

MARWAN MERY

# NÉGOCIER L'IMPOSSIBLE

---

Kidnapping, crise sociale,  
extorsion... quand la réalité  
dépasse la fiction



*Les histoires hors  
du commun d'un des  
meilleurs négociateurs  
au monde*

● Éditions  
**EYROLLES**

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
www.editions-eyrolles.com

---

Depuis 1925, les Éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions ! Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89 % de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

---

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2023  
ISBN : 978-2-416-01378-2

MARWAN MERY

# Négociier l'impossible

*Kidnapping, crise sociale, extorsion...  
quand la réalité dépasse la fiction*

● Éditions  
**EYROLLES**



## Avant-propos

Je négocie depuis plus de vingt ans maintenant et généralement, je suis appelé quand il n'y a plus beaucoup d'espoir. J'ai eu la chance, et parfois la malchance, de faire face à des kidnappeurs psychopathes, des leaders syndicaux embrasés psychologiquement (pour le dire gentiment), des acheteurs en grande distribution sans vergogne, des avocats bouffis d'orgueil, des gourous de secte un peu trop portés sur le sexe, des diplomates brillants ou encore quelques opportunistes rodés à l'extorsion.

Parmi ces centaines de négociations, aucune ne m'a laissé indifférent. Certaines m'ont abîmé, d'autres m'ont sidéré. Voici quelques histoires puisées dans mon expérience où la réalité dépasse allègrement la fiction.

### *Note*

Afin de préserver l'identité des personnes et des organisations concernées, certains noms ou lieux ont été volontairement changés.

mais en vain. Et l'enfant, qui se nomme Akmal, est torturé dans une cave pour mettre la pression sur le père.

Ma femme me fixe. Je lis de l'incompréhension dans son regard. En tant que parents, par un phénomène de transfert, nous imaginons spontanément nos enfants à la place du petit Akmal. Cependant, il n'y a pas de place pour ce type de réaction dans mon esprit. Si l'émotion prend le pas sur la raison, comment espérer obtenir la libération de l'enfant ? Je dois rester concentré sur le geste technique, comme un chirurgien peut le faire avant d'opérer. C'est une nécessité. Aussi bien pour l'otage que pour moi-même.

Ma femme se lève pour aller chercher à boire. Je l'observe quelques secondes avant de me replonger dans le mail. La personne qui m'a contacté n'est pas le père du petit garçon mais une réalisatrice américaine de documentaires, qui suit et filme le quotidien de familles opprimées en Afghanistan. Cette « Jody » m'informe, sans aucun filtre, que le petit Akmal a été enlevé il y a six mois en sortant de l'école. Le ravisseur exige la somme de 1,7 million de dollars en échange de la libération de l'enfant. La famille aurait alerté les autorités compétentes, mais toutes les opérations menées pour débusquer le ravisseur se seraient soldées par des échecs. Parallèlement, une négociation a débuté entre le père et le kidnappeur, dont l'issue s'est révélée tout aussi infructueuse. Jody termine son message en me suppliant de porter secours à la famille. Je lève la tête. Ma femme est toujours dans la cuisine. Je l'entends ouvrir le réfrigérateur. Je clique sur « RÉPONDRE ».

Une nouvelle fenêtre s'ouvre. J'adresse à Jody une courte réponse, que j'espère rassurante, tout en lui demandant des informations complémentaires.

Aussitôt, c'est le tourbillon dans mon esprit. Les interrogations se bousculent, les hypothèses fusent et des ramifications commencent à se dessiner. Mais je bute inlassablement sur la même question : comment peut-on demander une telle somme à une famille visiblement opprimée ? Si le kidnappeur en a conscience, pourquoi émet-il une demande que la famille ne pourra jamais satisfaire ? Il y a quelque chose qui ne va pas. Mais ça, je le comprendrai plus tard.

— Alors ? s'enquiert ma femme. Tu prends la mission ?

— Je pense, même s'il y a des trucs qui clochent. J'ai demandé quelques informations à Jody, celle qui m'a adressé le mail, notamment pour m'assurer qu'il s'agit d'un véritable kidnapping.

En plus de vingt ans de carrière, j'ai appris une chose : l'être humain n'a de limites que celles de son imagination. Et dans le cadre d'un kidnapping, la première chose qu'il faut vérifier, c'est qu'il y a bien un otage. Et ensuite, qu'il est encore en vie.

Soucieux d'apporter un peu de légèreté à notre soirée déjà bien entamée, je demande à ma femme de me raconter sa journée.

Ting!

Mon sourire s'estompe lentement et mon regard retourne à mon ordinateur laissé ouvert. Un mail vient

d'arriver. C'est Jody. À cette heure-ci, il est plus de minuit en Afghanistan. Son mail comporte les réponses à mes questions. Elle a pris également le soin de joindre quatre vidéos. Sans réfléchir, j'en lance une première. Je plisse les yeux pour tenter de distinguer son contenu. Quelqu'un filme, caméra au poing. On dirait une grotte très faiblement éclairée. Il y a un corps attaché, mais je n'arrive pas bien à comprendre sa position. Je règle l'intensité lumineuse de mon ordinateur au maximum et là, je comprends mieux. L'enfant, nu et blessé, est attaché par les pieds. À ce moment précis, j'ignore que je n'ai pas coupé le son de l'ordinateur. De son côté, ma femme range soigneusement ses dossiers. Une main brandissant un câble en acier s'élève et s'abat sauvagement, lacérant les chairs innocentes de l'enfant. Le cri est inhumain. Je n'ai pas de mot pour le décrire, même quelques années plus tard. Mon sang se glace. Ma femme se raidit, se lève en catastrophe et quitte rapidement le salon, en se bouchant les oreilles. Trop occupé à chercher la touche PAUSE, je ne prends même pas le temps de m'excuser. Je me maudis de ne pas avoir coupé le son de l'ordinateur et plonge la main dans ma sacoche pour récupérer mes écouteurs. J'inspire légèrement et appuie de nouveau sur PLAY. Quatre vidéos, vingt minutes de torture. Toutes filmées sur plusieurs jours. Horribles. Atroces. J'enlève délicatement mes écouteurs. Mission acceptée. Bonne nuit Jody.

La nuit a été courte mais reposante. On me demande souvent si je parviens à dormir après avoir assisté aux

premières loges à la noirceur de l'être humain. Je crois simplement que j'arrive à compartimenter les choses. Je laisse le tiroir fermé tant que je n'ai pas besoin de l'ouvrir. Et rien ne suinte.

Une visioconférence est prévue aujourd'hui, à 20 heures, heure française, en présence de Jody, du père de l'enfant, Zafar, et d'une interprète, Harja, car Zafar parle uniquement le pachtou (une des deux langues officielles en Afghanistan). L'objectif de cette première rencontre est de prendre la température, de récolter de l'information fiable, de cartographier les acteurs en présence pour ensuite planifier l'approche tactique à suivre avec le ravisseur. La visioconférence démarre. Âgée d'une quarantaine d'années, Jody est une Américaine de nature expansive. Elle m'explique qu'elle suit depuis des années le quotidien de plusieurs familles en Afghanistan pour ses documentaires. Zafar est, quant à lui, inexpressif. Je dirais qu'il a cinquante ans, mais sans grande certitude. Son visage est rond et ses lèvres épaisses. Vu ses larges cernes, ses nuits doivent être particulièrement difficiles. Et Harja est une Afghane de pure souche, aux cheveux noir de jais. Après les présentations d'usage, j'entre dans le vif du sujet. Jody me confirme que Zafar a initié une négociation par messagerie électronique avec le ravisseur depuis le début de l'enlèvement. Je pose de nombreuses questions à l'interprète, qui interroge à chaque fois Zafar avant de me répondre. La famille aurait alerté le jour même les autorités, mais toutes les tentatives du gouvernement pour localiser le ravisseur auraient échoué. Je leur fais

part de mon étonnement, notamment si le numéro de portable du ravisseur est identifié. Comme l'action se déroule en Afghanistan, tout est possible après tout. Je suis informé que les ressources financières de Zafar sont de 50 000 dollars – en vendant sa maison et le reste de son patrimoine. Nous sommes donc très loin de ce qu'exige le kidnappeur. Deux heures plus tard, je mets fin à la conversation. À ma demande, ils se sont engagés à me livrer sous deux jours tous les messages échangés entre le père et le ravisseur.

Promesse tenue : je reçois, dès le lendemain soir, un document de 28 pages recto verso à imprimer. L'intégralité de la romance épistolaire numérique du père et du kidnappeur. Il y a plus de 200 textos, consciencieusement traduits du pachtou vers l'anglais par Harja. Je les parcours aussitôt, et là, c'est la catastrophe. Impossible de blâmer le papa : ce n'est pas son métier de négociateur et, de plus, il est directement concerné. Mais force est de constater que certains messages ont nécessairement accentué les tortures et affaibli la crédibilité du père.

*« De toute façon, il ne peut rien arriver à mon fils, il est entre les mains d'Allah désormais. »*

*« Tu peux prendre mon fils, il n'est plus à moi maintenant. »*

*« Si je vends ma maison et tout ce que je possède, j'arriverai au maximum à 50 000 dollars. »*

*« Rends-moi mon fils, en empruntant de l'argent et en vendant tout ce que je possède, je peux te donner 120 000 dollars. »*

« 150 000 dollars et rends-moi mon fils maintenant. »

« 180 000 dollars, je ne peux pas faire plus. Sur Allah, tu me prends tout là ! Je peux plus aller plus loin ! »

Pour résumer, en l'espace de six mois, nous sommes passés de 50 000 dollars à 180 000 dollars et Akmal a perdu chaque jour en espérance de vie.

Le lendemain, je cale une nouvelle visioconférence. Zafar n'a pas changé par rapport à hier. Mêmes vêtements, même inexpressivité. Je l'interroge sur la somme qu'il est réellement capable de réunir si une rançon devait être payée. Il prend le temps de la réflexion et répond posément, par l'intermédiaire d'Harja : 50 000 plus 130 000 avec emprunt auprès de tous ses amis. Je doute de sa réponse, mais je choisis de ne pas insister. Ce n'est pas le moment. Je leur présente l'approche que nous allons adopter, à savoir : maintenir le canal de communication actuel entre le père et le ravisseur, mais ce sera désormais moi qui rédigerai les messages, qui seront ensuite traduits par Harja. Zafar n'aura plus qu'à les pousser par la suite au ravisseur. Mon objectif est d'abord de stopper les tortures, puis de minorer la demande. Tout le monde est d'accord, Jody montre même des signes d'excitation. « *Great idea!* », lance-t-elle avant de raccrocher. On se croirait dans un film américain.

Au bout de deux jours, je parviens à faire cesser les tortures, notamment en procédant à un subtil changement de posture. En transigeant sur la forme, sans

pour autant concéder une once de terrain sur le fond, je donne au ravisseur le sentiment qu'il est maître du jeu. Dans les faits, on semble se soumettre, mais en réalité on ne le fait pas vraiment. Tout n'est qu'une histoire de perception. Le pire qu'il puisse arriver est que le kidnappeur n'obtienne pas de réponses de notre part ou, à l'inverse, qu'il estime perdre le contrôle de la situation. Il se vengerait alors inéluctablement sur l'otage.

Les résultats sont certainement temporaires, mais au moins, Akmal n'est plus victime d'atrocités. Si j'obtiens sa libération physique, qu'en sera-t-il de son état psychologique ? Je préfère écarter ces pensées pour le moment.

Les deux semaines suivantes donnent lieu à une trentaine d'échanges, permettant de minorer la demande à 1 million de dollars. Le père ne montre aucune émotion, comme à son habitude. Quant à Jody et l'interprète, elles ne boudent pas leur joie. « *Incredible!* »

Deux semaines de plus et nous en sommes à 800 000 dollars. Minorer une demande est très certainement ce qu'il y a de plus complexe à réaliser en négociation. Toute la difficulté est d'initier un changement de paradigme auprès du ravisseur, dans l'espoir de lui faire accepter une autre réalité. Et cette nouvelle réalité n'est possible que s'il comprend de lui-même que la somme qu'il exige ne peut être réunie. L'erreur serait de chercher à le convaincre que nos ressources financières sont limitées. Ce que Zafar a tenté finalement

de faire depuis le début. Ou pire, d'opposer un « non » au ravisseur en lui disant simplement « qu'on ne peut pas répondre favorablement à sa demande ». Ces deux approches ne peuvent être que délétères, voire mortifères pour l'enfant. Pour éviter cela, j'ai recours à une approche tactique singulière, couplée à de nombreuses techniques d'influence avancées – que je préfère garder confidentielles pour les négociations futures –, même si je suis conscient que la traduction écorche par moments les subtilités psychologiques. Je m'immisce dans l'esprit du kidnappeur, à son insu, pour qu'il renonce de lui-même à ses exigences. Ou du moins, qu'il en abandonne une partie. Et tant que cela fonctionne, je continue.

Cependant, quelque chose vient gripper la mécanique qui est en marche depuis un mois et demi maintenant. En lisant le dernier texto envoyé par le ravisseur, je marque un temps d'arrêt. Non seulement il ne fait pas écho aux derniers échanges, mais il me procure l'étrange sentiment que le père connaît le kidnappeur. Ceci pourrait-il expliquer le manque d'implication de Zafar ? Si aucune hypothèse ne peut être écartée, je ne veux toutefois pas tirer de conclusions hâtives.

Nouvelle visioconférence. Je mets les pieds dans le plat, en respectant tout de même certaines formes :

— Monsieur, j'ai le sentiment, mais cela n'engage que moi, que vous connaissez le ravisseur. Je me trompe ?

Moment de silence. Zafar me fixe comme un robot.

— Il dit que non, répond l'interprète.

Je plonge mon regard dans les yeux du père :

— Vous savez, les chances de sortir votre fils de cette situation sont très minces, pour ne pas dire infimes. Si vous souhaitez réellement m'aider, c'est le moment de le faire.

Zafar déglutit. Il baisse la tête et, se tournant vers Harja, il lui adresse alors la parole pendant une minute. Si je ne comprends rien, le regard de l'interprète en dit long. Elle n'arrive pas à contenir son étonnement, produisant à son insu quelques mouvements de recul.

— Il dit qu'il pense que c'est son ancien associé. Ils se sont séparés il y a près de deux ans. Ça ne s'est pas très bien passé. Zafar a su rebondir et développer son business. Alors que son associé s'est presque retrouvé à la rue. Il a toujours été jaloux de la réussite de Zafar et a même déclaré qu'un jour, il se vengerait.

Si ce que dit Zafar est vrai, Akmal servirait de moyen de pression pour essorer financièrement son père. Ce qui m'invite à imaginer que l'argent que Zafar est capable de réunir est peut-être supérieur aux 180 000 dollars annoncés.

Les négociations reprennent. Je change d'approche, notamment en mettant à profit toutes les informations que j'ai pu récupérer sur cet ex-associé. Un mois plus tard, je parviens à écraser la demande à 500 000 dollars, au prix d'immenses efforts. «*Amazing!*» Jody est une

alliée précieuse. Je la charge de profiter de sa présence auprès de la famille pour récolter des informations. Malheureusement, elle rentre souvent bredouille.

Nouveau rebondissement. À la lecture du dernier texto, quelque chose ne va pas. Le kidnappeur insinue certaines choses que je n'arrive pas à comprendre. Nouvelle confrontation avec le père. Mêmes habits, même inexpressivité.

— Monsieur, vous connaissez vraiment votre ex-associé ?

— Il dit que oui, répond Harja.

— Mais vous le connaissez vraiment ?

Je prends le risque d'insister. Zafar se tourne vers l'interprète, l'air agacé et lui crache rapidement quelques mots. Harja marque un moment de silence. Sans grande difficulté, je lis de nouveau la consternation sur son visage, qu'elle tente maladroitement de dissimuler. Dans ma tête, je me demande ce qu'ils vont encore m'annoncer.

— Il dit qu'il connaît très bien son ex-associé, puisqu'il est marié avec sa sœur.

Je passe la main sur mon front, tout en fermant les yeux. Je ne cherche même pas à cacher mon désarroi. À ce moment-là, les mots sortent de ma bouche, sans que je puisse les contrôler :

— Donc, si j'extrapole, on pourrait dire que sa sœur a kidnappé son propre neveu.

Harja m'interpelle :

— Il faut que je traduise ?

— Non, pas la peine. Demandez-lui simplement s'il a d'autres informations que je devrais connaître pour mettre toutes les chances de notre côté.

J'attends religieusement, même si je devine la réponse.

— Il dit que non.

Et moi, je pense que oui.

Les négociations reprennent. Même si j'évolue en eaux troubles, j'ai au moins la satisfaction de savoir qu'Akmal n'est plus torturé. Néanmoins, les menaces quotidiennes du kidnappeur restent d'actualité : « Ce matin, tu veux que je lui coupe quel doigt ? » ou encore « Si tu ne paies pas, je vais le découper en morceaux ».

Les prochains jours ne donneront pas grand-chose, le kidnappeur affichant un niveau d'opposition extrêmement élevé. Je décide alors de changer d'approche en utilisant d'autres techniques. Malheureusement, le résultat est sans appel : le ravisseur reste entièrement hermétique à mes tentatives. Alors que je travaille sur la nouvelle trajectoire tactique à adopter, le dernier message du kidnappeur me laisse interrogatif : sa réponse n'a aucun lien avec l'échange qui précède.

Nouvelle confrontation avec Zafar. Toujours ces mêmes habits et cette même inexpressivité. Je décide de m'adresser directement à l'interprète pour lui faire part de mes préoccupations :