



**Institut de Relations Internationales et Stratégiques**

---

Le 27 novembre 2000

**PROCESSUS  
D'APPRÉCIATION  
POLITICO-STRATÉGIQUE  
D'UNE CRISE**

**SYNTHESE**

Etude réalisée par le général (2S) L. Francart et M. J-J Patry

Au titre du Marché n° 99 000 26 00 470 75 01 SMG/LOG/AF-DAS  
lancé le 18 février 2000

Le processus d'appréciation politico-stratégique d'une crise qui est ici proposé constitue un outil de raisonnement des situations vécues depuis une décennie. Bien que la notion de crise ne soit pas nouvelle, elle a estompé la dichotomie établie auparavant entre la paix et la guerre. Elle peut se caractériser par des critères de rupture, d'urgence, d'incertitude et de chaos, l'apparition de dangers et menaces et des conséquences durables et importantes. Elle se décompose le plus souvent en phases (montée en puissance, escalade, point culminant, résolution), peut-être décelée à travers certains signaux d'alerte et identifiée par des indicateurs de crise.

Certains pensent que les situations internationales de conflit ou de crise sont tellement imprévisibles et différentes les unes des autres qu'il est illusoire et contre-productif de vouloir élaborer des méthodologies permettant d'y voir clair et des outils pour décider. D'autres, au contraire, continuent à planifier conflits et crises possibles comme cela se pratiquait dans le contexte d'affrontement Est-Ouest, mais cette planification rigide n'a guère de chance de correspondre à la réalité. Ajoutons qu'il y a fréquemment confusion entre les réponses à donner à une crise et les outils dont on peut se doter pour donner la réponse adéquate. Les réponses étant différentes à chaque crise, on a tendance à penser que les outils pour résoudre le problème doivent être également différents pour chaque crise.

Cependant certaines questions clés seront obligatoirement posées : Y a-t-il crise ou non ? Sommes-nous concernés par la crise ? Doit-on intervenir pour éviter une déstabilisation de la région concernée ? Que recherche-t-on en intervenant dans la crise ? Quel type d'intervention ? Quelles sont les stratégies possibles ? Comment choisir entre elles ?

Le processus proposé n'a pas pour finalité d'apporter des réponses selon des types génériques de crise. Ces réponses seraient toujours décalées par rapport à la réalité. Il a pour but de faciliter le travail de la cellule de crise, de la guider sans la contraindre dans des réponses toutes faites. Il constitue un cadre guidant la réflexion et non des concepts d'action.

Le canevas de réflexion proposé s'appuie les étapes normales de toute réflexion cherchant à résoudre un problème :

1. L'analyse de situation a pour but d'acquérir la connaissance du contexte de la crise et de préciser en quoi la situation présente est insatisfaisante ;
2. L'analyse de la crise permet la compréhension de la crise elle-même, d'analyser la faisabilité et la pertinence d'une intervention et de définir, en cas de réponse positive, la situation future recherchée pour atteindre une situation de stabilité ;
3. L'analyse des stratégies explore les stratégies des acteurs qui, par leur confrontation, débouchent sur des scénarios possibles, puis envisage les stratégies de résolution répondant aux divers scénarios. La définition de critères de choix permet ensuite d'opter pour celle qui semble la plus appropriée.

Même si ce processus semble suivre une rationalité linéaire, il implique de procéder par itération permanente entre les trois phases et suppose donc des retours en arrière pour remettre en cause d'éventuelles conclusions qui s'avèreraient insuffisantes ou fausses à la suite d'une analyse plus approfondie.

Il ne doit pas non plus être trop lourd. La quantité d'informations nécessaires à la décision peut être très variable et ne doit pas empêcher la décision. Aussi, selon les cas, les explorations proposées seront plus ou moins exhaustives.

Enfin ce processus ne doit pas non plus être déconnecté de la réalité. Son efficacité dépend malgré tout des informations dont on dispose. Sans information, la décision ne peut être élaborée rationnellement ou pragmatiquement. Elle ne sera qu'émotionnelle ou circonstancielle. Il apparaît ainsi que ce processus de décision sera grandement facilité si les informations sur la crise possible ont déjà été recherchées, triées et analysées.

C'est finalement l'intelligence créatrice des utilisateurs du processus qui en feront l'efficacité. C'est leur liberté d'explorer, selon le temps dont ils disposent, le contenu de chaque cadre proposé et leurs interactions qui rendront le processus opérationnel. Mais dans tous les cas, la recherche d'informations en préalable constituera un atout indispensable.

Cette étude n'est qu'une première étape dans la constitution d'outils de gestion de crise. En raison de la multitude d'informations à acquérir, à traiter et à utiliser, il apparaît utile,

sinon indispensable par la suite, de procéder à la création de base de données permettant l'accomplissement informatique de ces tâches. Il est également possible de se doter d'un système facilitant l'interrogation des experts pour définir des notions subjectives telles qu'enjeux, risques, etc. Il semble enfin intéressant de disposer d'interfaces de visualisation des situations, celles-ci étant assez différentes de la visualisation du déploiement d'une armée sur le terrain. En particulier, la visualisation des rôles des différents acteurs et leur positionnement les uns par rapport aux autres permettrait à l'ensemble des membres de la cellule de crise d'en avoir une même idée.

L'ensemble des ces outils pourrait ensuite être regroupé dans une cellule de crise où serait organisé le travail : répartition des tâches, circulation de l'information, points de situation, diffusion de l'information, préparation des décisions, etc. Cette étape aboutirait à la création de ce qui est appelé une « *War Room* », outil dont les grands organismes ayant eu à subir une crise jugent la possession indispensable.