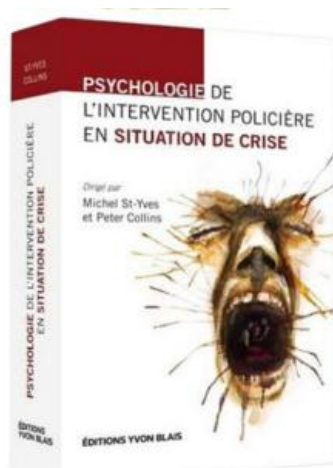


Le modèle « T.I.N.A. »



T.I.N.A., dont le nom 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 !*, est un modèle de négociation en situation conflictuelle créé en 1990. Initialement à destination commerciale, son extension aux enlèvements et aux prises d'otages rationnels est une conséquence de l'émergence en France, comme en Europe et le reste du monde, de négociations dites de « commerce d'otages ». La prise de l'Airbus de Marignane en 1994, puis une série d'événements comme les enlèvements politiques et la crise de Jolo en ont été des faits marquants. Ses quatre lettres correspondent aux quatre phases de progression d'une négociation.

Le modèle TINA apporte sa part de contribution à la compréhension des négociations conflictuelles sur trois points particuliers :

1) La posture offensive

Reprenant à son compte le rôle incontournable de la tension dans une confrontation d'intérêts, TINA démontre que l'engagement de négociations à forte connotation compétitive met périodiquement en confrontation deux postures extrêmes :

a) Un négociateur campé dans une posture offensive, qui provoque un différend sur un objet qu'il escompte porteur de gains considérables pour lui en cas de succès.

b) Un négociateur dans une posture défensive – parfaitement conscient que son adversaire offensif ne pourra avoir satisfaction sans son consentement – qui cherche à en tirer profit pour renforcer sa position et obtenir des avantages nouveaux. Leur affrontement va consister en un choc de « tension contre tension » entre, d'un côté, le négociateur offensif qui va s'employer à instaurer une tension d'attaque et, de l'autre, le négociateur défensif qui va organiser une tension de résistance. Concernant celui qui nous intéresse ici, « Le négociateur offensif déclenche un différend sous forme d'une demande totalement démesurée, qu'il assène comme une massue afin de soutirer un maximum de concessions à son adversaire. » C'est le joueur de football qui fixe la barre de son entrée dans une équipe à quarante-cinq millions de dollars. Dans cette phase, son auteur n'a rien d'un négociateur ; il ressemble plutôt à un preneur d'otages, fermé à la discussion, qui veut faire passer ses intérêts en force. Ce

n'est qu'ensuite, et seulement après que son interlocuteur aura cédé sur le principe, qu'il va feindre de se montrer conciliant. Il va se muer en quelqu'un de « raisonnable » prêt à revenir sur certaines de ses exigences initiales. Mais, en cas de victoire, le compromis que le négociateur offensif obtient est en réalité une formidable avancée par rapport à sa situation passée. En agissant ainsi, il aura gagné un déplacement de la situation, parfois insensé, auquel, personne à part lui, ne croyait. Cette posture offensive est systématiquement tentée par les kidnappeurs. Seuls les « débutants » de ce type de délit font des demandes raisonnables.

2) Le contexte libre ou captif

Un négociateur peut être amené à intervenir sur deux types de négociations : la négociation dite libre et la négociation dite captive. Sur un plan général, 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. C'est la plus répandue. La relation entre les parties est donc librement consentie, le résultat recherché est un objectif partagé, leurs tractations sont menées avec la volonté de conclure une bonne affaire. Les positions de l'une comme de l'autre sont affichées avec le souci de ne pas provoquer de rupture et leur lien de dépendance est limité au gain escompté. À l'inverse, la négociation captive est un mode de négociation où l'aspect volontaire disparaît. Les parties sont prisonnières d'un même problème, sans possibilité de s'en extraire à moins de vouloir tout perdre. La situation ne leur laisse pas d'autre issue raisonnable que de se rencontrer si elles veulent en sortir.

Négocier dans un tel contexte captif est lourd de conséquences :

- Les tractations sont dictées par une même obligation de résultat pour les deux parties.
- La tension est systématiquement entretenue pour contraindre l'adversaire à revenir sur ses positions.
- Le lien d'interdépendance entre les parties est très élevé et souvent déséquilibré au profit d'une d'entre elles.

Du fait de la nature captive de leur relation, les tactiques conflictuelles sont largement utilisées sans crainte de rupture. Sur un mode personnel, ce phénomène captif se retrouve dans les discussions difficiles et souvent douloureuses entre époux en instance de divorce, où aucun des conjoints ne peut se soustraire à la recherche d'un consensus sur la garde alternée et sur l'éducation de leur(s) enfant(s), même si leurs relations sont exécrables. Transposée à l'approche des situations de crise, cette distinction éclaire d'un jour nouveau la façon de concevoir la conduite des négociations relatives aux enlèvements et celles de prises d'otages en lieu clos. En effet, une négociation avec un kidnappeur non localisé qui peut rompre le contact à tout moment, n'obéit pas aux mêmes règles de conduite qu'une négociation avec une personne retranchée, sous contrôle. Les moyens de pression, les marges de manœuvre et les contraintes sont sans rapport. Dans le cas d'une prise d'otages non localisée ou d'un chantage, les kidnappeurs sont maîtres du jeu, du fait de leur inaccessibilité, puisqu'on ignore où ils se trouvent ; le facteur temps est nettement à leur avantage et ils ont la possibilité de changer d'interlocuteurs à n'importe quel moment. Dans une prise d'otage en lieu clos, les conditions de négociation changent radicalement de caractère. Le preneur d'otages est très vulnérable : il est autant prisonnier que ses victimes, le temps joue contre lui sur le plan physique, ses otages représentent son unique marge de manœuvre. Le négociateur, quant à

lui, dispose de l'atout majeur d'être reconnu de l'auteur comme son contact obligé : « Je ne peux pas me passer de vous et vous ne pouvez-vous passer de moi ». Néanmoins, il doit agir dans l'urgence permanente, que ce soit dans ses tractations, que dans la recherche des contreparties nécessaires à ses échanges. Il entretient systématiquement la tension pour imposer un rythme à son adversaire.

3) La logique de l'honneur versus la logique de contrat

Chaque groupe social a une « manière spécifique de relier l'individu à la collectivité et de séparer le bien du mal, le légitime de l'illégitime, ce que l'on respecte, ce qui indiffère et ce que l'on méprise. »¹ La particularité d'un nombre relativement élevé de conflits d'intérêts est d'opposer des négociateurs aux conceptions très différentes des échanges concessions-contreparties. Les uns sont campés en logique de l'honneur face à d'autres installés dans une logique de contrat. La logique de l'honneur repose sur des valeurs très fortes que sont la confiance, tenir ses engagements, être ¹Philippe d'Iribarne, La logique de l'honneur, Éditions du Seuil. ¹² moralement responsable de ses décisions, même si rien ne l'y oblige. Le négociateur ne cherche pas à obtenir un résultat à n'importe quel prix ; il se plie à un certain fair-play et attache une grande importance aux concessions symboliques qui concernent les principes, le rang ou le statut. Ne pas tenir parole, faire perdre la face à son interlocuteur, l'obliger à faire quelque chose de contraire à ses principes ou à son honneur sont, à ses yeux, des fautes inqualifiables. La logique de contrat est à l'opposé de la logique de l'honneur. Pour celui qui en est imprégné, il est admis que tout est permis pour défendre ses intérêts, pourvu que la Loi et elle seule soit respectée. Dans un contexte commercial, le contrat et la compliance [soumission, acceptation, abdication] forment le cadre absolu de ses raisonnements. L'informel n'a pas sa place. Pour arracher à l'autre les contreparties convoitées, le négociateur en logique de contrat n'hésite pas à employer des méthodes dures où les scrupules n'ont pas lieu d'être. C'est la loi du plus fort qui prime, la règle du « ou lui ou moi », à l'image du « renard libre dans un poulailler libre ». Tant pis pour le faible ou pour celui qui croit pouvoir faire fléchir son interlocuteur au nom d'une quelconque morale, ou l'obliger à aller au-delà de ce qui a été conclu.

Lorsqu'elles sont l'occasion d'une confrontation, le choc entre ces deux logiques est particulièrement rude. Surtout dans des négociations de crise où l'incompréhension de la logique de fonctionnement de son adversaire peut, non seulement tourner à un dialogue de sourds, mais entraîner une rupture sans appel qu'aucun lien personnel ne sera en mesure de réparer.

Jean-Pierre VEYRAT

www.negorisk.com

St-yves,M & Veyrat J-P (2011).

Les modèles de négociation en situation de crise,

dans St-Yves and P. Collins,

Psychologie de l'intervention policière en situation de crise,

Carswell Publiher, pp 25-55.