

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Vie des affaires

*organisé grâce aux parrains de
l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
Obifive Hr Valley²
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} février 2015)

LES REPÈRES D'UN NÉGOCIATEUR PROFESSIONNEL

par

Laurent COMBALBERT

Cofondateur et dirigeant de l'Agence des négociateurs (ADN)

Séance du 9 janvier 2015

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Quel point commun entre, par exemple, un forcené retranché chez lui, un preneur d'otage, un patient refusant les soins, des partenaires sociaux intractables et nos propres enfants ? Tous nous obligent à négocier et, à ce jeu, nos enfants ne sont pas les partenaires les plus faciles ! C'est en tout cas, après vingt années passées, d'abord comme officier négociateur au sein du RAID puis dans une agence spécialisée qu'il dirige, ce que Laurent Combalbert nous dit. La négociation de crise s'apprend et requiert des connaissances multidisciplinaires et une méthodologie exigeante. Face à la complexité des situations rencontrées, toutes singulières de par la nature des acteurs impliqués et de leur environnement, c'est un mélange de rigueur méthodologique et de capacité d'adaptation qui fait la qualité du négociateur et fonde sa capacité à transmettre les acquis de son expérience.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Laurent COMBALBERT

Je suis juriste de formation et, après avoir fait Sciences Po, j'ai intégré la police avec la ferme intention d'entrer au sein du RAID (Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion). J'ignorais que l'on y pratiquait la négociation et mon seul souhait était alors d'entrer dans une équipe intervenant en situation d'urgence. Mais mon mémoire de sciences politiques portait sur la coordination de la lutte antiterroriste en Europe. Alors, quand j'ai réussi à intégrer le RAID, on m'a proposé de réfléchir à la façon dont on pouvait introduire la négociation dans un dispositif de gestion de crise, notamment en présence de preneurs d'otages ou de forcenés. À l'époque, je n'avais guère comme référence sur ce point que les films de Belmondo, dans lesquels la négociation se résume en général à un dialogue viril que j'appelle, par dérision, la méthode "sornontanpi" : « Sors ! » « Non ? » « Tant pis ! ». Plus techniquement, cela s'appelle le "positionnisme" qui consiste à affirmer une position et à attendre que la partie adverse s'y range sans condition.

De Quantico à Jouy-en-Josas

Ma première approche de la négociation a été plutôt surprenante parce que je me suis vite aperçu que c'était un vrai métier et qu'il ne suffisait pas de parler pour savoir négocier. Je me suis alors tourné vers nos collègues anglo-saxons et j'ai eu la chance de pouvoir aller suivre une formation, à Quantico, au sein de l'académie du FBI (*Federal Bureau of Investigation*), pionnière en matière de négociation de crise.

La genèse de ce type de négociation remonte à la prise d'otage de Munich, lors des Jeux olympiques de 1972, durant laquelle onze athlètes israéliens ont été pris en otages par huit Palestiniens. Ceux-ci revendiquaient, pour les relâcher, la libération de deux cent trente-six prisonniers politiques. Mais Golda Meir, alors Premier ministre d'Israël, s'y est refusée catégoriquement. Personne, en particulier les autorités allemandes, n'avait anticipé une telle situation et, en l'absence de négociateurs professionnels, on a envoyé au contact les plus hautes autorités présentes. Cela a tourné à la catastrophe : tout ce qu'il ne fallait pas faire dans une telle crise l'a été mais, dans ce contexte, personne n'était en mesure de mieux faire. Le GIGN (Groupe d'intervention de la Gendarmerie nationale) sera créé à la suite de ces événements, de même que le GSG9 allemand et que la première équipe de négociateurs aux États-Unis : la *Hostage Negotiation Team* de la ville de New York, créée à l'initiative d'un policier, le capitaine Franck Bolz, et d'un psychologue, Harvey Schlossberg, qui ont imaginé, en 1973, une approche de la négociation plus structurée et raisonnée.

En me tournant vers mes collègues anglo-saxons, je pensais donc avoir accès à quelque chose répondant au mieux à mes attentes. J'ai eu la surprise de constater qu'ils sont dans un système extrêmement bien structuré, mais qui ne fonctionne qu'à l'aide de *guidelines*, procédures censées vous mener à une issue favorable pour chacune des situations prévues, ce qui est très rassurant. Dans le classeur du FBI, toutes les situations sont classées par nature : groupe terroriste, groupe criminel, groupe sectaire, mutinerie, etc. Et dans le chapitre *groupe terroriste*, vous trouvez deux sous-parties : plus de cinq terroristes, moins de cinq terroristes. S'ils sont juste cinq, vous êtes mort, rien n'est prévu ! Dans la réalité, ce classement du FBI ne marche jamais : on est toujours dans la petite exception. En réalité, ce qui fait la particularité d'une négociation, c'est toujours le facteur humain et il ne se laisse pas mettre en équation.

Fort de cette déception, j'ai eu l'intuition de m'orienter vers HEC, qui est à Jouy-en-Josas, le RAID étant à Bièvre ; ce voisinage, me permettant, en cas d'alerte, de quitter les cours et d'être immédiatement opérationnel, n'a cependant pas été ma seule motivation. L'autre raison était que Patrick Audebert, auteur d'un livre intitulé *La négociation*, y enseignait. J'avais déjà eu l'occasion de le rencontrer lorsque le RAID réfléchissait sur ce point et il m'a accueilli dans ses séminaires. Le RAID n'ayant pas de budget pour cela, j'ai échangé notre participation contre quelques présentations de notre pratique des négociations. À cette

occasion, nous avons eu la surprise de constater que, hormis des enjeux de nature très différente, toutes les problématiques qui étaient les nôtres, sur l'analyse de contexte, le pouvoir, la motivation, les stratégies, etc., étaient les mêmes que celles des directeurs des ressources humaines (DRH) et autres directeurs commerciaux qui suivaient cet enseignement. Dès lors, nous avons réfléchi à la négociation de manière plus large que pour les groupes d'intervention et nous avons constitué une équipe dédiée à cette nouvelle approche.

Je suis resté au sein du RAID jusqu'en 2004, date à laquelle j'ai été détaché par le ministère au sein d'un cabinet privé lui appartenant, pour m'occuper des problématiques de kidnapping et d'extorsion. Les années précédentes avaient vu des Français être kidnappés sur l'île de Jolo et au Mexique. La jurisprudence "ultramarinale" et les attentats de Karachi mettaient désormais clairement en avant la responsabilité des entreprises dans la sécurité de leurs collaborateurs lors de leurs déplacements à l'international. Celles-ci essayaient donc de trouver des compétences en matière de gestion de crise et de négociation et, tout naturellement, elles se tournaient vers le service public. Le ministère de l'Intérieur, ne pouvant vendre les prestations de ses fonctionnaires, avait alors eu l'idée de monter un partenariat public-privé et de créer, avec l'aide de grands acteurs de l'assurance, ce cabinet de conseil dans lequel il était majoritaire. Il mettait ainsi nos compétences spécifiques à la disposition des entreprises, face aux assurances privées, que l'on appelle les KR (*Kidnap and Ransom*), qui couvrent de tels risques et qui font appel à des négociateurs comme nous pour gérer ce genre de situation à l'international. Dans ce cabinet, je me suis donc confronté à la problématique du kidnapping qui, dans ma pratique de négociateur, représente désormais 10 % de mon activité. On recense officiellement entre soixante-dix et quatre-vingt mille kidnappings par an dans le monde ; officieusement, c'est dix fois plus, et la Chine est le champion du monde dans cette discipline.

Se confronter à cette problématique nous pose évidemment un problème éthique, entre la position qui voudrait que l'on ne paye jamais un kidnappeur, sauf à encourager son business, et celle qui nous dit qu'en payant, on a 90 % de chances de récupérer l'otage. La question se pose alors de savoir si on y va ou pas. Aujourd'hui, dans le privé, on y va, et les assurances et les entreprises paient. Quand l'État se mêle des opérations et refuse de payer, ce qui se comprend, cela complique les choses comme ce fut récemment le cas à Arlit, au Niger, où des collaborateurs de Sogea-Satom, filiale de Vinci, et d'Areva ont été kidnappés. En revanche, dans le cas de la famille prise en otage au Nord du Cameroun, le groupe Suez a, dès le début, annoncé qu'il avait un négociateur privé et qu'il ne souhaitait pas que l'État intervienne : en trois semaines, les otages ont été libérés. Aujourd'hui, face à ce dilemme, notre principe est que, s'il s'agit d'une demande terroriste, nous ne négocions pas et nous prenons le risque de perdre l'otage. C'est terrible à dire mais, si nous ouvrons cette porte, tout devient négociable et sans limites. Dans les cas criminels, où nous savons que, en ne payant que 5 à 10 % de la demande initiale, nous pourrions ramener l'otage, nous commençons à négocier. Nous arrivons assez rapidement à distinguer, grâce à une matrice des motivations, ce qui est criminel de ce qui est terroriste. Les positions, les attentes et les enjeux sont différents mais, bien souvent, sous des apparences de défense d'une cause, se cachent des motivations purement financières. Il est alors plus facile d'entrer dans une phase de négociation.

L'Agence des négociateurs - ADN

Mais, étant des fonctionnaires de l'État, au bout d'une année nous avons constaté que, même détachés, nous engageons sa responsabilité. Or l'État français ne paye jamais, quoi que l'on puisse dire ici ou là. En conséquence, j'ai quitté ce cabinet en 2005, pour fonder, avec mon associé, Marwan Mery, l'Agence des négociateurs (ADN), constituée de consultants 100 % privés qui n'engagent donc pas l'État français dans ce type de négociations. La vocation d'ADN est de mener des négociations dans des situations complexes et nous avons commencé avec des cas difficiles : kidnapping, extorsion, *ransomware*.

Ce dernier terme recouvre la prise en otage de systèmes d'information par des hackers : dans ce cas, plus besoin de s'encombrer avec un otage. Les hackers vont, soit détruire une information sur le serveur et demander de l'argent pour la rendre ; soit prendre une

information confidentielle et demander de l'argent pour ne pas la divulguer ; soit encore faire ce que l'on appelle du "crypto-locking", c'est-à-dire vous vendre un code qui vous permettra de débloquent vos informations qu'ils auront au préalable cryptées. Dans cette logique, nous avons été les premiers au monde à recruter des hackers, pour les former à la négociation avec ces hackers criminels. Aujourd'hui, ce type d'intervention représente 20 % de notre activité.

L'extorsion, quant à elle, existe depuis toujours : dans un groupe agroalimentaire, un collaborateur souille un contenu, se filme en train de le faire et envoie le tout à la direction générale en demandant d'être payé, faute de quoi le document se retrouvera sur les réseaux sociaux. Notre travail consiste alors à analyser la menace : dans un cas récent, rigoureusement authentique, la revendication portait sur un CDI de cinq mille euros mensuels à vie, sans travailler faut-il le préciser, une Porsche Cayenne en guise de véhicule de fonction et cent mille euros en cash. Sur ce type de revendication, on sait très vite que nous n'avons pas affaire à quelqu'un de bien sérieux et l'interpellation par les gendarmes ne tarde guère. Si, avec le recul et à froid, on peut en sourire, le comité de direction était, quant à lui, tétanisé par les enjeux et prêt à arrêter toutes les chaînes de production sur tous ses sites. Notre travail consiste alors à analyser la demande en étant dégagé du stress sur lequel jouent ces individus pour arriver à leurs fins.

Nous sommes désormais de plus en plus sollicités pour des négociations d'entreprise, celles-ci se complexifiant. Selon un sondage annuel auprès de huit cents négociateurs opérationnels européens, 70 % d'entre eux, en 2013, considéraient que leurs négociations s'étaient complexifiées. Cette année, ce sont 84 % qui le constatent. Nous avons, par exemple, travaillé avec la direction des ressources humaines de Renault sur la préparation des accords de compétitivité en positionnant cette négociation comme une création de valeur ajoutée, en montrant que chacun avait intérêt à ce qu'elle soit une réussite et en faisant prendre conscience du prix de l'échec ou de la "mal négociation".

Nous sommes également amenés à intervenir sur les opérations de fusion-acquisition. C'est un domaine très éloigné de ma formation initiale et cela m'a étonné que des banques d'affaires ou des avocats spécialisés viennent solliciter les négociateurs professionnels que nous sommes pour structurer une approche décalée de ces négociations et les accompagner dans leur démarche.

D'une façon encore plus pragmatique, nous avons travaillé avec le secrétaire général de la SNCF sur la formation des personnels à la gestion des incivilités et des situations d'agression. Comment négocier avec quelqu'un qui fume une cigarette sur un quai de gare ? J'ai eu une rencontre surprenante avec un vieux contrôleur marseillais me disant que, dans un tel cas, deux options se présentaient à lui : « *Soit je vais le voir en lui disant que c'est interdit, avec 50 % de chances que la tension monte, que ça tourne mal et que je dois appeler la Sûreté générale pour l'interpeler, soit je tourne la tête et je fais comme si je ne l'avais pas vu. Dans les deux cas, je n'ai pas l'impression de faire ce qu'il faudrait* » « *Que vous faudrait-il alors ?* » « *J'aurais besoin d'une marge de négociation.* » Nous avons donc réfléchi avec les intéressés pour savoir comment fixer un cadre selon trois critères : *négociable, non négociable, jamais négociable*. La vraie négociation se fait très souvent sur le *non négociable*, c'est-à-dire, non pas sur ce qui n'est *jamais négociable*, mais sur ce qui est *non négociable*, étant sous-entendu : « *sauf circonstances exceptionnelles.* »

Nous formons également des médecins à la relation avec leurs patients. Suite à l'une de mes interventions au sein du MBA d'HEC, un pédiatre spécialisé dans le traitement de la mucoviscidose, m'a sollicité pour l'aider : 70 % des adolescents qu'il suivait refusaient de prendre leur traitement. Nous l'avons accompagné dans ses consultations et, clairement, il s'agissait de vraies situations de négociation. En formant les soignants à notre approche, nous avons réussi à réduire la non observance à 50 %. Il en va de même en oncologie, lorsqu'il s'agit de convaincre un patient de prendre un médicament, dont les effets secondaires lui seront difficiles à supporter, et d'observer, malgré tout, strictement les prescriptions qui sont un facteur essentiel d'efficacité.

Les outils que nous avons développés pour les négociations complexes se sont donc désormais ouverts à quantité d'autres situations. Ainsi, notre méthodologie, dénommée PACIFICAT®, a été retenue par l'association Dialogues pour être leur référentiel en matière de dialogue social. À partir de février 2015, des formations communes y seront organisées, réunissant DRH de grands groupes et représentants syndicaux autour d'une même logique. Nous l'avons déjà fait chez Euronext. Au début, le délégué CGT était plutôt méfiant mais il s'en est excusé à la fin, en disant qu'il avait compris l'importance d'être d'accord, non sur le fond, mais sur la forme. En se fixant de telles règles communes on crée, par la négociation, une vraie valeur ajoutée.

Face à la complexité

Notre contrainte principale est de faire face à la complexité. Au départ, nous pensions que la négociation était simplement quelque chose de compliqué, c'est-à-dire qu'à chaque problème correspondrait une solution et que le classeur du FBI nous apporterait les réponses adéquates. Or, la réalité est que chaque situation comporte une part d'aléatoire et que tout un pan de la négociation ne peut pas être anticipé. S'enfermer dans un système fondé sur des réponses préétablies revient donc très souvent à tordre la réalité pour l'amener à rentrer dans ce cadre fixé a priori. C'est ce que l'on appelle des biais perceptifs ou cognitifs. Un piège fréquent dans la négociation est celui de la scotomisation qui, en psychologie, consiste à éliminer l'information qui impacte mes certitudes et contredit tellement les réponses que j'ai anticipées qu'inconsciemment, je l'élimine de mon champ de perception. C'est redoutable car, dès lors que l'on donne aux gens des procédures types, ils ont une tendance naturelle à ne voir que les situations décrites par ces procédures et à délaisser tout ce qui s'en écarte.

Il en va de même dans la distinction entre ce qui est une crise et ce qui n'en est pas : si vous avez une réponse à la situation, c'est un incident, éventuellement majeur, mais pas une crise ; si vous allez devoir improviser, là commence la vraie crise. Nous avons beaucoup travaillé avec les gens de la Ligue d'improvisation car nous étions très intrigués par leur capacité d'avoir, de façon quasi automatique, des réponses structurées et développantes à des situations imprévues. Ils nous ont expliqué que leur travail repose avant tout sur une préparation considérable et qu'il s'agit ensuite de ramener la situation de départ, aléatoire, à une trame de fonctionnement déjà préparée. En négociation, nous fonctionnons de façon analogue, avec des trames longuement travaillées, qui nous posent des questions plus qu'elles ne nous apportent de réponses. Chaque situation nous conduit ensuite à nous rapprocher de celle lui correspondant le mieux.

Il peut sembler évident qu'un tel travail d'anticipation, revenant à se poser les bonnes questions, soit nécessaire. À froid, nos interlocuteurs adhèrent sans problème à ce principe. Cependant, dès lors qu'ils sont plongés dans le stress, tous se précipitent immédiatement vers la décision, avant même de considérer que toute décision doit être basée sur une analyse de la situation. Pourtant, quand bien même le raisonnement qui y conduit serait juste, si les prémisses sont erronées ou incomplètes, le résultat sera toujours incorrect. Beaucoup de négociateurs tombent encore dans ce travers. Ainsi, dans une négociation pour une importante fusion-acquisition, un des avocats m'a demandé : « *Quel est votre plan B ?* » Ma réponse a été : « *Il n'y a déjà pas de plan A, alors pour le plan B, on va attendre !* » En effet, si l'on a un plan A, on va vouloir s'y tenir, ce qui va limiter notre capacité d'adaptation et d'improvisation. En revanche, la logique consistant à se poser les bonnes questions fait que chaque négociateur est un acteur actif de la négociation, avec un sens aigu de sa responsabilité.

Le contrôleur SNCF ne voulait pas appliquer simplement le règlement interdisant de fumer sur un quai de gare. Il souhaitait avoir une marge de négociation, c'est-à-dire, dans cette situation, inventer quelque chose qui lui permette de stabiliser la situation en n'impactant ni ses collègues, ni l'image de la SNCF. Dans la formation que nous animions, les contrôleurs présents avaient déjà toutes les réponses, mais ils craignaient de les partager sachant que, pour éviter que l'incivilité ne dérape vers une situation d'agression nettement plus dangereuse, ils

étaient obligés d'être parfois à la limite du règlement et de transiger avec un intérêt inférieur pour préserver un intérêt supérieur.

La notion d'incertitude est très intéressante quand on l'accepte et quand on l'utilise. C'est moins rassurant mais tellement plus efficace et plus fun ! Avec nos collègues américains et anglais, nous formons aujourd'hui les trois seules équipes au monde à gérer ce genre de situation, en collaboration avec les mêmes compagnies d'assurances. Nos camarades américains nous qualifient de *free stylers* : pour eux, nous n'arrêtons pas de changer notre façon de faire et cela les inquiète quelque peu mais, comme l'efficacité et les résultats sont là, ils commencent à remettre en cause, petit à petit, leur logique des *guidelines*.

PACIFICAT®

PACIFICAT® est un acronyme que nous avons voulu créer parce que les équipes que nous faisons travailler proviennent toutes d'environnements différents. Aujourd'hui, chez ADN, nous avons soixante-dix négociateurs qui viennent du monde entier. Tous sont des consultants free-lance, personne n'est salarié ou lié de façon contraignante avec ADN et ils nous rejoignent uniquement parce qu'ils ont envie d'être là. Ils ont tous été formés à des méthodes de négociation différentes ; mais ils ont tous la compétence, extraordinaire, de connaître la culture des pays dans lesquels ils travaillent puisqu'ils en sont originaires (seuls quatre d'entre eux sont français).

Ainsi, confronté à un enlèvement de ressortissant français à la frontière du Venezuela et de la Colombie, j'ai un premier contact avec le ravisseur qui affirme parler au nom des FARC (Forces armées révolutionnaires de Colombie) et me présente des revendications relativement crédibles à mes yeux. Très vite, arrive notre partenaire colombien qui, après un second entretien, me dit : « *Ce gars-là n'appartient pas aux FARC ; il n'est pas colombien car il a l'accent des quartiers sud de Caracas. Pour faire ce qu'il fait à l'âge qu'il a, c'est qu'il appartient à tel groupe criminel et, dans ce cas, je connais son chef !* » En quelques minutes, il avait recueilli plus de renseignements que je n'aurais pu obtenir en trois mois ! Depuis lors, nous n'employons plus que des locaux dans de telles négociations. La seule contrainte pour faire travailler ensemble des intervenants aussi divers, c'est d'avoir un référentiel commun. C'est le but de Pacificat.

P comme pouvoir de négocier

La première lettre de l'acronyme, le P, correspond au pouvoir de négocier. En négociation, le décideur ne négocie jamais. C'est fondamental. Dans la négociation sur les accords de compétitivité chez Renault, le patron de la production n'est jamais intervenu avant que le négociateur ne lui dise : « *Maintenant, on a besoin de vous.* » Il est alors venu, a formulé son accord sur les résultats et est reparti. Un des points clés de cette négociation a été que chacun, négociateur et décideur, a joué son rôle. Les justifications de cette séparation absolue sont, d'abord, l'effet fusible : si je suis décideur, la partie adverse attend de moi une décision, pas une négociation. Deuxième raison : l'inflation narcissique. Dès lors que la partie adverse parle au décideur, c'est qu'elle est importante et donc, elle se sent légitime à demander davantage, le contraignant à lâcher plus qu'il n'avait prévu. Le décideur doit donc être conscient de son intérêt à ne pas négocier. Troisième raison : le décideur est rarement formé à la négociation et son ego peut être un piège, c'est pourquoi il a tout intérêt à s'appuyer sur des professionnels plus qualifiés que lui en la matière. Enfin, un décideur doit avoir une vision stratégique, or la négociation n'est qu'une fonction tactique. La préservation du décideur est donc quelque chose qui se travaille.

Quand nous allons négocier, nous avons tous quatre as dans la main :

- Le pouvoir *institutionnel*, lié à l'institution que je représente et au rang que j'y occupe. Mais ce pouvoir est subjectif car si je représente une marque réputée et, qu'en plus, j'y tiens un rôle important, ce pouvoir sera automatiquement surestimé par mon client. Dans la pratique du RAID, si je dois négocier avec un paranoïaque, j'y vais en tenue noire, les galons sur l'épaule, car il a besoin d'être confronté à l'autorité et c'est ce que je représente avec ma tenue ; face à

un schizophrène, au contraire, j'y vais en civil, jamais en tenue. Les adolescents traités pour la mucoviscidose ne supportent plus les blouses blanches qu'ils ont subies toute leur vie, alors les pédiatres enlèvent la blouse blanche. Mais, pour une personne âgée, sans blouse blanche, le docteur n'est pas un docteur ! Dans un cas, le pouvoir institutionnel me sert, dans l'autre, il me dessert.

- Le pouvoir *situationnel*. Quand je négocie sur un kidnapping, je suis meilleur que lorsque je négocie l'achat de ma voiture. J'ai plus de technique et d'expérience dans le premier cas que dans le second, et mon garagiste le sait ! Cela fait que le renseignement économique (*business intelligence*) est un outil indissociable de la négociation car il renforce ce pouvoir.

- Le pouvoir *relationnel* ou d'empathie. Il est très puissant mais très injuste car il est inégalement réparti entre les individus et dépend aussi de la personne que l'on a en face de soi. L'empathie n'est pas la capacité à se mettre à la place de l'autre, c'est ressentir ce que ressent l'autre, entrer dans sa culture, sa psychologie et ses références mais sans en souffrir avec lui, ce qui serait alors de la sympathie. Je suis négociateur professionnel au plus haut niveau, je mène deux cents négociations par an depuis dix ans et dans le monde entier, mais quand je négocie avec mes quatre enfants, je me fais avoir par eux. Pourquoi ? Parce qu'il y a de l'affect et que l'empathie, très naturellement, se transforme en sympathie. Pourtant, s'il n'y a pas relation, il n'y a pas négociation, quels que soient vos arguments. Cela tient à la nature tri-unique de notre cerveau. Le plus archaïque, le cerveau reptilien, est celui de la survie : c'est lui qui nous dit s'il y a un danger vital dans la situation. La porte s'ouvre et une personne inconnue entre : *fight or fly* ? S'il considère qu'il n'y a pas de danger, il passe le relais au cerveau limbique qui est celui des émotions. La situation génère-t-elle une émotion et, si oui, est-elle contrôlable ou non ? Cette personne qui entre tient un café à la main, cela génère alors en moi une sensation de plaisir. Le néocortex, cerveau du raisonnement, prend ensuite le relais : il n'est pas raisonnable de boire un café à cette heure-ci. Mais si cette personne qui entre est l'amour de ma vie, les émotions qui m'envahissent vont me bloquer au niveau du cerveau limbique et, tant que je n'aurais pas dépassé cette émotion, je serai dans l'incapacité d'avoir un comportement raisonné.

S'adresser avec des arguments raisonnés à quelqu'un qui est dans l'émotion ne sert à rien car il faut au préalable la déverrouiller. Pour cela, il existe un outil très efficace qui s'appelle l'écoute active telle que l'ont définie les travaux de Carl Rogers. Paraphraser, reformuler, identifier l'émotion, recadrer, projeter, sont quelques-unes des techniques de base de cette écoute authentique. Face à ces situations, la personne a le droit d'exprimer sa colère, par exemple. Dans ce cas, j'ai une phrase très efficace : « *Vous savez, je ne peux pas comprendre ce qui se passe, je n'ai pas tous les éléments, mais, dans ce que vous me dites, je comprends que vous soyez en colère.* » J'amorce d'emblée en disant que je ne peux pas comprendre, car dire à quelqu'un qu'on le comprend est dangereux, cela banalisant la singularité de son vécu. Mais, en revanche, je comprends qu'il ressent une grande détresse. Si je verbalise l'émotion, j'accuse réception du message et c'est la meilleure façon de passer le relais au néocortex qui est le cerveau du raisonnement.

- Dernier pouvoir, très injuste : le pouvoir *personnel*. Selon que vous êtes, par exemple, un homme ou une femme, junior ou senior, vous n'aurez pas le même pouvoir de négocier et cela ne dépendra que de la partie adverse. L'énergie est également un important facteur de pouvoir personnel : si vous êtes fatigué, vous serez un mauvais négociateur et l'une des premières choses auxquelles on forme les futurs négociateurs, c'est d'apprendre à dormir et à maîtriser leurs cycles de sommeil, comme les marins. C'est aussi savoir bien manger : avant toute négociation, on ne mélange jamais féculents et protéines de façon à minimiser le besoin d'énergie de l'estomac et éviter ainsi les somnolences d'après repas.

A comme analyse du contexte

La deuxième lettre, le A, correspond à l'analyse du contexte. C'est d'abord le timing que l'on va devoir respecter et nous préférons parler, plutôt que du temps, qui est objectif, du rythme de chacun des *runs* de négociation et du temps de latence entre chaque *run*. Il s'agit également d'évaluer la motivation de la partie adverse en dissociant la position de l'attente, des demandes, des intérêts et des enjeux, ces cinq étapes nous permettant de définir les enjeux de chacun dans la négociation.

C comme cartographie des acteurs

Le C, renvoie à la cartographie des acteurs, indispensable pour pouvoir négocier, sa sensibilité à l'incertitude, à la décision et à l'action collective. Ce qui nous intéresse n'est pas l'organigramme officiel mais le sociogramme, et c'est là que le renseignement nous est indispensable. Il nous faut savoir qui sont nos adversaires, quels sont les véritables décideurs. Il est important de connaître la culture de notre interlocuteur et les huit paramètres culturels que nous identifions : ses valeurs (ce qui est autorisé ou non), son appétence au temps (polychronique ou monochronique) et à l'analyse (pragmatique, dogmatique, systémique, analytique, individuelle), etc. Cela nous permet d'avoir une première vision de cet individu. On regarde ensuite le groupe de référence duquel il s'inspire pour modifier son comportement. On évalue son niveau d'intégration avant de définir un profil : celui qui s'oppose en conscience à la négociation, celui qui affiche un profil critique, voire pathologique, et ceux que nous appelons les profils complexes, *borderlines*, pervers narcissiques et autres psychotiques, dont les traits de caractère excessivement marqués créent de la souffrance, pour eux-mêmes ou pour autrui.

Chez ADN, nous avons donc créé un département, intitulé ADN Research, qui regroupe psychiatres, psychologues, experts du comportement criminel et thésards en contrat de recherche, qui travaillent sur le taux de prévalence de ces profils difficiles, estimé, selon les études, de 20 % à 38 % de la population mondiale. Nous essayons de les identifier au mieux, non pas pour les soigner, mais pour comprendre leur comportement, savoir ce que l'on peut faire ou pas, afin d'améliorer la qualité de la négociation.

I comme identification de la stratégie

Le premier I est celui de l'identification de la stratégie, parmi les six grandes classiquement décrites, des approches tactiques ainsi que de la cinquantaine de techniques de négociation qu'il faut connaître. Lorsque l'on détermine une stratégie de négociation, il faut clairement avoir à l'esprit les trois cadres : ce qui est négociable, ce qui ne l'est pas et ce qui ne le sera jamais. Si l'on est bien calé sur ces points et que toute l'équipe l'est de même, tout se passera bien.

F comme formation de l'équipe

Le F est celui de la formation de l'équipe. On ne négocie jamais seul, même si l'on est seul au contact : on a toujours une organisation derrière soi. Comment alors fait-on fonctionner une équipe de négociateurs ? Est-ce en deux ou trois strates ? Comment s'organiser dans la stratégie et déterminer le rythme de la négociation ?

I comme influence

Le second I, c'est celui de l'influence. Influence ou manipulation ? Chacun de nous est en permanence influencé, par les autres ou par le contexte. La manipulation suppose une intention sous-jacente, que ce soit pour nuire ou pour aider, selon l'éthique de celui qui manipule. Nous travaillons beaucoup sur ce qui s'appelle les manœuvres dolosives. Mon associé est l'un des dix meilleurs tricheurs au poker du monde. Il ne joue évidemment jamais mais travaille avec les casinos pour détecter et neutraliser les gangs de tricheurs professionnels. Nous travaillons également beaucoup sur les méthodes de détection du mensonge dans une négociation car, s'il n'existe aucun signe universel qui nous y aiderait, il existe en revanche des signes d'inconfort et d'incongruence, ce que Paul Ekman¹, qui a inspiré la série télévisée *Lie to me*, a appelé des fuites émotionnelles. Elles ne durent que quelques microsecondes, sont incontrôlables et universelles, mais, la lecture comportementale permet de détecter la véritable émotion de la personne qui est face à vous.

¹ Paul Ekman, né en 1934, est un psychologue américain. Il fut l'un des pionniers dans l'étude des émotions dans leurs relations aux expressions faciales.

C comme clôture de la négociation

Le dernier C, c'est la clôture de la négociation. Il existe un outil, le *pipe*, qui permet de définir quelles sont les priorités, les marges de négociation, grâce à trois points techniques qui définissent ce *pipe* : le point de rupture, le point idéal et le point objectif. Les statistiques nous disent que, de façon constante, 15 % des négociations ne vont pas à leur terme que ce soit dans le social, le business ou les situations de crise. Quand on voit que l'on n'y arrive plus, il faut alors savoir s'arrêter avant de s'épuiser et d'avoir livré trop d'informations.

A comme apprendre et T comme transmettre

Le second A, c'est apprendre de l'expérience et le T, c'est transmettre le savoir. Une négociation n'est terminée qu'une fois débriefée. Qu'ai-je appris techniquement, psychologiquement, en termes d'organisation ? Quels ont été les points durs que j'ai pu identifier ? Cet apprentissage par l'expérience constitue la base de la négociation. Un négociateur professionnel a droit à l'erreur non intentionnelle. Ce qui sera sanctionné, c'est l'erreur non signalée, inexcusable, et l'erreur faite deux fois, inacceptable. Progresser, c'est changer d'erreur !

Quant à la transmission du savoir, nous en sommes très friands. Aux gens que j'ai formés, je dis : « *Aujourd'hui, vous êtes tous meilleurs que moi, mais c'est pour ça que je suis votre chef ! Et meilleurs vous serez, plus vous m'apporterez !* » La transmission du savoir, c'est le cercle vertueux qui permet à l'expérience de s'enrichir.

DÉBAT

Se former à la négociation

Un intervenant : *Il vous faut également négocier avec vos mandants, ce qui ne doit pas toujours être aisé. Comment cela se passe-t-il ?*

Laurent Combalbert : ADN n'a pas d'enjeu. On sait dire non à un client et refuser une négociation s'il nous paraît y avoir un problème. C'est cependant plus compliqué pour un négociateur qui est au sein d'une organisation et doit négocier son mandat avec son propre patron et sa propre équipe. C'est la première négociation à réussir. Le deuxième facteur de complexité pour les négociateurs, mis en évidence par notre sondage de 2014, est constitué par les pressions internes. La négociation de mandat fait donc partie intégrante de la première phase de notre référentiel Pacificat car c'est elle qui fonde la légitimité du négociateur. Le plus dur est parfois de faire accepter à notre propre décideur qu'il ne doit pas entrer en négociation.

Int. : *Formez-vous vos clients réguliers ?*

L. C. : Oui. Intervenir à chaud chez un client que l'on ne connaît pas est compliqué. Il faut aller vite, le client est stressé, nous amenons des concepts pas très faciles à appréhender : dans de tels cas, nous sommes amenés à être plus directifs. Nous préférons donc travailler avec des gens qui possèdent déjà le référentiel, voire avec des gens qui savent désormais faire par eux-mêmes et qui ne nous appellent plus que pour faire une mise à niveau une fois par an ou quand la situation est exceptionnelle. L'idéal pour nous est donc de former les négociateurs en interne, comme à la SNCF, d'autant que nous n'avons pas assez de temps pour répondre à toutes les demandes.

Int. : *Vous faites-vous payer au résultat ?*

L. C. : Non, nous sommes payés à la journée. J'interdis les *success fees*, les critères sont trop complexes. Quels *success fees* sur un kidnapping ? Va-t-on les calculer sur la durée de séquestration, sur le montant de la rançon payée ? Au final, tout est dangereux pour l'otage. Nos collègues anglo-axons les pratiquent mais, de ce fait, sont parfois poussés à commettre des erreurs car cela peut devenir un élément de vulnérabilité...

Int. : *Les méthodes ont-elles évolué depuis que vous êtes dans cette pratique ?*

L. C. : Elles ont évolué vers une plus grande acceptation de l'incertitude. J'ai, comme tout le monde, été formé aux méthodes classiques de négociation en sept points, *Luria and Fischer*, *win-win*, etc. Les négociations réellement *win-win*, ce qui s'appelle, techniquement parlant, un objectif commun partagé, ne représentent aujourd'hui que 10 % des cas. La lecture comportementale est une pratique très récente, de même que le travail sur les émotions ou sur les profils psychologiques. Les choses évoluent très régulièrement et c'est pour cela que nous avons créé ADN Research.

Int. : *Vos consultants, originaires de différentes cultures, ont cependant tous été formés aux méthodes anglo-saxonnes. Comment les formez-vous à vos techniques ?*

L. C. : Nos méthodes sont non invasives. Pacificat est une colonne vertébrale autour de laquelle s'ordonnent les différentes étapes de la négociation. Chaque négociateur y rattache ensuite ce qu'il sait déjà faire et qui lui convient. Il suffit alors que cette technique soit en phase avec l'étape de la négociation dans laquelle elle est introduite. Nous valorisons donc ce qu'il sait faire en nous concentrant sur ses manques à combler pour qu'il soit efficace. Nous diffusons une application sur tablette grâce à laquelle chacun reçoit, tous les quinze jours, une fiche technique mise à jour, en français, anglais ou espagnol. Tous apprécient beaucoup cela car on ne leur impose rien et on leur demande même leur avis pour savoir quoi y ajouter pour l'améliorer.

Int. : *Bénéficient-ils du retour d'expérience ?*

L. C. : Bien sûr, mais pas de l'intégralité des débriefings. On en invite certains, à l'occasion d'une belle négociation par exemple, à y participer parce qu'ils n'y ont pas eu d'enjeux et qu'ils peuvent poser des questions de profanes qui enrichiront ce débriefing.

Int. : *Dans les médiations commerciales que nous menons, nous nous efforçons d'équilibrer les parties en présence : il est difficile pour nous, si une partie est représentée par un décideur, de n'avoir à la table qu'un cadre de moindre statut pour représenter l'autre partie. Qu'en pensez-vous ?*

L. C. : Je suis d'accord avec vous pour la simple raison que nous ne faisons pas le même métier. Médiateur et négociateur sont deux pratiques différentes. Le négociateur défend une partie contre une autre, le médiateur installe la négociation et veille à son bon déroulement.

Int. : *La négociation sociale est un processus long, avec des interlocuteurs que l'on connaît bien. C'est un processus continu, alternant des moments de basse intensité, où l'on peut aller boire une bière avec les représentants syndicaux sans pour autant baisser sa garde, et des moments de haute intensité, comme ceux que vous nous décrivez, durant lesquels il faut se préparer à une éventuelle séquestration. Comment préparez-vous vos clients à ce type de continuum ?*

L. C. : Le management, c'est de la négociation et les différentes étapes du référentiel Pacificat s'y appliquent parfaitement. La trame des moments de haute ou de basse intensité reste la même. Seuls changent le temps de préparation, les enjeux et la pression du stress. Nous faisons également la différence entre la négociation rituelle, que l'on a le temps de préparer, et la situation de négociation, où l'on doit agir dans l'instant.

La négociation n'est pas le combat

Int. : *La France ne sait pas négocier. Y a-t-il donc un fatum français ?*

L. C. : S'il n'y a pas de conflit, il n'y a pas de négociation. En revanche, la négociation n'est pas le combat. Or, dans notre culture, les combattants sont toujours plus valorisés que ceux qui résolvent un conflit en douceur. C'est l'opposition classique entre Clausewitz et Sun Tsu. Que la négociation crée de la valeur et que l'on puisse avoir, en face de soi, quelqu'un qui joue dans les interstices est une chose parfaitement acquise pour les Asiatiques alors qu'à l'inverse, nous allons d'abord au combat avant de nous asseoir à une table de négociation. Définir des règles communes qui poseraient, par exemple, que faire la grève sans avoir négocié auparavant entraînerait, ipso facto, une rupture immédiate du dialogue, serait un bon début.

Int. : *Pourquoi, dans les prises d'otages à l'étranger, continue-t-on à payer des rançons ?*

L. C. : Cela ne peut dépendre que d'une volonté collective. Les Chinois, au Nigéria, ont accepté de perdre leurs premiers ressortissants kidnappés. Désormais, le "marché" de l'otage chinois n'est plus intéressant pour les kidnappeurs et les Chinois sont délaissés aux dépends d'autres qui acceptent de payer. S'il n'y a pas de "jamais négociable", alors tout est négociable et c'est l'enfer sur terre.

Int. : *L'urgence structure-t-elle une négociation ?*

L. C. : Pas vraiment. Personnellement, j'aime travailler dans l'urgence ce qui me rend plus efficace. Le temps objectif n'est alors une contrainte que si l'on s'en fait une. On n'a pas le temps ? Pas grave, on va faire avec ce que l'on a ! Sur quoi ai-je le contrôle ? Là, je peux me mettre la pression, mais pour les facteurs sur lesquels je n'ai pas le contrôle, inutile de se

stresser, ça ne changera rien ! Ce que je peux maîtriser, c'est le moment de la prise de contrôle. Alors on s'y prépare, en accumulant le maximum de renseignements, en amont, et on essaie de négocier le plus tôt possible.

Int. : *Comment peut-on négocier avec quelqu'un qui n'a pas peur de la mort ?*

L. C. : La peur de la mort n'est pas un problème en négociation si tant est que l'interlocuteur ait un objectif. Si son objectif est de mourir, ce n'est plus de la négociation, c'est une pseudo négociation. Nous avons des moyens de savoir si une personne est prête ou pas à aller jusqu'au bout. Nous nous appuyons sur l'hypnose ericksonienne² en ancrant dans l'inconscient de la personne l'idée qu'elle va s'en sortir en saturant son conscient d'informations. C'est de la manipulation et on ne s'en sert que dans les cas extrêmes pour éviter de faire courir des risques aux collègues qui donneraient l'assaut.

Int. : *Comment les choses se passent-elles aux États-Unis si vous dites que leur méthode ne suffit pas ?*

L. C. : Il y a beaucoup plus d'assauts et l'on y fait davantage parler la poudre qu'ici. Leur système judiciaire ne leur permet pas d'improviser : si vous sortez des instructions édictées par le manuel, vous risquez d'être jugés responsable si les choses tournent mal. Pour eux, il vaut donc parfois mieux faire une bêtise qui est dans le livre plutôt que quelque chose d'intelligent qui n'y est pas !

Int. : *Comment pouvez-vous négocier sans vous mettre vous-mêmes en danger ?*

L. C. : On négocie essentiellement par téléphone ou par radio, voire par Internet ou Skype, ce qui permet de se voir. Parfois, si la partie adverse craint d'être manipulée, on ne peut le faire que par échange de papiers et c'est alors beaucoup plus long. C'est généralement elle qui impose les procédures de contact. Mais, à un moment donné, il faut aller au face à face, ce qui est une marque de confiance forte et le risque que l'on prend alors est calculé. Il m'est arrivé d'être pris en otage par les FARC. Nous étions deux pour récupérer un otage et ils n'ont pas voulu nous laisser repartir. Je leur ai dit : « *C'est fort bien. Vous venez de tuer votre business. Si vous kidnapez des négociateurs, ce sera votre dernière négociation !* » Ils se sont regardés, ont rigolé et nous ont laissés repartir avec l'otage. Dans de tels cas, il vaut mieux avoir de la répartie : si vous vous effondrez, alors vous êtes partis pour six mois !

Présentation de l'orateur :

Laurent Combalbert : diplômé de la Faculté de Droit de Toulouse, de l'École nationale supérieure des officiers de police et de la *FBI national Academy* ; officier-négociateur au sein du RAID, il a contribué à la création de cette spécialité au sein de la Police nationale et a formé de nombreuses forces d'intervention dans le monde ; en situation de disponibilité à partir de 2004, il a exercé des fonctions de direction au sein d'un groupe international et a organisé et conduit plusieurs dizaines de gestions de crise : évacuations politiques, kidnappings, prise en otage de systèmes d'information, arrestations arbitraires, contaminations malveillantes de produits, etc. ; fondateur de l'Agence des négociateurs, qu'il dirige avec Marwan Mery, il accompagne, forme et conseille managers et dirigeants en France, en Europe, en Asie et aux États-Unis ; il est membre du comité scientifique de l'Institut national des hautes études de la Sécurité et de la Justice, enseigne au sein du groupe HEC et est expert pour l'Association Progrès du Management.

Diffusion février 2015

² L'hypnose ericksonienne est issue de la pratique de Milton Erickson (1901-1980). Caractérisée par une approche souple, indirecte (métaphores) et non dirigiste, cette forme d'hypnose a donné naissance à de nombreux courants de psychothérapie moderne : thérapie familiale, programmation neuro-linguistique (PNL), etc.