

Crise et Négociation

EN MANQUE DE MOTS ?

Par Alexandre Fouchard, Chef du bureau de
préparation à la gestion des crises chez Ministère
de l'Intérieur.



« Crise » et « Négociation » sont des mots communément employés ensemble, comme si l'un ne pouvait aller sans l'autre. Pourtant, si la crise n'exclut pas le recours à la négociation comme outil de réponse à certaines problématiques, son usage n'a rien d'obligatoire ou de systématique. Pourquoi ? Parce que toutes les crises n'appellent pas la recherche d'un alignement d'intérêts entre des êtres-humains ou des organisations en conflit (ou plus simplement en

quête d'accord) mais aussi et surtout parce que nous avons la fâcheuse habitude d'employer des mots pour d'autres ce qui n'est pas sans conséquence lorsqu'il s'agit de parler « crise ». La négociation de crise s'inscrit dans des objectifs, des conditions de temps et d'action si particuliers qu'elle est alors lestée par des contraintes et cadrée par des règles (une éthique ?) extraordinaires. Peut-on alors seulement parler de négociation ?

Toutes les situations d'urgence ne sont pas des crises.

Toutes les situations d'urgence, même compliquées et à forts enjeux (humains, organisationnels, business, réputationnels, informationnels, juridiques, cyber, etc.) ne constituent pas des crises. Elles sont pourtant communément nommées comme telles, comme s'il nous manquait des mots pour les décrire. Mais parler systématiquement de gestion de crise en cas, par exemple, de prise d'otage, d'incendie d'entrepôt ou de procédure de « retrait / rappel produit » est source de confusion et ne rend pas compte de l'extraordinaire intensité des situations auxquelles le mot « crise » fait référence, encore moins de leur immense complexité.

Son origine gréco-latine nous renseigne pourtant utilement sur son sens. Initialement employé pour décrire l'action de « passer au crible », de « distinguer pour séparer », la crise désigne un moment particulier de rupture, une discontinuité brutale dans une trajectoire harmonieuse, le déséquilibre soudain d'un système. C'est la phase aigüe d'une maladie ou l'assaut final dans une bataille indécise et déterminante, un

processus dynamique, singulier, violent et humainement tragique, où deux issues se jouent presque à pile ou face. Côté pile : la victoire, la guérison et des opportunités tendant vers un nouvel équilibre construit sur une véritable résilience ; la vie. Côté face : des dangers terrifiants, des chocs massifs conduisant à un effondrement total, définitif, à la destruction ; la mort. Ces situations paroxystiques sont des défis pour la cognition humaine, toujours dépassée. En crise, les êtres humains vivent de véritables embrasements émotionnels et subissent des contraintes telles qu'ils ne comprennent plus rien, ne savent pas quoi faire ou décider, comment agir. Chaotiques, turbulentes, nimbées d'incertitudes et souvent tout simplement impensables, les crises sont aussi des parenthèses temporelles qui appellent des solutions et des actions extraordinaires mais aussi des sacrifices inimaginables « en temps de paix ». Les crises marquent d'une empreinte indélébile l'histoire des organisations humaines impactées (Nations, entreprises, familles, tribus etc.) et l'inconscient collectif. Dans ce cadre si particulier, quelle place la négociation occupe-t-elle ?

La négociation fait indéniablement partie des outils de gestion de crise.

Elle s'impose, par exemple lorsqu'il s'agit pour les décideurs publics ou privés de répondre aux enjeux logistiques ou capacitaires de crises majeures¹ et à des questions du type : de quoi avons-nous besoin maintenant (experts, matériels, marchandises et moyens spécifiques, etc.) dont nous ne disposons pas ? Auprès de qui et à quel prix pouvons-nous l'obtenir ? Avec quelle priorité ? Qu'il s'agisse par exemple de l'acquisition de masques chirurgicaux et de vaccins pour faire face à un virus (COVID 19) ou encore de mettre en place un pont aérien et maritime pour acheminer de quoi survivre vers un territoire dévasté perdu au milieu de l'océan (ouragan Irma en 2017), la négociation offre des solutions qui permettent d'agir et de répondre à certains besoins vitaux en préservant une logique collaborative non coercitive entre acteurs. Elle permet de lever certaines incertitudes et sert, avec toutes les autres options tactiques, l'objectif de sortie de crise de manière positive, presque élégante.

Mais à quel prix ? Et selon quels principes ? L'urgence absolue, vitale et les enjeux systémiques gigantesques imposés par la crise suggèrent paradoxalement de s'affranchir des règles et contraintes usuelles de la négociation. Comment s'assurer qu'elle n'est pas d'emblée biaisée par l'urgence et la nécessité, que les « deals » obtenus ne relèvent pas de l'escroquerie ou de l'étouffement d'une partie par l'autre générant de la crise dans la crise ? Quelle éthique pour la négociation dès lors que la crise implique que les intérêts particuliers s'effacent devant les enjeux collectifs et ce, dans un contexte global où la compétition est la règle et la collaboration l'exception ? Pourquoi négocier si l'on peut réquisitionner, nationaliser, saisir ou simplement prélever ce dont on a cruellement besoin ? Pourquoi négocier si l'on peut se délester, se débarrasser de ce qui ne sert plus, handicape ou pèse (du personnel par exemple) sans autre justification que l'urgence, la nécessité ou la survie ?



Ces questions renvoient, comme bien d'autres à la singularité des crises et aux « règles du jeu » qu'elles imposent. Comme l'espace-temps à proximité d'un trou noir, la négociation subit la singularité de la crise : elle s'étire, change et se déforme. S'agit-il alors toujours de négociation ? Pas sûr. Nous manquerait-il des mots ?

¹ Selon le Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale (SGDSN), constitue une crise majeure une crise d'ampleur, multisectorielle et / ou de dimension internationale et à fort retentissement médiatique.



ALEXANDRE FOUCHARD

Alexandre Fouchard est Chef du bureau de préparation à la gestion des crises de la Direction Générale de la Police Nationale. Commandant de police, diplômé en droit privé et en management stratégique de la crise, il a exercé durant plus de 20 ans des fonctions de commandement au sein d'unités opérationnelles. Il a notamment été impliqué dans la gestion opérationnelle de grands événements parisiens : COP21, sommets de chefs d'état, manifestations diverses ainsi que les attentats.

En 2017, il intègre les services du Premier Ministre ainsi que l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice où il devient chef du département « Risque et Crise ». Passionné par les facteurs organisationnels et humains en situation de crise, il est également romancier et scénariste. En 2022, il devient membre d'ADN Group et intervient auprès des entreprises et organisations en tant que formateur et conférencier sur les sujets liés à la gestion de crise.