

**Séminaire
Vie des Affaires**

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

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF DR&P
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} janvier 2011)

**RÉCONCILIER L'INCONCILIABLE ?
LES LEÇONS DE NÉGOCIATIONS ET
MÉDIATIONS EN MILIEUX EXTRÊMES**

par

Aurélien COLSON

Professeur de science politique à l'ESSEC

Directeur d'IRÉNÉ

(Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation)

Séance du 5 novembre 2010

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Les ingénieurs le savent bien : c'est dans des conditions extrêmes que l'on teste la résistance d'un matériau ou la robustesse d'un procédé. Dans le même esprit, Aurélien Colson analyse l'expérience du programme Négociateurs du Monde, au sein de l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRÉNÉ) qu'il dirige à l'ESSEC. Ce programme effectue depuis 2002 des missions dans des pays meurtris par des guerres civiles et des violences de masse : Burundi, République démocratique du Congo, Corne de l'Afrique, Caucase. Il tâche d'en tirer des leçons opérationnelles en matière de négociation et de médiation, cernant méthodes et techniques qui ont fait leurs preuves et peuvent s'appliquer à des situations managériales.

*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.*

Ont participé : M. Berry (École de Paris du management), É. Bourguinat (rédactrice indépendante), G. Castro (Musique et communication), X. Costaz (PMP Conseil), S. de Gardelle (PMP Conseil), M. Dumas (MD Conseil), A. Dupuis (USG), X. Fauquenot (PSA Peugeot Citroën), K. Hermel (Laboratoire central des Ponts et Chaussées), G. Martin (PMP Conseil), M. Mousli (LIPSOR – CNAM), C. Riveline (École des mines de Paris), A. Sauvaget (Conseil en conduite de changement), P. Souplet (Université Paris X- Nanterre), T. Weil (Mines ParisTech).

EXPOSÉ d'Aurélien COLSON

L'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRÉNÉ) a été créé en 1996 à l'ESSEC par mon collègue Alain P. Lempereur, à qui j'ai succédé comme directeur fin 2008. Il comprend aujourd'hui une petite dizaine de personnes à temps plein, auxquelles s'ajoutent en permanence un professeur étranger invité et deux ou trois stagiaires. Nous nous appuyons également sur un réseau d'experts qui rassemble des hauts fonctionnaires, chefs d'entreprise, syndicalistes, avocats, médiateurs, etc.

Enseignants-chercheurs avant tout, nous organisons régulièrement des colloques et des séminaires de recherche sur la négociation. Nous concevons et animons aussi chaque année des formations à la négociation pour environ 2 500 personnes, pour moitié dans des institutions d'enseignement supérieur (ESSEC, ENA, INET, École des Ponts et Chaussées, Centrale Paris, Sup Télécom, ainsi que plusieurs universités françaises et étrangères), et pour moitié auprès de grandes entreprises et d'institutions publiques comme le ministère des Affaires étrangères, le ministère de la Défense, la Commission européenne ou, toujours à Bruxelles, le secrétariat général du Conseil.

À côté de ces missions de recherche et d'enseignement, nous menons des actions de terrain dans des contextes beaucoup moins classiques. Dans le cadre de notre programme Négociateurs du Monde (NDM), nous intervenons dans des pays sortant de conflits graves, en général des guerres civiles. Notre rôle est d'aider à reconstruire du dialogue entre des acteurs qui se sont combattus de façon très violente. Nous sommes membres, à ce titre, du réseau EPLO (European Peacebuilding Liaison Office), qui réunit trente grandes ONG européennes dans le champ de la construction de la paix, comme Search For Common Ground, ou Crisis Management Initiative, présidée par le prix Nobel de la paix Martti Ahtisaari. IRÉNÉ est à ce jour le seul membre français d'EPLO.

Nos différentes activités nous ont amenés à intervenir dans 55 pays. Nous venons de créer une antenne à Singapour afin de développer en Asie nos activités de recherche et de formation en tenant compte des paradigmes locaux.

La diplomatie *track II*

Les termes de médiation et de négociation sont souvent employés l'un pour l'autre, mais ne sont pas synonymes. La médiation est une forme de négociation, avec l'aide d'un tiers. Leur point commun est que, dans les deux cas, chacune des parties conserve son droit de veto jusqu'à la fin. La médiation n'est donc pas un arbitrage. Le médiateur joue un rôle de facilitateur et veille au respect d'un processus ; il peut éventuellement formuler des suggestions de solution. Mais les meilleures médiations sont celles dans lesquelles le médiateur s'efface pour laisser les parties reprendre, seules, le dialogue interrompu.

Notre programme Négociateurs du Monde s'inscrit dans le champ de la médiation, avec une dimension particulière : nous ne sommes pas des diplomates, mais des universitaires. Nous relevons de ce que l'on appelle la diplomatie *track II*, par opposition à celle des ambassadeurs et des conférences internationales. L'un des "pères" de cette nouvelle forme de diplomatie est John Burton, un diplomate australien qui, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, avait participé à de grandes conférences internationales et en avait constaté les limites¹. Il s'est alors tourné vers une carrière universitaire, avec une grande attention portée aux problèmes de perception et de communication dans les conflits. La diplomatie *track II* peut être menée soit par des personnalités éminentes, comme Martti Ahtisaari, soit par des communautés religieuses, comme la communauté de Sant'Egidio, ou encore par des universitaires, comme dans notre cas et dans celui d'un certain nombre d'ONG du réseau EPLO.

1. Sur l'apport de John Burton et ses proches, cf. les quatre volumes synthétisant son œuvre, publiés en 1990 chez Macmillan.

Pour certains des cas dont je vais vous parler, notre participation est liée à l'intervention de Howard Wolpe, ancien envoyé spécial du président Bill Clinton dans la région africaine des Grands Lacs et cheville ouvrière de la négociation d'Arusha en 2000. Après l'accession au pouvoir de George W. Bush, il a été remercié. Howard Wolpe, inquiet à la perspective de voir à nouveau flamber la violence, a décidé, avec le pragmatisme qui caractérise les Anglo-Saxons, de poursuivre ses efforts par le biais de la diplomatie *track II*. Il est devenu directeur du département Afrique du Woodrow Wilson International Center for Scholars (WWICS), à Washington, s'est mis à la recherche de spécialistes francophones de la négociation et a pris contact avec IRÉNÉ, nouant un partenariat qui perdure aujourd'hui au Burundi et en République démocratique du Congo (RDC).

Les programmes que je vais vous présenter ont été financés par la Banque mondiale, l'Union européenne, les coopérations bilatérales allemande, belge, canadienne, britannique, américaine, norvégienne, danoise, suédoise... mais pas par le quai d'Orsay, dont chacun sait le triste état budgétaire. Le ministère français des Affaires étrangères a longtemps semblé assez réticent à voir des ONG et des universitaires s'engager sur le terrain de la médiation post-conflit. Les Anglo-Saxons se montrent beaucoup plus pragmatiques ! Quant aux Suisses, ils ont compris depuis longtemps qu'un moyen important pour eux d'exercer une influence était de financer des ONG, précisément dans ce champ-là.

Trois programmes

À travers Négociateurs du Monde, nous intervenons actuellement sur trois programmes : au Burundi, en RDC et dans la Corne de l'Afrique².

Le Burundi a connu des violences intercommunautaires à caractère génocidaire entre Hutus (85 % de la population) et Tutsi (14 %). Les médias en ont moins parlé que de ce qui s'est passé au Rwanda, parce que la France s'est moins impliquée dans le traitement de ce conflit, mais l'ampleur des massacres a été comparable. Une première vague génocidaire a eu lieu en 1972 et a fait environ 350 000 victimes. Une deuxième, vingt ans plus tard, a coûté la vie à 300 000 personnes supplémentaires. Ce pays, qui compte six millions d'habitants, a ainsi été décimé au sens propre : une personne sur dix a été massacrée par ses voisins.

En 2000, un accord de paix a été signé à Arusha, en Tanzanie, sous la pression de l'Afrique du Sud et des États-Unis. Mais comme me le disait en 2007 Youssef Mahmoud, représentant du secrétaire général des Nations Unies au Burundi : « *Les médiations forcées ne constituent pas un résultat mais uniquement un début, et un début fragile.* » Ce genre d'accord de paix, signé plus ou moins sous la contrainte, ne suffit pas à garantir la paix. Il ouvre une phase délicate que j'ai appelée *critical juncture*, où la guerre peut reprendre à tout moment³. Il est donc essentiel de poursuivre le travail de rapprochement, et c'est le sens du programme lancé en 2003, le *Burundi Leadership Training Program* (BLTP), en partenariat avec le WWICS et CMPartners (Cambridge).

Le deuxième programme, l'Initiative pour un Leadership Cohésif (ILC), a débuté en 2006 en RDC ; il est également mené en partenariat avec le WWICS. Au moment de la chute de Mobutu, la RDC, alors appelée Zaïre, a subi une guerre civile qui a provoqué l'effondrement de toutes les infrastructures, ainsi qu'une crise sanitaire sans précédent. On estime à plus de quatre millions le nombre total des victimes directes ou indirectes du conflit. Un accord de paix, lui aussi très fragile, a été signé en 2002 à Sun City, en Afrique du Sud.

Le troisième programme, dont je parlerai moins car il a débuté en 2009, concerne les pays de la Corne de l'Afrique (Somalie, Érythrée, Ouganda, Soudan) qui ont été marqués par de

2. Pour une présentation approfondie des deux premiers programmes, cf. Aurélien Colson & Alain P. Lempereur (2008), "Un pont vers une paix durable. Réconciliation et médiation post-conflit au Burundi et en R. D. Congo" (*Négociations*, 2008/1, pp. 13-28).

3. Aurélien Colson, "The Logic of Peace and the Logic of Justice" (*International Relations*, 2000, vol. XV, n° 1, April, pp. 51-62).

graves conflits. Nous le construisons en partenariat avec une organisation régionale, l'IGAD (*Inter Governmental Authority on Development*), la GTZ (*Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* – coopération allemande) et l'Union européenne.

L'objectif

La réalité dont nous partons est celle de comportements atroces dans les différents camps. Ces comportements sont enracinés dans des idéologies, au sens de "visions du monde", souvent très anciennes, qui se nourrissent de biais cognitifs puissants (« *Les Hutus sont comme ceci* », « *Les Tutsis se comportent comme cela* »). Ce n'est pas très éloigné de ce que nous avons connu, pendant des générations, avec l'image du "boche" que les livres d'histoire inculquaient à nos arrière-grands-parents. Notre intervention vise à favoriser des prises de conscience qui aideront à modifier les visions réciproques, de sorte que les comportements changent et que la réalité évolue peu à peu vers quelque chose de plus supportable.

Pour cela, quatre défis doivent être relevés. Il faut d'abord dépasser une conception selon laquelle la réalité serait un jeu à somme nulle : « *Si je veux obtenir quelque chose, je dois le prendre à l'autre, et réciproquement.* » Les anciens ennemis doivent parvenir à reconnaître l'interdépendance de leurs intérêts et à comprendre que leur coopération peut permettre à chacun de promouvoir son propre intérêt. Le deuxième défi, indispensable pour dépasser le stade du jeu à somme nulle, consiste à rebâtir la confiance. Pour cela, il faut rétablir un peu de prévisibilité dans le système, ce qui nécessite de se mettre d'accord sur les règles du jeu pour travailler ensemble. Enfin, il faut réussir à mettre un terme à ce que mon collègue Alain P. Lempereur appelle la *rhétorique virulente*, c'est-à-dire un discours où chacun passe son temps à s'en prendre aux autres.

Le moyen : reconstruire la relation

À propos des tentatives de conciliation, Youssef Mahmoud avait l'habitude de poser la question suivante (je cite une de nos conversations à Bujumbura) : « *Quand la violence du problème a détruit les relations entre les personnes, comment pouvez-vous espérer réunir ces personnes dans la même pièce pour qu'elles discutent ensemble de ce problème ? Il faut d'abord commencer par reconstruire une relation entre elles.* »

Il a synthétisé ainsi ce qui constitue le cœur de notre démarche de médiation. Dans un premier temps, nous évitons soigneusement de parler des questions qui fâchent et nous nous concentrons sur l'organisation du processus. Nous présentons aux participants des outils de négociation et de prise de décision, et nous leur proposons de se mettre d'accord sur des règles de travail en commun. Ce travail de préparation se fait de façon très interactive. L'une des règles importantes est que tous les participants s'appellent par leur prénom, en oubliant un moment les titres et les fonctions. De façon presque imperceptible, au travers de la discussion sur les procédures, les participants recommencent à tisser un minimum de liens entre eux. C'est seulement lorsque ces nouvelles relations se sont instaurées qu'il va devenir possible de parler du problème de fond.

Le dispositif

Notre méthode consiste à organiser, dans un lieu neutre et de façon aussi régulière que possible, des retraites réunissant les acteurs clés d'un système conflictuel. Il s'agit de ceux qui, pour le meilleur ou pour le pire, disposent de leviers d'action sur le réel : membres du gouvernement et de son opposition, légale ou non, mouvements rebelles, représentants de la société civile, chefs de guerre, responsables de communautés religieuses, etc. Beaucoup de temps, en amont, est consacré à préparer ces retraites. Il faut rencontrer les chefs locaux et leur expliquer notre façon de travailler. Pour les décider, nous organisons souvent une première réunion avec des personnalités locales prestigieuses. En général, les personnes sollicitées acceptent de participer parce qu'elles sont convaincues que la partie adverse refusera. Tout le monde finit par dire oui en pensant que les autres vont dire non.

Mais la raison principale pour laquelle les acteurs du conflit acceptent de participer à ce type de rencontre a été analysée par le politologue américain William Zartman à travers la notion de *ripeness for resolution* : vient un moment où le conflit est « *mûr pour une résolution* »⁴. Les acteurs en sont arrivés à ce qu'il appelle *a hurting stalemate*, une "impasse douloureuse". Ils ne peuvent plus avancer, et même leur immobilité a un coût. Ils savent qu'ils n'ont plus aucune chance de l'emporter sur le terrain, en tout cas à un coût qui n'annule pas le bénéfice escompté. La lassitude s'ajoutant aux souffrances, ils sont prêts à tenter l'expérience d'une médiation. Tant que l'on n'est pas parvenu à cette étape, les tentatives de médiation ne servent généralement pas à grand-chose.

Au Burundi, ces retraites se poursuivent depuis 2002 à raison d'une rencontre parfois chaque mois. La durée de chaque retraite peut varier (de cinq jours pour la retraite initiale, à deux à trois jours pour les séminaires de suivi). Au fil des rencontres successives, notre participation en tant que facilitateur va en décroissant. Dans les débuts, lorsqu'il est question uniquement de la mise en place du processus, nous sommes très présents. Quand les participants commencent à aborder les questions de fond, nous nous effaçons peu à peu et nous nous assurons simplement que les règles sont respectées. Ce sont les participants qui choisissent les sujets dont ils vont parler, analysent les causes du problème, réfléchissent aux solutions possibles et prennent des engagements.

Le cas du Burundi

Au Burundi, le *Burundi Leadership Training Program* (BLTP) a organisé près de 200 retraites différentes qui ont concerné près de 1 000 dirigeants nationaux au plus haut niveau : membres du gouvernement, hiérarchie militaire, hiérarchies des différentes églises, très puissantes dans le pays, ou encore représentants de la société civile. En voici quelques exemples.

La mise en place d'une police unifiée

Les accords d'Arusha prévoyaient la mise en place d'une police unifiée au Burundi. En février 2005, le BLTP a organisé un séminaire réunissant l'ensemble de l'état-major intégré, soit une quarantaine de personnes, pour partie Tutsis et pour partie Hutus. La première retraite se déroula au Grand Séminaire Jean-Paul II de Gitega. Les participants arrivèrent en pick-ups avec leurs gardes du corps armés de kalachnikovs à l'arrière. Or, il est impératif que les gardes du corps restent à l'extérieur de la salle de travail et qu'il y ait le moins d'armes possible à l'intérieur. Dans ce cas d'espèce, certains des participants avaient vu la moitié de leur famille massacrée sous les ordres de chefs qui étaient assis en face d'eux, en arc de cercle, dans la même salle. Nous avons obtenu que les gardes du corps et les armes restent dehors.

Conformément à notre méthode, Liz McClintock et moi avons commencé par travailler exclusivement sur les processus. Ensuite, nous avons constitué des groupes de travail, qui étaient obligatoirement mixtes. L'une des principales difficultés à surmonter était l'harmonisation des grades. En simplifiant, dans les forces régulières, les rares généraux sont âgés d'une cinquantaine d'années et les colonels sont un peu plus jeunes. Dans les forces rebelles, les nombreux "colonels" peuvent avoir vingt-cinq ans et les fréquents "généraux", moins de quarante... Un accord a pu être trouvé sur cette harmonisation et, au cours de 2005, l'état-major intégré a apporté une contribution décisive à la sécurisation du processus électoral.

4. Ira William Zartman (1985), *Ripe for Resolution : Conflict and Intervention in Africa*, 2nde édition (New York : Oxford University Press, 1989).

Souder un gouvernement de coalition

En septembre 2005, au lendemain des élections nationales, le président de la République a demandé au BLTP de préparer une retraite pour l'ensemble de son nouveau gouvernement, formé par une coalition. Pendant cinq jours, avec mon collègue Alain P. Lempereur, le président, ses vice-présidents et l'ensemble des ministres ont travaillé ensemble pour reconstituer du lien, caler des règles de processus et préparer le travail de fond qui allait suivre.

Renouer le dialogue entre l'exécutif et le législatif

En septembre 2007, le Burundi était confronté à un blocage complet du fonctionnement des pouvoirs publics : depuis sept mois, l'exécutif et le législatif ne se parlaient plus. Le président de la République a demandé au BLTP d'organiser une retraite avec les principaux protagonistes, que Liz McClintock et moi avons animée.

Cette retraite s'est également déroulée au Grand Séminaire de Gitega et nous avons réussi à y réunir les quatre anciens chefs d'État encore vivants du Burundi : Jean-Baptiste Bagaza, président de 1976 à 1987 ; Pierre Buyoya, qui l'a renversé et a été président de 1988 à 1993 ; le successeur de ce dernier, Sylvestre Ntibantunganya, renversé par un coup d'État de Pierre Buyoya en 1996 ; et enfin Domitien Ndayizeye, nommé président lors des accords d'Arusha. Outre ces quatre personnalités, étaient également présents le ministre de l'Intérieur, le chef d'état-major des armées, le directeur général de la police, les dirigeants de tous les partis politiques, y compris trois personnes présentées officiellement comme des représentants de la société civile, mais dont tout le monde savait qu'elles appartenaient aux FNL (Forces nationales de libération), dernier parti à n'avoir encore rien signé.

Pendant quatre jours, tous ont travaillé ensemble. À un moment, alors que Domitien Ndayizeye était assis entre Jean-Baptiste Bagaza et Pierre Buyoya, il a perdu son équilibre, tombant lourdement à la renverse. Dans un réflexe spontané, Pierre s'est précipité pour l'aider à se relever, puis a éclaté de rire : « *Si Domitien s'était blessé, la presse aurait titré : Ndayizeye blessé alors qu'il était entouré de Bagaza et de Buyoya !* ». Tout le groupe s'est esclaffé, Domitien le premier. Ce genre de moment crée quelque chose de ténu et de néanmoins capital : la reconstruction du relationnel. Le lendemain, au terme d'une mise en situation reconstituant une crise nationale à résoudre, Pierre Buyoya a été saisi par un fou rire, aussi irrépressible que communicatif, au point d'en avoir les larmes aux yeux. Son ancien conseiller m'a alors dit que jamais personne ne l'avait encore vu rire et s'émouvoir de cette façon.

À l'issue du séminaire, trois des anciens chefs d'État ont accepté d'évoquer ensemble et publiquement, à la radio, le règlement de la crise, qui s'est effectivement dénouée quatre semaines plus tard. Nul ne prétend que le séminaire a réglé toutes les difficultés ; mais il a lancé un processus et ce sont ensuite les Burundais qui ont trouvé la solution eux-mêmes.

L'extension du dispositif

Notre méthode a suffisamment bien fonctionné pour que les bailleurs de fonds demandent au BLTP de répliquer le dispositif à un niveau local. La méthode fut adaptée en kirundi, la principale langue locale, et transmise à des formateurs burundais pour qu'ils puissent organiser des retraites dans les villages, en s'adressant aux notables (notamment les *bashingantahe* ou juges de paix locaux, ou encore les sages-femmes). De cette façon, le programme a touché 7 200 personnes supplémentaires, soit plus de 8 000 Burundais au total : dans ce pays de six millions d'habitants, cela représente plus d'une personne sur mille.

Le cas de la RDC

Pour le programme en République démocratique du Congo, qui a démarré en 2006, nous avons également créé une ONG de droit local, l'Initiative pour un Leadership Cohésif. Les retraites ont débuté à Kinshasa, puis ont été organisées dans la région des Kivu, très marquée par les massacres. Plus récemment, des ateliers ont eu lieu dans le Katanga, région confrontée à des conflits pour l'appropriation des ressources minières. Au total, près de 1 000 personnes ont déjà participé aux retraites. L'étendue du pays, la taille de la population et la nature du conflit font que les résultats obtenus par l'ILC en RDC ne sont pas encore comparables à ceux enregistrés au Burundi.

Au lendemain de la conférence sur la paix qui s'est tenue en janvier 2008 à Goma, dans le Kivu, l'ILC a réuni les signataires de l'accord pour préparer leur retour auprès de leurs bases respectives. En effet, comme Pierre Buyoya me l'a expliqué un jour : « *Le plus dur, dans une négociation, ce n'est pas tant de convaincre son adversaire que de convaincre son propre camp. C'est là que réside le vrai courage.* »

Ce séminaire a rassemblé une soixantaine de personnes : la plupart des groupes politiques, les fameuses milices Mayi Mayi, les représentants de la société civile, les chefs coutumiers. Malheureusement, les forces armées régulières de la RDC (FARDC) étaient absentes, alors que leur haut commandement porte une responsabilité très lourde dans l'état de la région. Quelques petits gestes significatifs se sont produits au cours de la rencontre. Après une pause-café, par exemple, deux participants, auparavant ennemis jurés, sont revenus avec une bouteille de coca et ont trinqué devant tout le monde, en disant qu'ils étaient heureux de boire ensemble. Je n'ai pas compris tout de suite l'importance de cet acte, mais on m'a expliqué que c'était un symbole important compte tenu d'une des terreur courantes dans la région, l'empoisonnement. Pendant la rencontre, les escarmouches se poursuivaient dans les Kivu. Chaque fois que les chefs de groupes armés en avaient connaissance, ils contactaient leurs troupes et leur demandaient de cesser immédiatement.

Le séminaire a permis de mettre au point des "éléments de langage" communs, destinés aux bases respectives de chacun des groupes, et il a abouti au renouvellement public d'un engagement à respecter le cessez-le-feu. C'était un résultat important, et en même temps très relatif puisque, depuis, les combats ont recommencé dans le Kivu, ce qui nous invite à beaucoup de réalisme et d'humilité devant l'énormité de la tâche.

Trois principes clefs

En prenant un peu de recul par rapport aux exemples concrets que je vous ai présentés, on peut en dégager trois principes clefs.

L'appropriation du dispositif

Il est essentiel que le dispositif fasse l'objet d'une appropriation locale par les parties prenantes. La réconciliation ne s'impose pas de l'extérieur, elle doit se construire de l'intérieur. C'est la raison pour laquelle beaucoup de temps est consacré à consulter les leaders, en amont, afin d'obtenir leur soutien ou du moins leur non-opposition au processus. Nous devons également nous donner une capacité d'action locale, soit en créant une association, comme au Burundi ou en RDC, soit à travers un partenariat, comme avec l'IGAD, dans la Corne de l'Afrique.

Lorsqu'une association locale est créée, nous mettons à sa tête une figure locale irréprochable : une "personnalité sécante", avec qui tout le monde accepte de parler. Au Burundi, le BLTP est dirigé par Fabien Nsengimana, ancien enseignant qui a travaillé dans différents cabinets. Au Congo, le père Martin Ekwa, un responsable religieux unanimement respecté, a été la figure tutélaire de l'ILC. C'est lui qui, au lendemain de l'indépendance du Zaïre, avait reconstruit le système de l'enseignement primaire et secondaire. Dans les débuts,

il a participé à toutes les rencontres, mais son grand âge ne lui permettait pas d'en être l'organisateur. Pour diriger effectivement l'ILC depuis Kinshasa, le nom de Michel Noureddine Kassa s'est imposé : il avait travaillé dans les Kivu pour Médecins sans frontières, puis avait dirigé plusieurs années durant l'Office des Nations Unies de coordination de l'aide humanitaire pour le Congo (OCHA). Dans ce cadre, il a été amené à sillonner le pays et tout le monde le considérait comme un homme d'une qualité exceptionnelle. Il a accepté de se mettre en congé des Nations Unies pour devenir coordinateur de l'ILC.

Toujours dans un but d'appropriation locale, il est important que le dispositif devienne progressivement autonome par rapport aux partenaires étrangers – ESSEC IRÉNÉ en France et le WWICS aux États-Unis. Enfin, la réussite de la démarche suppose aussi que nous trouvions la juste distance par rapport à la communauté diplomatique locale : le travail est mené en bonne intelligence, mais de façon indépendante.

L'identification des participants

La réconciliation ne se fait pas entre des gens déjà d'accord entre eux, ni entre "gentils". Pour nous assurer que le processus aura un véritable impact, nous demandons aux dirigeants locaux d'établir des listes des personnes qui, pour le meilleur et surtout pour le pire, disposent, selon eux, d'une influence importante sur l'avenir du pays. En recoupant les listes, nous établissons la cartographie des acteurs qu'il est vraiment important d'inviter. Nous veillons également à équilibrer la représentation des différentes communautés et des régions, celle des civils et des militaires, et aussi à inviter beaucoup de femmes : autant la guerre est menée par les hommes, autant la paix se construit en grande partie grâce aux femmes. Une fois les participants identifiés, la personnalité qui dirige l'association locale les invite, et en général, ils acceptent.

La durée

La réconciliation est un processus très lent, avec de fréquentes déconvenues. Si le BLTP a connu des succès au Burundi, c'est que le processus a pu y atteindre une masse critique dans le nombre de participants, mais aussi qu'il a été de longue durée et continu. En 2003-2004, mon collègue Alain P. Lempereur s'est rendu au Burundi quasiment tous les mois.

L'application au management

Je vous propose maintenant d'extraire de ces expériences des leçons transposables à des situations managériales.

Ce qui apparaît dans ces expériences, c'est que chacun est généralement obnubilé par ce qui semble *évident*, au point d'oublier ce qui est véritablement *essentiel*. Pour prendre un exemple très simple, si je propose à des volontaires parmi vous d'essayer, en deux minutes, de convaincre leur voisin de leur acheter un objet et de se mettre d'accord avec lui sur un prix, ils vont probablement passer ces deux minutes à parler à leur voisin, pour s'efforcer de le convaincre. Il est probable aussi qu'ils vont échouer car, même s'il est évident qu'un vendeur doit parler pour arriver à ses fins, la règle d'or des bons vendeurs n'est pas de parler, mais d'écouter le client potentiel, afin de pouvoir *ensuite* présenter le produit d'une façon qui soit plus en phase avec les attentes désormais identifiées. Les recommandations que je vais vous exposer découlent toutes de ce principe : faire passer *l'essentiel* avant *l'évident*⁵.

Avant de commencer à négocier quoi que ce soit, il faut se préoccuper d'instaurer une relation : tant que celle-ci n'existe pas, les discussions sur le fond s'en trouvent mises en difficulté. C'est la première des recommandations. On crée d'autant plus facilement la confiance qu'il n'y a pas encore d'enjeu de fond, donc de risque à prendre. Chacun a en tête des problèmes simples qui ont dégénéré en drame parce que les protagonistes chargés de gérer

5. Cf. le chapitre 3 de *Méthode de négociation*, Alain P. Lempereur & Aurélien Colson (*Collection Stratégie et management*, Dunod, 2004 - nouvelle édition 2010)

le problème n'avaient pas de bonnes relations entre eux, et le cas inverse : des drames ont pu être évités précisément parce que les protagonistes entretenaient, *ab initio*, une relation de confiance.

Ensuite, au lieu de se précipiter vers l'action, il faut accorder énormément de soin à la préparation : beaucoup de choses se déterminent avant même d'ouvrir les négociations. Nous avons ainsi identifié dix points clefs à regarder de près en amont.

Troisième recommandation, avant même de rencontrer son interlocuteur externe, il faut s'assurer de l'existence d'un consensus en interne, au sein de sa propre organisation. J'ai vu un grand groupe industriel échouer dans la négociation d'un contrat parce que les deux entreprises qui composaient ce groupe ne s'étaient pas mises d'accord entre elles au préalable. L'échec de la vente de l'avion Rafale au Maroc s'explique principalement par le défaut de coordination au sein de la partie française (industriel, ministère de la Défense et ministère des Finances). Appliquer ce principe dans un contexte multilatéral, conduit à chercher des alliés externes, avant la négociation, sur lesquels s'appuyer pendant la négociation.

Quatrièmement, il faut toujours commencer par se mettre d'accord avec son interlocuteur sur la façon de travailler – le processus, l'ordre du jour, les règles de fonctionnement – avant d'aborder les questions de fond. Il y a là deux scénarios à éviter : soit personne ne pense à caler le processus et la négociation risque d'être chaotique, au détriment de tous ; soit seul votre partenaire y a réfléchi et ce n'est pas forcément à votre avantage...

Cinquièmement, plutôt que de se précipiter vers les solutions évidentes, mieux vaut accepter de partir d'une feuille blanche et prendre le temps de rechercher toute l'information disponible pour s'assurer de bien comprendre le problème.

En sixième lieu, et comme vu précédemment, on pense souvent qu'un bon négociateur parle énormément ; en fait, c'est surtout quelqu'un qui sait écouter. D'abord parce que capter de l'information est crucial en négociation, où l'on est confronté à des asymétries d'information. Ensuite, et peut-être même surtout, parce qu'écouter l'autre, c'est lui prêter attention, lui témoigner du respect et ainsi créer une relation.

Pour illustrer la septième recommandation, je propose à mes étudiants de se mettre deux par deux et, pendant une minute, de jouer au bras de fer avec leur voisin, en comptant le nombre de fois où chacun renverse le bras de l'autre. L'objectif est de marquer le plus grand nombre de points possible. La plupart des gens dépensent une énergie considérable à empêcher l'autre de marquer des points. Or, en se mettant d'accord, chacun pourrait faire toucher la table à son partenaire alternativement et marquer ainsi un grand nombre de points, qui plus est sans effort. Ainsi, avant de discuter de la façon de se répartir la valeur, il faut se préoccuper d'en créer ; et pour cela, la coopération est plus féconde que la compétition.

Huitièmement, il faut également chercher toutes les solutions possibles avant de commencer à les évaluer. Pour le dire autrement : la créativité, puis le réalisme. Quand on a affaire à des situations aussi bloquées que celles rencontrées au Burundi ou au Congo, on peut avoir l'impression que c'est perdu d'avance, mais la créativité des personnes – c'est d'ailleurs une des formes du courage – peut avoir un incroyable pouvoir de déblocage.

Par la suite, il faut se donner le temps d'évaluer les différentes solutions avant de prendre la décision, qui peut être de trois grands types : soit accepter l'accord, soit le refuser, soit poursuivre la négociation. L'évaluation est souvent un peu déprimante lorsque l'on compare le compromis proposé avec ce que l'on avait rêvé à l'orée de la négociation. Il faut amener les négociateurs à comparer plutôt ce qui est proposé avec ce qui se passerait en l'absence d'accord : quelle est leur solution hors-table ?

Enfin, dixième et dernière recommandation, il faut garder à l'esprit que la négociation reste ouverte jusqu'à la dernière minute. Il est donc indispensable de bien vérifier les engagements de chacun avant de procéder à la clôture des négociations.

DÉBAT

Le secret

Un intervenant : *Les rencontres que vous organisez sont-elles annoncées publiquement ? Pour les chefs de groupes armés ou de partis politiques, rencontrer leurs ennemis peut être perçu par leurs troupes comme une trahison.*

Aurélien Colson : La puissante et utile tradition du secret des négociations se heurte désormais à l'injonction de transparence portée par la démocratisation des sociétés et le développement des nouvelles technologies de l'information. Nous essayons de trouver un juste équilibre. Si l'opération est trop transparente, les belligérants risquent de refuser d'y participer, car elle risque effectivement d'être interprétée comme un signe de faiblesse, voire comme une trahison. Mais si elle est trop secrète, le bénéfice de la démarche s'en trouve affaibli à terme.

Au Burundi, lors d'une retraite organisée par le BLTP, une trentaine de personnalités avaient convergé vers le Grand Séminaire Jean-Paul II, chacune dans son pick-up et protégée par des gardes du corps armés. Le spectacle de ces convois avait aussitôt fait naître une rumeur : « *Un coup d'État se prépare !* » Deux des principaux protagonistes, réputés pour s'être battus l'un contre l'autre depuis dix ans, sont allés le soir même prendre une bière ensemble dans un bar de Gitega, ce qui a mis fin à la rumeur et a répandu l'idée qu'au contraire, ils étaient en train de travailler ensemble.

Faire dialoguer des SS et des résistants ?

Int. : *Votre exposé m'a troublé : j'ai de la peine à imaginer que des rencontres réunissant des SS et des résistants auraient pu se produire en 1943...*

A. C. : Vous avez raison, de même qu'il aurait été impossible de faire travailler ensemble les différents groupes burundais en pleine vague génocidaire, en 1996. En revanche, il a été possible de réunir des Français et des Allemands, à partir des années 1950, pour construire la CECA (Communauté européenne du charbon et de l'acier). On ne peut pas engager un travail de réconciliation alors que les massacres sont en cours, à moins qu'il ne s'agisse que de phénomènes minoritaires et que l'on ait réussi à réunir une masse critique de participants.

Paix ou justice ?

Int. : *Si l'on vous proposait d'organiser une négociation entre Hillary Clinton et Ben Laden, le feriez-vous ?*

A. C. : L'ILC a été confronté à ce genre de question dans les Kivu, en RDC. Il s'agissait de savoir s'il fallait, ou non, inviter Laurent Nkunda, considéré par la Cour pénale internationale comme auteur de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité.

En 1996, en tant que doctorant, j'avais été amené à réfléchir à ce dilemme à propos de l'ex-Yougoslavie. La découverte de charniers en Bosnie avait conduit à la création du Tribunal pénal international pour la Yougoslavie, en 1993. Parallèlement, des négociations de paix étaient menées ; elles devaient aboutir à l'accord de Dayton, facilité par le médiateur Richard Holbrooke. Durant ces années charnières, deux logiques étaient en présence : celle de la paix, qui passait par la négociation, et celle de la justice, qui exigeait d'identifier et de punir les coupables. Ces logiques s'opposent pour une part, car il est difficile de négocier un accord de paix prévoyant que l'un des protagonistes de la négociation sera renvoyé devant un tribunal pour y être jugé. Pourtant, on ne peut faire la paix qu'avec ceux qui ont fait la guerre.

Une façon de sortir du dilemme entre paix et justice consiste à séquencer le processus. Il faut commencer par privilégier la paix, pour deux raisons : tant que les combats continuent, les atrocités se poursuivent ; et si l'on donne la priorité à la justice, les massacres risquent de se faire encore plus violents, afin de supprimer tout témoin des crimes. Vient ensuite le temps

de la justice, avec parfois la nécessité de certains “ajustements”. C’est ainsi que Milosevic a été envoyé à La Haye alors que Richard Holbrooke lui avait, disait-il, promis l’immunité.

Int. : *Si un chef de guerre comprend que l’amnistie qu’on lui promet n’aura qu’un temps et qu’au bout de cinq ou dix ans, on viendra l’arrêter pour le conduire en prison, il peut être enclin à poursuivre la guerre jusqu’au bout. Inversement, ceux qui optent pour la paix risquent d’apparaître comme des traîtres à leur propre camp, puisqu’ils ouvrent la voie à la justice qui viendra après la paix.*

A. C. : Seuls des hommes ayant une réputation de loyauté indéfectible à leur cause peuvent prendre le risque d’entrer dans une démarche de paix, sans quoi ils encourent le soupçon de n’être que des traîtres. C’était le cas d’Yitzhak Rabin et d’Anouar El-Sadate, par exemple, tous deux profondément attachés à leur pays. C’est pour la même raison que personne n’était mieux placé que le général de Gaulle pour signer le premier traité bilatéral entre la France et l’Allemagne.

Un travail de deuil ?

Int. : *J’ai été officier pendant la guerre d’Algérie et j’ai constaté que la guerre est un temps de confort intellectuel : le bien et le mal sont clairement désignés. Dès que l’on entre dans la négociation, tout devient horriblement compliqué : il y a un peu de mal dans le bien, un peu de bien dans le mal. Votre tâche est donc ardue : vous êtes le porte-parole d’une religion qui est loin de s’imposer à tous.*

A. C. : Les hommes qui se sont battus pendant des années ont beaucoup de mal à envisager de passer à un autre mode de comportement. Ils perçoivent la paix comme plus menaçante, pour eux, que la guerre. Un “colonel” de 25 ans n’a aucune envie d’entrer dans un processus de démilitarisation et de réintégration, à l’issue duquel il ne sera plus grand-chose.

Int. : *Votre rôle consiste en fait à organiser un travail de deuil : vous amenez les chefs de guerre à se rendre compte que “c’est foutu” et qu’ils doivent renoncer à tout ce qu’ils espéraient. Ils peuvent donner plus ou moins de sens à leur sacrifice, mais cela reste un terrible sacrifice.*

A. C. : La notion de deuil ne s’appliquerait que si l’on avait affaire à un jeu à somme nulle. Nous nous efforçons d’expliquer à ceux qui participent à ce processus que l’équilibre nouveau qui va en résulter sera incroyablement plus productif. Après plusieurs guerres entre la France et l’Allemagne pour savoir laquelle emporterait l’Alsace et la Lorraine, elles ont décidé de renoncer à ce jeu à somme nulle et de s’allier pour construire de la valeur ensemble, ce qui est beaucoup plus intéressant pour tout le monde.

L’importance des rites et des tribus

Int. : *Pour atteindre vos objectifs, vous disposez, comme dans toute organisation, de trois moyens, que j’appelle les mythes, les rites et les tribus, et j’ai remarqué que vous mariez avec beaucoup d’habileté ces trois ingrédients. Vous vous appuyez sur un certain nombre de mythes (la paix, la réconciliation), mais vous faites aussi appel à de nombreux rites : la régularité des rencontres, le choix du lieu de réunion, l’attention portée aux procédures, l’obligation de se faire appeler par son prénom, etc. Enfin, en tant que représentant de l’enseignement supérieur français, vous apparaissez comme un aristocrate de l’esprit, ce qui ne doit pas non plus être étranger à la réussite de vos démarches.*

A. C. : J’ai remarqué qu’un des points communs entre les militaires réguliers et les combattants rebelles est leur admiration partagée pour l’École de Saint-Cyr. Ils ne sont d’accord sur rien, mais le caser les fait également rêver. C’est aussi en vue de partenariats sur ce point que l’ESSEC a signé l’an dernier une convention avec Saint-Cyr.

Int. : *J’imagine que, pour votre part, vous sortez de l’ENA ou de Normale Sup ?*

A. C. : Ni l'une ni l'autre, mais à ma décharge – à moins que cela n'aggrave mon cas – je n'ai jamais tenté les concours pour entrer dans ces écoles. Je n'ai à mon palmarès que Sciences Po Paris, l'ESSEC, un *Master in International Conflict Analysis* à l'université du Kent, un doctorat en science politique à l'université Paris V doublé d'un *PhD in International Relations* à Canterbury...

Le passé et l'avenir

Int. : *Lors des retraites, faites-vous une place au récit de ce qui s'est passé, comme en Afrique du Sud, ou avez-vous plutôt pour principe de tourner la page et de regarder vers l'avenir ?*

A. C. : Le passé n'est pas oublié et il n'est jamais absent des débats, mais nous faisons le choix de nous concentrer plutôt sur la construction de nouveaux équilibres pour l'avenir. Nous ne procédons pas comme en Afrique du Sud, avec des instances de parole pour raconter, reconnaître et pardonner ce qui s'est passé. Notre méthode repose sur l'implicite. Ceci n'empêche pas que, dans cet implicite, se jouent des choses qui font beaucoup de sens.

Int. : *Lorsqu'ils acceptent de participer à la rencontre, les ex-belligérants le font-ils en se projetant déjà vers l'avenir et en ayant conscience des enjeux économiques, sociétaux, politiques, que la paix peut représenter ?*

A. C. : Honnêtement, je crois qu'au départ, ils sont dubitatifs. Ils se sentent obligés de participer parce que le père Martin Ekwa les a invités, ou parce que le vice-président sera lui-même présent. Ce n'est que peu à peu qu'ils commencent à y croire. C'est très bien ainsi.

Et la prévention ?

Int. : *Votre méthode me paraît remarquable pour dénouer les conflits, mais ne pourrait-elle être utilisée également pour les prévenir ?*

A. C. : La méthode peut être utilisée dans les deux cas : la solution et la prévention sont, au fond, étroitement liées. En 1908, le sociologue Georg Simmel notait que : « *La guerre et la paix sont tellement imbriquées que les conditions du combat à venir se constituent au sein de tout état de paix et celles de la paix future au sein de tout combat.* »⁶ De même, John A. Vasquez soulignait que : « *Certain types of peace have been fairly successful in avoiding a repeat of the war, while others have actually promoted a war's recurrence.* »⁷ En résolvant un conflit, on contribue à prévenir le conflit suivant.

Quelle légitimité vis-à-vis de la diplomatie officielle ?

Int. : *Quelle est votre légitimité vis-à-vis des institutions françaises ?*

A. C. : Notre légitimité s'appuie sur les résultats que nous obtenons. Quand le BLTP a réussi à réunir les quatre anciens chefs d'État vivants du Burundi, l'ambassadeur de France à Bujumbura nous a témoigné son estime. Dans le cadre de notre projet sur la Corne de l'Afrique, j'ai été reçu à plusieurs reprises par la direction Afrique et Océan indien du Quai d'Orsay. La diplomatie *track II* et le programme Négociateurs du Monde d'ESSEC IRÉNÉ ont un bel avenir devant eux...

Présentation de l'orateur :

Aurélien Colson est professeur de science politique à l'ESSEC, où il dirige l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRÉNÉ) ; ses recherches lui ont valu en 2008

6. Georg Simmel, *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation* (PUF, 1999).

7. John A. Vasquez, *The War Puzzle* (Cambridge University Press, 1993).

un Grand prix de l'Institut de France ; ancien conseiller technique de Lionel Jospin à Matignon, il intervient souvent auprès de la Commission européenne ; sous sa direction paraît *Entrer en négociation. Mélanges en l'honneur de Christophe Dupont* (Larcier).
www.essec-irene.com

Diffusion janvier 2011