

COMPAGNIES

Comment gérer les crises ? La posture, les moyens et les devoirs de l'expert

Conférence de la Compagnie des experts près la cour d'appel de Douai (CECAD), le 15 juin 2023 dans le salon d'honneur de l'hôtel de ville de Boulogne-sur-Mer.

1. PROPOS INTRODUCTIFS

Frédéric Cuvillier, maire de Boulogne-sur-Mer, accueille les intervenants et le public de cette conférence dans le salon d'honneur de l'hôtel de ville « un lieu chargé d'histoire représentant un continuum entre la res publica du centre de la décision politique et la chose publique du monde judiciaire représentée ici par des magistrats du tribunal judiciaire et le président du tribunal de commerce. Le respect et la solidité de nos institutions naissent des conditions qui éclairent les décisions justes de la justice ainsi que de la qualité de ces décisions. Or en cette période où l'intelligence artificielle s'immisce dans tous les domaines – et particulièrement dans vos professions et vos missions – il

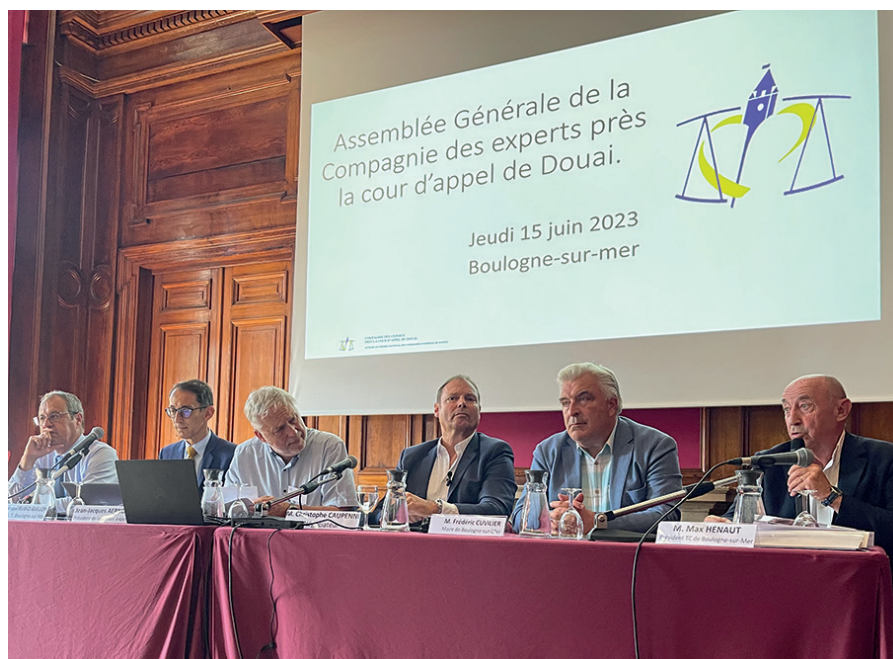
s'avère nécessaire de distinguer ce qui est de la responsabilité de l'être humain et de la technologie afin de continuer à prendre des décisions éclairées. Le cerveau ou la main de l'homme ne doivent pas devenir les instruments d'une intelligence dématérialisée. La chaîne aboutissant à la bonne décision finale tranchant le litige doit faire confiance à l'humain avant tout et à la sensibilité. Soyons optimistes, soyons positifs ! Car seul l'être humain est doué de sensibilité, qui permet de dénouer des situations de conflits. »

Depuis la nuit des temps, la conflictualité est consubstantielle à l'humanité, rappelle Manuel Rubio-Gullon, président du tribunal judiciaire de Boulogne-sur-Mer. « Le cœur de l'activité judi-

ciaire ne consiste pas à supprimer le conflit mais à le gérer, le réguler et le surmonter, il est donc nécessaire que les experts sachent désamorcer les tensions durant les réunions. Si l'on veut que les décisions judiciaires soient acceptées, il faut d'abord que nos concitoyens aient confiance dans l'autorité judiciaire, ce qui passe notamment par une déontologie et une éthique irréprochables. »

« Le thème que vous avez choisi est extrêmement important car je considère que la justice est là pour gérer la conflictualité, estime Guirec Le Bras, procureur du tribunal judiciaire de Boulogne-sur-Mer. La réponse à la conflictualité – d'ordre public en matière pénale ou d'ordre social – impose un certain nombre de règles dont la plus fondamentale en matière judiciaire est celle du respect du contradictoire et tout ce qui découle d'obligations pour les uns et les autres. Le fait que chacun puisse s'exprimer permet d'apaiser la conflictualité. »

Après que le président du tribunal de commerce de Boulogne-sur-Mer, Max Henaux, ait détaillé les outils efficaces mis en place par les juges consulaires afin de régler les conflits, Jean-Jacques Aernout, président de la CECAD, tient à mettre en perspective le sujet de ce colloque « à l'heure où les médias et les réseaux sociaux débordent de sujets exacerbant les conflits dans la société et où des essayistes, voire des personnalités politiques, évoquent une "décivilisation", nous avons déjà décidé fin 2022 de choisir le thème des conflits et leur gestion dans le cadre des missions d'expertise¹. »



De gauche à droite : Guirec Le Bras, procureur du tribunal judiciaire de Boulogne-sur-Mer ; Manuel Rubio-Gullon, président du tribunal judiciaire de Boulogne-sur-Mer ; Jean-Jacques Aernout, président de la CECAD ; Christophe Caupenne, fondateur d'un cabinet de conseil spécialisé en négociation, gestion et communication de crise, management et sûreté ; Frédéric Cuvillier, maire de Boulogne-sur-Mer ; Max Henaux, président du tribunal de commerce de Boulogne-sur-Mer.

2. COMMENT GÉRER LES CRISES ?

Fondateur d'un cabinet de conseil spécialisé en négociation, gestion et communication de crise, management et

sûreté, Christophe Caupenne² partage son expérience en tant qu'ancien négociateur du RAID³. « Cette unité d'intervention étant l'ultima ratio de l'État, elle doit obligatoirement trouver des solutions face à des situations de dangerosité particulièrement importantes, à l'instar des dramatiques attentats terroristes que la France a connu durant ces dernières années. Pourtant, je vais prendre le contre-pied de la notion de conflictualité – qui est peut-être plus importante aujourd'hui ou tout du moins plus mal vécue – en développant l'idée de positivité. Pour illustrer cela, je vais relater une tentative d'évasion avec une prise d'otages à la maison d'arrêt de Fresnes en 2001. »

Des individus lourdement armés braquent un pilote d'hélicoptère et lui intimement l'ordre de rester en vol stationnaire au-dessus de la maison d'arrêt de Fresnes. À bord de l'hélicoptère, les complices tirent sur un gardien et envoient à deux détenus un sac avec des armes, des munitions et des gilets pare-balles afin qu'ils s'évadent par leurs propres moyens en prenant des otages. Le personnel pénitentiaire prévient le RAID que – d'après le profil des individus et la situation – il y a peu de chances que la négociation fonctionne. « La positivité implique de relever les éléments positifs et notamment le fait que nous commençons à récupérer des renseignements qui décrivaient une situation bloquée pour les deux preneurs d'otages. Cette crise a duré 24 heures non-stop avec des incendies de cellules, 300 détenus qui ne pouvaient pas réintégrer leur cellule et 60 détenus particulièrement surveillés (DPS) qui avaient réussi à grimper sur les toits pour tenter de s'évader. L'ensemble des autorités présentes étaient très intéressées de voir comment nous négocions mais la négociation technique, parfois tactique, qui était menée n'était pas forcément très accessible en matière de grille de lecture. »

Les négociateurs du RAID ont donc commencé par briser la cohésion entre les deux individus. Dans la gestion des conflits, lorsqu'il y a plusieurs acteurs, le travail des négociateurs est un travail d'individualisation avec une approche fine des caractéristiques des personnes en face. « J'avais réussi à obtenir la reddition de l'un d'eux avec la libération de tous les otages. Il ne restait



Maison d'arrêt de Fresnes (Val-de-Marne) où a eu lieu la prise d'otages consécutive à la tentative d'évasion de deux détenus en 2001.

plus que l'auteur principal qui purgeait une peine de trente ans de prison et qui allait rendre ce temps insupportable à cause de cette énième tentative d'évasion. J'ai eu l'impression que nous avions atteint notre objectif : récupérer en vie l'ensemble des otages. Cependant, briser la cohésion entre les deux détenus a renforcé l'instinct de vie du premier et l'instinct de mort du second qui voulait mourir les armes à la main. J'ai alors pris conscience que l'histoire n'allait retenir qu'un aspect des choses : le RAID tue lorsqu'il n'y a plus d'otages. Cela pouvait me priver à l'avenir de la possibilité de faire libérer des otages et d'obtenir des redditions de preneurs d'otages dans des établissements pénitentiaires. Notre responsabilité est aussi de s'adresser aux autorités dans ces moments d'euphorie et de leur expliquer qu'il faut continuer à négocier. » Les autorités ont tout de suite compris l'enjeu et permis au RAID de continuer de négocier jusqu'à obtenir la reddition du deuxième malfaiteur. « Pour revenir sur cette question de positivité, lorsque l'on a à traiter des sujets particulièrement difficiles, avec des enjeux judiciaires très importants, des vies qui dépendent de nos décisions, nous devons essayer de conserver cette espèce de flamme. »

La crédibilité de nombreux paramètres de la communication – la sémantique, le profilage, la lecture des menaces – amène les négociateurs à prendre des décisions particulières allant dans le sens de la prudence ou au

contraire dans celui de la détermination à ne pas céder. « Parmi ces paramètres, instaurer la confiance est le plus difficile. Il ne faut pas commettre d'erreurs et faire en sorte de ne pas aller dans les vulnérabilités de l'interlocuteur, ce qui peut créer de la défiance. Trois grands moteurs permettent d'instaurer et de restaurer la confiance : "bienveillance", "intégrité" et "capacité". À l'intérieur de la bienveillance, il y a : l'écoute, la notion d'empathie envers le preneur d'otages afin de comprendre ce qui l'a poussé à cette extrémité et enfin le respect. Le respect, c'est d'abord se demander si nous sommes la bonne personne le jour où nous entrons dans une négociation. Peut-être que quelqu'un de notre équipe est mieux placé pour le faire. Puis, il y a le respect de la personne en face. Par exemple, très peu d'entre nous ont été formés à l'interculturalité, or dans notre société vivent des personnes qui ont des codes, des croyances, un système de pensée et une vision du monde différents. » Pour se former à l'interculturalité, Christophe Caupenne explique qu'il puise dans plusieurs disciplines telles que l'ethnologie, la sociologie, le neuromarketing, la psychiatrie et dans des partages d'expériences. « Les chefs de groupe de négociateurs d'une trentaine de pays se retrouvent à intervalles réguliers afin de pouvoir travailler sur les dimensions d'interculturalité. Par exemple, lors de notre réunion au Japon, devant la multiplicité de cas de personnes se suicidant en se jetant du haut d'un



Photo illustrant la couverture du livre de Christophe Caupenne
« Négociateur au RAID » (éditions Le Cherche Midi, 2010).

l'intérêt de tous et je trouve que l'on ne recoure pas assez au juge pour calmer les choses. »

« Les expertises judiciaires s'apparentent à des sciences dures car elles résultent de la vérité technique du moment, constate Jean-Jacques Aernout. Tandis que la négociation, la manipulation s'apparentent aux sciences molles, comprendre les intentions des personnes et comment peut-on leur faire changer d'avis. »

Christophe Caupenne rebondit sur le mot "manipulation" en expliquant la grande inquiétude résultant de l'utilisation d'une lecture des leviers de la pensée. « Nous craignons d'être vulnérables à la manipulation or nous devons prendre conscience qu'elle est totalement ancrée dans le système de fonctionnement de la société. Lors de la crise du Covid-19, pour que les gens respectent les distances de sécurité, les autorités ont utilisé des moyens manipulateurs comme par exemple des ronds de marquage sur le sol dans les lieux publics. De nombreux progrès ont été faits dans ces domaines mais je crois que le premier danger est de ne pas être conscient lorsque nous sommes manipulables, même les experts ne sont pas à l'abri à un moment donné d'être manipulables. Il faut être très vigilant en matière d'empathie lorsque l'on est dans un domaine d'expertise parce que l'affect change notre vision des choses. Pourtant, selon les travaux d'António R. Damásio⁴ sur les neurosciences, il n'y a pas de prise de décisions sans émotion. La très grande force des négociateurs est peut-être justement d'arriver à être sur une espèce d'équilibre pour amener

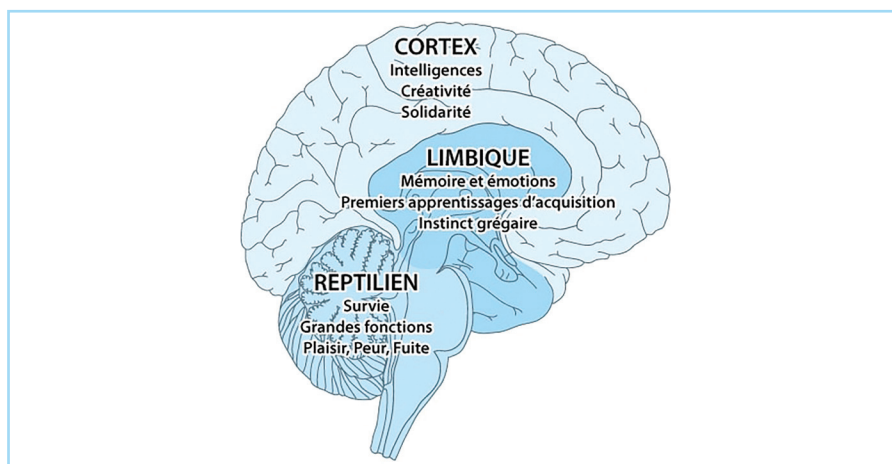
immeuble, nous avons pris le parti de travailler exclusivement sur cela. J'ai relevé la méthode employée par les négociateurs, que j'enseigne aux sapeurs-pompiers et aux médecins qui travaillent avec eux. »

La prise de décision est toujours extrêmement aléatoire à partir du moment où l'on a des situations chaotiques à gérer. Le négociateur va chercher le consensus plutôt que le compromis. « Dans le compromis, lorsque mon interlocuteur et moi-même avons dû céder tous les deux sur quelque chose, il y a une petite frustration alors que dans le consensus, nous sommes tous d'accord pour prendre cette décision même si c'est la mauvaise. »

cialable ne doit pas pouvoir remettre en cause l'institution. Par principe, vous ne venez pas devant vos pairs pour vous faire juger mais pour obtenir de l'aide, de la compréhension. Les gens dans la détresse sont finalement rassurés par l'institution représentée par les magistrats et c'est d'abord l'application de la méthode qui est en mesure de rassurer tout le monde. Chacun à sa place doit œuvrer pour l'institution judiciaire. Or je constate qu'il y a des problèmes, non pas de cohabitation mais de communication entre les avocats et les experts. Les conflits pendant les réunions devraient être apaisés parce que nous devons tous aller dans le même sens dans

3. LA POSTURE, LES MOYENS ET LES DEVOIRS DE L'EXPERT

Maître Géry Humez, avocat au barreau d'Arras, insiste sur la nécessaire méthodologie pour apaiser un conflit judiciaire. « La méthode rassure l'avocat que je suis parce que j'attends de l'expert qu'il nous donne un résultat. Le juge attend également de l'expert d'avoir une analyse précise – mais non fermée – afin de pouvoir trancher sur le plan juridique grâce aux différents paramètres. Les experts appliquent leur méthode, qu'ils doivent également afficher dans leur rapport. Les clients doivent en être convaincus et à l'audience le justi-



« La capacité d'exprimer et de ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels » António Damásio (« L'erreur de Descartes : La raison des émotions », 1994).

la personne dans un sens favorable au résultat. »

En réponse à la requête d'un expert lui demandant des conseils pour savoir comment réagir face à une agression lors d'une mission, Christophe Caupenne explique qu'il faut comprendre que l'agressivité est d'abord un mode de communication. « Même s'il est injuste, inadapté, circonstanciel, c'est avant tout un mode de communication. Donc si je considère que le simple fait que l'on est agressif avec moi est une agression, je deviens une partie du problème car je perds justement ma capacité à prendre de la hauteur. Quelqu'un se trouvant dans un état d'agressivité pur ressent souvent une frustration ou a du mal à comprendre correctement les choses et utilise la violence comme palliatif à toute cette tension qui l'anime. Ce qui fonctionne assez bien est de verbaliser justement l'état de la personne. Vous pouvez dire : "Je constate que vous êtes dans un état de colère très important. J'en déduis que vous n'avez pas très bien compris ce qui s'est passé auparavant. Est-ce que vous voulez que je vous aide à comprendre ?" Pour expliquer certains paramètres qui ont pu paraître abscons à cette personne, l'expert peut simplifier le vocabulaire technique et donner une grille de lecture compréhensible. Le schéma de communication de Claude E. Shannon⁵ montre qu'au niveau du canal entre un émetteur et un récepteur beaucoup de maladresses sont commises. L'expert, en expliquant et en donnant une grille de lecture, devient un acteur intéressant et utile pour les parties. Vous n'êtes plus une partie du problème, vous ne faites plus partie de ceux qui contribuent à leur malheur, vous êtes celui qui va les aider à bien comprendre la situation et quelles sont les décisions qui ont été prises par les uns et les autres. La nécessité de respecter également l'état émotionnel va faciliter les choses. »

Géry Humez souligne qu'il y a deux catégories d'expertise. En matière criminelle ou sexuelle – lorsque l'expertise psychologique ou psychiatrique est obligatoire – l'expert doit se faire accepter. Par contre, dans le cadre d'un conflit de voisinage, la mission doit être remplie, on n'est plus dans la compréhension et l'acceptation. « Je conseille aux experts de différer l'annonce de leur conclusion, de faire leur rapport

en respectant la méthodologie, méthode que l'avocat décryptera pour énoncer le résultat à son client et lui expliquer que cela ne peut pas être autrement. » Dans les conflits de voisinage, une conciliation est désormais obligatoire, ce qui peut permettre de faire baisser la pression. « Je reconnais qu'il existe des avocats qui vont au conflit parce que c'est leur façon de se défendre, concède Géry Humez. Si c'est le cas, l'expert doit lui rappeler qu'il est auxiliaire de justice comme lui, qu'en se fiant à son expérience, l'agressivité et la vocifération ne sont d'aucune utilité. Si le dialogue est impossible, c'est à l'expert d'accorder la parole aux uns et aux autres avec un temps de parole défini. Une autre chose fondamentale : l'expert ne doit pas donner tous les résultats tout de suite pour éviter de tomber sous le coup de l'émotion des gens. Puisque le tribunal va relire le rapport, les avocats vont le critiquer, il n'est donc pas obligatoire qu'il y ait une homologation intégrale du rapport. Je suis convaincu que si un expert dit à un avocat qu'il dépasse les bornes et qu'il le note dans son rapport, cela le calmera car si le tribunal est au courant de son comportement, il sera

discrédité. Je trouve que l'article 240 du Code de procédure civile énonçant que "Le juge ne peut donner au technicien mission de concilier les parties" est aujourd'hui anachronique puisque l'on œuvre pour un développement des conciliateurs, des médiateurs et autres. Certains le justifient pour que l'expert garde son impartialité, cependant les conciliateurs de justice sont aussi impartiaux. C'est dommage car parfois il ne manque pas grand chose pour que l'on se mette tous d'accord. Les avocats peuvent aussi se servir de ce rapport pour se mettre d'accord entre eux. »

« Lorsque les conflits sont enracinés parfois depuis plusieurs générations, relève Manuel Rubio-Gullon, je pense qu'il faut à un moment rappeler aux parties ce qu'elles peuvent attendre de l'expert. Elles ont le droit d'être en colère mais l'expert n'a pas à gérer leurs conflits et il ne faut pas non plus attendre du juge qu'il réussisse à gérer un contentieux existant depuis plusieurs générations. En référé, il faudrait une médiation parce que les parties se cristallisent sur un point de conflit mais il y a très souvent autre chose derrière ce problème. Il ne faut pas que l'ex-



De gauche à droite : Guirec Le Bras, procureur du tribunal judiciaire de Boulogne-sur-Mer ; Manuel Rubio-Gullon, président du tribunal judiciaire de Boulogne-sur-Mer ; Jean-Jacques Aernout, président de la CECAD ; Christophe Caupenne, fondateur d'un cabinet de conseil spécialisé en négociation, gestion et communication de crise, management et sûreté ; Maître Géry Humez, avocat au barreau d'Arras ; Max Henaux, président du tribunal de commerce de Boulogne-sur-Mer.

pert multiplie les signalements mais lorsqu'il y a un début de violence physique, il faut déposer une main courante et la consigner dans le rapport. Si vous estimez que cette expertise va vous conduire à retourner sur les lieux, il faut le signaler au juge chargé du contrôle de l'expertise et faire une copie pour l'ensemble des parties afin que le juge puisse faire un rappel à l'ordre par courrier. Le juge a certes des moyens limités mais il est aussi là pour vous. Il y a une autre façon d'aborder le rapport aux conflits, en le gérant sur un mode de consensus mais je crois qu'en France nous ne sommes pas toujours suffisamment attentifs à tous les aspects des sciences humaines dans les relations dans le monde professionnel. »

Pour Christophe Caupenne, ce qui prime dans la préparation d'une négociation complexe, comme dans la préparation d'un dossier qui va être conflictuel, c'est la méthode. Le fait d'aller chercher par exemple l'historicité d'un débat qui n'a pas été purgé entre voisins peut permettre d'appréhender les choses différemment, par exemple pour savoir quel protagoniste il vaut mieux interroger en premier. Le niveau de réussite dépend de la stratégie mise en place et de la bonne lecture des paramètres psychologiques. « Un bon négociateur travaille sur la progression, pas sur le résultat. Est-ce que nous avançons ? Avons-nous réussi à calmer les gens ? Le profilage se fait au cas par cas. Avec notre intuition, il faut savoir débusquer les indices faibles qui vont nous permettre de comprendre et lire les subtilités comportementales. Par contre, il ne faut pas tomber dans les biais de confirmation ou les biais de sélection qui font que je ne regarde que ce qui m'intéresse, des choses qui vont dans le sens de mes propres idées ou de mon diagnostic. Les trois paramètres de communication verbale, para-verbale et non-verbale peuvent nous servir de clé pour aller vers le profilage qui n'est en aucun cas une science avec un grand "S". Notre travail est aussi de déterminer le niveau d'énergie que vous allez mettre sur ces personnes. Il faut être modeste dans nos ambitions à leur égard et faire rapidement preuve d'empathie pour utiliser un levier de changement chez l'interlocuteur. J'abonde plutôt dans le sens qu'il faut être extrêmement prudent avec cette sensibilisa-



La grande salle de l'hôtel de ville de Boulogne-sur-Mer où trône la peinture allégorique représentant le mayeur Eurvin refusant de signer la capitulation de Boulogne-sur-Mer assiégée par les Anglais en 1544 (huile sur toile de Claudius Jacquand, 1854).

tion que l'on peut éprouver au discours ou à la situation de l'autre. Mais par contre, s'il détecte que vous avez compris son problème, le niveau de gravité de ce qu'il vivait, à ce moment là, vous êtes un bon interlocuteur. Donc il y a une subtilité, une espèce de curseur à avoir entre montrer que l'on comprend sa situation et rester professionnel malgré tout. »

« Lorsqu'une partie est violente lors d'une réunion d'expertise, la première des méthodes est le principe du contradictoire, note Géry Humez. Tout le monde peut s'exprimer y compris la personne violente ou, encore mieux, laisser son avocat le faire. Le deuxième principe est que l'expert menant l'expertise peut éventuellement éviter les interférences entre les parties. Les parties posent les questions à l'expert et tout transite par l'expert. »

Manuel Rubio-Gullon constate que lors des audiences, en matière pénale notamment, certains avocats de la défense tentent de créer un rapport de force auquel les parties s'agrègent. « Généralement à ce moment-là, le président fait une suspension d'audience de cinq minutes afin de faire redescendre la tension. Le juge et l'expert se retrouvent à peu près dans la même position entre deux parties qui s'affrontent. Dans le respect du contradictoire l'expert peut, s'il sent qu'aucun dialogue n'est pos-

sible, interrompre la réunion quelques minutes afin de renvoyer les parties avec leurs conseils chacun de leur côté. La méthodologie, ce n'est pas le résultat que l'on attend, c'est une mission qui doit être réalisée. Sachant qu'il faut aussi faire comprendre aux parties que l'expertise sera discutée et que chaque partie apportera des arguments pour la valider ou la contester auprès du juge qui au bout du compte tranchera. »

NOTES

1. « Conflictualité de la société : gestion du risque par et pour l'expert », *Revue Experts*, n°173, avril 2024, pp. 50-53.
2. Christophe Caupenne est l'auteur de plusieurs ouvrages : *Guide du négociateur stratégique* (éditions Mardaga, 2021), *Petit guide de contre-manipulation* (éditions Fayard/Mazarine, 2017) et *Négociateur au RAID* (éditions du Cherche Midi, 2011).
3. Le RAID (recherche, assistance, intervention, dissuasion) est une unité d'intervention spécialisée de la police nationale qui contribue à la lutte contre toutes les formes de criminalité sur l'ensemble du territoire.
4. Les travaux du neurologue et psychologue António Damásio portent sur l'étude des bases neuronales de la cognition, du comportement et de la conscience en mettant notamment en avant l'importance des émotions et des sentiments dans les processus cognitifs.
5. Claude Elwood Shannon est un ingénieur en génie électrique et mathématicien américain qui fonda la théorie de l'information pour essayer de déterminer le meilleur moyen de communiquer les uns avec les autres.