



# DE LA NÉCESSITÉ D'UN 18<sup>e</sup> CHAMEAU

**LA NÉGOCIATION** EST LE SEUL MOYEN DE METTRE FIN DURABLEMENT À UN CONFLIT. MAIS POUR RÉUSSIR, ELLE DEMANDE PATIENCE ET MÉTHODE. EXPLICATIONS AVEC WILLIAM URY, SPÉCIALISTE DE LA NÉGOCIATION À L'UNIVERSITÉ DE HARVARD. IL ÉTAIT DE PASSAGE À GENÈVE EN JUIN DERNIER

## Bio express

William Ury est actuellement directeur du Projet de négociation et médiation de l'Université de Harvard

Il a suivi une formation d'anthropologue aux universités de Yale et Harvard aux États-Unis.

Au cours des 35 dernières années, il a servi comme médiateur et conseiller en négociation dans des conflits allant des grèves dans les mines de charbon du Kentucky aux guerres du Moyen-Orient, dans les Balkans et en ex-Union soviétique.

Avec l'ancien président américain Jimmy Carter, il a cofondé l'International Negotiation Network, une ONG visant à résoudre des guerres civiles. Il a ainsi contribué à en arrêter une en Indonésie et cherche à en prévenir une autre au Venezuela.

Il est coauteur (avec Roger Fisher et Bruce Patton) du best-seller *Getting to Yes* et l'auteur *The Third Side*, *Getting Past No*, *The Power of a Positive No* et *Getting to Yes with Yourself*.

**Vous êtes à l'origine d'un projet au Proche-Orient qui s'appelle le Sentier d'Abraham. De quoi s'agit-il ?**

**William Ury :** Il s'agit d'un itinéraire culturel qui suit les pas d'Abraham. Cette figure centrale des religions juive, chrétienne et musulmane fait partie des mythes fondateurs de quasiment tous les peuples du Proche-Orient et, plus largement, de quelque 3,5 milliards d'être humains dans le monde. Bien que légendaire, le souvenir de son passage est conservé dans la tradition de nombreux lieux répartis dans dix pays actuels (la Turquie, l'Égypte, Israël, la Palestine, la Jordanie, la Syrie, le Liban, l'Arabie saoudite, l'Irak et l'Iran). Ce sentier ressemble donc un peu au pèlerinage de Saint-Jacques de Compostelle.

**Quel est le rapport avec votre spécialité, la négociation ?**

L'idée est que dans un monde de plus en plus divisé, le fait de pouvoir marcher côte à côte, dans la même direction, peut aider les gens à mieux se comprendre. Par ailleurs, Abraham symbolise l'hospitalité et l'ouverture aux étrangers. Le sentier qui porte son nom est donc source d'espoir à la fois pour les villageois, qui voient passer des randonneurs synonymes de revenus, et pour les gens du monde entier, qui entendent parler d'un projet au Proche-Orient fondé sur l'hospitalité plutôt que sur l'hostilité, sur le tourisme plutôt que sur le terrorisme.

**Comment est né ce projet ?**

Il y a dix ans, avec mon groupe de recherche sur la négociation à l'Université de Harvard,

nous avons organisé un voyage d'étude au Proche-Orient. L'idée était d'écouter ce que les gens avaient à dire. Nous sommes partis d'Urfa, une ville en Turquie juste au nord de la frontière syrienne où serait né Abraham, et avons marché jusqu'à Hébron, en Cisjordanie, où se trouve sa tombe. Nous avons été convaincus par la démarche et nous avons créé une organisation non gouvernementale\* pour la développer. C'est un réel suc-

**« UN PROJET FONDÉ SUR L'HOSPITALITÉ PLUTÔT QUE SUR L'HOSTILITÉ, SUR LE TOURISME PLUTÔT QUE SUR LE TERRORISME »**

cès. Durant ces cinq dernières années, près de 12 000 personnes ont déjà emprunté le sentier. Nous avons cartographié 2000 kilomètres de route en Cisjordanie, en Jordanie, au Sinaï et en Turquie. Le magazine *National Geographic Traveller* a publié en mars 2014 un numéro spécial dans lequel le sentier d'Abraham a été élu meilleur nouvel itinéraire de randonnée du monde, juste devant le GR2013 Marseille-Provence. La Banque mondiale elle-même a investi dans le projet en soutenant des programmes de développement économique le long du sentier en Cisjordanie.



JULIANBENDER/AP

### **Et la Syrie ?**

Nous avons commencé à baliser le sentier dans ce pays également, mais nous avons dû arrêter à cause de la guerre. Un jour, celle-ci cessera et nous pourrions poursuivre. Le pèlerinage de Compostelle existe depuis 1000 ans et il a survécu à de nombreuses guerres. La géographie est plus forte que l'histoire.

### **Espérez-vous que les dirigeants de cette région marchent un jour côte à côte sur ce sentier ?**

C'est un rêve. Ma passion, c'est d'amener les gens à des accords au travers de négociations. Une de mes méthodes favorites, lors de discussions difficiles, consiste à ce que j'appelle « monter sur le balcon ». Cela signifie changer de perspective, prendre de la hauteur, ce qui est indispensable quand les tractations se bloquent. Parcourir le sentier d'Abraham revient à monter sur un balcon géant. En rencontrant des gens le long du trajet, de part et d'autre des frontières, les négociateurs peuvent se mettre à la place de l'autre, ce qui représente une autre clé indispensable en vue d'arriver à un accord.

### **Il semble pourtant qu'au Proche-Orient, on érige davantage de murs que de sentiers...**

On construit en effet des barrières physiques et émotionnelles dans la région. C'est pourquoi tracer des chemins est d'autant plus important. Pour ramener la paix, il est impératif de trouver des solutions de long terme. Et pour cela, celles-ci doivent être créatives, comme l'illustre l'exemple du 18e chameau dans l'histoire

du père et de ses trois fils (lire ci-contre). Au Proche-Orient, les gens sont en désaccord sur à peu près tout sauf sur le fait qu'ils aimeraient recevoir davantage de touristes. C'est le cas aussi bien en Israël qu'en Palestine, en Jordanie ou en Syrie (avant la guerre), autant de pays dont les économies dépendent massivement de ce secteur. Mon souhait est qu'un jour, malgré leurs différences, ces Etats se rassemblent en une communauté de nations réunie autour d'intérêts et d'identités communs, à l'image de ce qui se passe en Europe.

### **Ça s'annonce pourtant mal, tant la situation est politiquement obstruée.**

Les négociations menées en contexte de guerre sont souvent les plus complexes. Mais on termine toujours à la table des négociations. C'était le cas en Irlande du Nord, en Afrique du Sud ou même en Europe au sortir de la Deuxième Guerre mondiale. Qui aurait pensé que ces ennemis finiraient par se parler et conclure la paix ? Je travaille actuellement en Colombie, qui a connu 50 ans de guerre civile, 200 000 morts et 6 millions de déplacés. Entre les générations sacrifiées, les problèmes de la drogue et des guérillas, la situation semble inextricable. Mais il y a 5 ans, des pourparlers ont débuté entre l'Etat et les Forces armées révolutionnaires de Colombie (FARC). Depuis, les choses ont évolué petit à petit. Pour la première fois, le 22 juin dernier, le gouvernement et les FARC se sont enfin mis d'accord sur un cessez-le-feu bilatéral et définitif. Ils n'ont certes accompli que la

moitié du chemin. Il faut maintenant mettre en œuvre l'accord, ce qui demande beaucoup de négociations supplémentaires.

### **Peut-on négocier avec tout le monde ?**

Oui. Est-ce que cela va réussir avec tout le monde, c'est moins sûr.

### **Qu'en est-il de l'Etat islamique (EI) ?**

Il faut en tout cas discuter avec des personnes qui sont issues de cette mouvance, ne serait-ce que pour comprendre leurs motivations. Il ne s'agit pas de faire de concessions ni de renoncer à la force, mais il vaut certainement la peine de connaître son ennemi. Dans ce cas présent, si l'EI a du succès, c'est entre autres parce que les populations sunnites occupées étaient très maltraitées auparavant par les gouvernements syriens et irakiens. Il est possible qu'elles n'aient pas l'EI, mais elles le considèrent comme un moindre mal. Il faut comprendre ce genre de choses si l'on veut battre cet adversaire et, surtout, si l'on veut éviter qu'un tel désastre ne se reproduise.

### **En d'autres termes, il faut apprendre de nos erreurs...**

Il faut en effet admettre que l'Occident a commis de nombreuses erreurs menant à des guerres qui auraient pu être évitées. En envahissant l'Irak, par exemple, nous avons créé un vide qui a permis l'émergence de l'EI. Si la communauté internationale était intervenue d'une façon plus créative en Syrie, cela aurait peut-être évité

**SUR LE SENTIER**

**D'ABRAHAM, PRÈS DE WADI RUM, EN JORDANIE.**

**CARTE DE L'ITINÉRAIRE****L'HISTOIRE DU 18<sup>e</sup> CHAMEAU**

AU MOMENT DE MOURIR, UN PÈRE DIT À SES TROIS FILS: «MA FORTUNE SE MONTE À 17 CHAMEAUX. L'AÎNÉ DE MES ENFANTS HÉRITERA DE LA MOITIÉ DES CHAMEAUX, LE PUINÉ, D'UN TIERS ET LE BENJAMIN D'UN NEUVIÈME.»

LE PÈRE AYANT RENDU L'ÂME, LES FILS COMMENCENT À SE DISPUTER SUR LE PARTAGE DE L'HÉRITAGE. DIX-SEPT N'EST EN EFFET DIVISIBLE NI PAR DEUX, NI PAR TROIS NI PAR NEUF.

JUSTE AVANT QUE LA SITUATION NE DÉGÉNÈRE EN CONFLIT, ILS FONT APPEL À UNE VIEILLE DAME CONNUE POUR SA SAGESSE QUI LEUR FAIT LA PROPOSITION SUIVANTE: «SI VOUS VOULEZ, VOUS POUVEZ PRENDRE MON PROPRE CHAMEAU. CELA VOUS EN FERA 18, UNE SOMME PLUS FACILE À DIVISER.»

LA DISPUTE CESSE AUSSI-TÔT. L'AÎNÉ REÇOIT SES 9 CHAMEAUX, LE PUINÉ 6 ET LE BENJAMIN 2. MAIS EN FAISANT LES COMPTES, ILS RÉALISENT SOUDAIN QU'ILS ONT UN CHAMEAU DE TROP.

ILS LE RENDENT ALORS À LA VIEILLE DAME.

l'engrenage que l'on observe aujourd'hui. Le problème ne se restreint pas au Proche-Orient. Le Venezuela, par exemple, est à la limite d'un effondrement économique et social massif pouvant dégénérer dans la violence et des déplacements de population. On voit poindre le drame, mais on ne fait aucun effort pour l'éviter. J'aimerais que l'on fasse la même chose pour la résolution des conflits armés que pour l'aviation civile. A chaque crash, on tente de savoir ce qui s'est passé et on fait en sorte que cela ne se reproduise plus. Le résultat est impressionnant: il est désormais moins risqué de voyager en avion que de prendre sa voiture depuis chez soi jusqu'à l'aéroport.

**La nature des négociations a-t-elle changé en trente ans ?**

On est passé de conflits entre Etats à des conflits entre Etats et des acteurs non étatiques. Il faut intégrer cette complexité dans les négociations. Celles-ci doivent désormais impliquer des représentants des gouvernements en guerre mais aussi des ONG, de la société civile, etc. Elles doivent aussi tenir compte des dissensions au sein de la population. J'ai passé du temps avec des Boschimans au Kalahari et des Semais en Malaisie. En cas de conflits entre deux personnes, tous les membres de ces communautés se rassemblent. En d'autres termes, ils font appel à une tierce partie qui est, en l'occurrence, le reste de la communauté. Et ils parlent jusqu'à ce que les différends soient réglés. A l'échelle globale, ce que nous devons faire, c'est réinventer cette réponse communautaire. Malheureusement, en Syrie par exemple, on voit les intérêts particuliers des Etats-Unis, de la Russie, de la Turquie, de l'Iran ou encore de l'Arabie saoudite s'affronter sur le champ de bataille. Il nous faudrait au contraire un alignement global de manière à assister les Syriens dans la transformation de ce conflit avant qu'il ne fasse 600 000 victimes supplémentaires.

**Vous êtes passé occasionnellement à Genève dans le cadre de vos travaux de recherche. Avez-vous appris quelque chose dans cette ville qui a connu des grandes négociations internationales ?**

Je suis en effet venu ici dans les années 1980 pour suivre des discussions entre les Etats-Unis et l'Union soviétique sur le contrôle des armes. J'ai demandé à des négociateurs pourquoi ils n'arrivaient à rien depuis des années alors que, dans le passé, des accords similaires avaient déjà

## LE VENEZUELA EST À LA LIMITE D'UN EFFONDREMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL MASSIF POUVANT DÉGÉNÉRER DANS LA VIOLENCE ET DES DÉPLACEMENTS DE POPULATION

été conclus. Ils ont répondu qu'à l'époque, les deux parties disposaient d'un groupe de travail informel appelé les « magiciens ». Il s'agissait de deux Américains et de deux Russes, parfaitement bilingues et techniquement très compétents. Quand les discussions en haut lieu étaient dans l'impasse, ils se retrouvaient dans un restaurant ou sur le ferry qui permet de traverser le lac [les *Mouettes*, ndlr] et s'adonnaient à un *brainstorming*, lançant des idées sans crainte d'offenser qui que ce soit. S'ils allaient trop loin, on pouvait en effet les renvoyer immédiatement dans leur capitale et prétendre que ces conversations n'avaient jamais eu lieu.

\* <http://abrahampath.org/>