intervenir aussi bien en contexte libre que captif. Ici une simulation à Châteauroux.

déséquilibré au profit d'une d'entre elles. Une fois le contexte identifié, le négociateur doit adapter son action et le choix de ses techniques. Les négociations à dominante libre puisent très largement dans l'arsenal des techniques traditionnelles. En contexte captif, l'intensité de la phase de crise ainsi que les contraintes temporelles rencontrées obligent le négociateur à conduire sa négociation autrement, en faisant appel à des techniques et des tactiques spécifiques.

Enfin, il est important aujourd'hui, avec l'ouverture des frontières, d'intégrer le ressort culturel d'une personne en crise pour comprendre l'irrationalité de certaines de ses décisions qui vont au-delà de ses propres choix. Comprendre ne signifie pas admettre. Au moment crucial de la reddition, la plupart des auteurs sont tellement épuisés et découragés qu'ils aimeraient abandonner.

(6) Il est fréquent que, lors de mutineries par exemple, les mutins se rendent dès l'annonce de l'arrivée du GIGN. Car pour eux, se rendre à un adversaire tel que le GIGN est tout, sauf un déshonneur.

(7) Il serait indigne par exemple pour l'auteur de porter atteinte à des femmes ou à des enfants.

Néanmoins, une certaine fierté peut les empêcher de se rendre sous peine de perdre la face.

L'éducation peut ainsi interdire toute reddition pour des questions de principe et d'appartenance à un

clan⁽⁶⁾. Faire appel à un certain code d'honneur peut également servir à débloquer la libération d'otages⁽⁷⁾.

Les atouts et les limites des deux modèles

Ces deux modèles ont les limites de leur vision d'une situation de crise criminelle et des missions qu'ils fixent à la négociation. Modèle achevé et d'une grande clarté, Sincro répond effectivement à près de 90 % des crises actuelles et, à cet égard, s'adresse à tout négociateur en charge d'une crise criminelle à dominante émotionnelle. Il est un guide fondamental pour venir en aide à une personne désespérée. En revanche, le versant rationnel reste très peu développé, puisque peu fréquent dans ce cas de figure. L'expertise de Tina tient dans la prise en compte de tous les volets d'une négociation rationnelle de crise. Cependant, sa mise en œuvre à l'échelle des situations de crise sur lesquelles elle est déployée reste complexe. La complémentarité de ces deux modèles est évidente si on ambitionne de couvrir les situations de crise criminelle de toutes origines et de toutes tailles, en prenant en compte l'ensemble de leur traitement par la négociation, dans sa bulle émotionnelle et dans son contenu revendicatif.

Cependant, la complexité d'une négociation de crise criminelle est telle, dès lors que le cadre d'une "psychociation" est dépassé, qu'il est difficile à un négociateur d'assurer seul le déroulé de son intégralité. La tendance est de constituer un binôme, avec d'un côté, un négociateur

responsable du premier contact, ainsi que suivi du rythme de la personne en crise ; de l'autre, un second négociateur en charge de prendre la suite pour régler la question de ses revendications. En sachant que, dans les faits, tout n'est pas aussi linéaire. En France, ce point fait débat. Pourtant, l'intérêt d'un tel binôme est de concilier et d'accentuer l'efficacité de deux approches antagonistes : garantir la préservation du lien avec la personne en crise et contrarier la satisfaction de ses exigences. Avec l'avantage pour le négociateur qui a géré et désamorcé la phase passionnelle, d'être en mesure d'intervenir à la moindre réapparition d'un pic de crise, avec un capital de confiance intact.

Négocier est devenu la norme, chaque fois que se produit une situation de crise criminelle. Plus que jamais, l'intervention armée doit être l'ultime recours. C'est dire la place prise, en quelques décennies, par les négociateurs dans les dispositifs de résolution d'une crise. Ceux-ci doivent s'attendre à être de plus en plus sollicités sur des problématiques en constante évolution, du fait, en particulier, de l'imagination sans limite de certains instigateurs. L'affaire récente du Ponant démontre à l'évidence qu'il est crucial de s'y consacrer en rapprochant les expertises et les compétences des uns et des autres.



JEAN-PIERRE

VEYRAT

Directeur de NEGORISK, cabinet spécialisé dans l'enseignement des négociations conflictuelles.

Il forme les responsables grands comptes de nombreuses entreprises européennes et intervient auprès d'instances gouvernementales comme consultant et conférencier sur les négociations de crise (Institut diplomatique). Il est également expert en analyse du comportement observable. Il collabore avec le GIGN sur la formation des négociateurs de crise et avec le Groupe d'analyse comportementale (Gac) sur le *profiling* corporel.

LA PERSONNE EN CRISE

Par personne en crise, nous entendons des gens qui sont « dans un état temporaire de désorganisation entraîné par l'incapacité d'affronter un problème immédiat en se servant des méthodes d'adaptation habituelles ».

(Slaiku, 1990, page 15, traduction libre)