

## Diplomatie de crise mars 2007

La diplomatie est depuis quelques décennies l'objet de recherches et de travaux universitaires variés de grande qualité. De Roger Fisher et William Ury<sup>1</sup> à nos jours, la théorie de la négociation a fait des progrès importants et s'est adaptée au nouveau contexte international de la fin de la Guerre froide. Les théories de négociation axées sur le jeu bipolaire international et centrées sur la logique des blocs ont été remplacées par d'autres thèses portant sur la multipolarité croissante des relations internationales ainsi que sur la stratégie (souvent) unilatérale de l'*hyperpuissance*<sup>2</sup> américaine et les réponses à lui apporter.

La chute du mur de Berlin et l'apparition de nouvelles menaces, loin de « la fin de l'Histoire » de Fukuyama<sup>3</sup>, ont permis à la théorie de la négociation de se diversifier, de s'ancrer plus encore dans la réalité et de développer un ensemble d'analyses qu'elle avait eu tendance à écarter au moment de répondre aux enjeux internationaux qui suivirent immédiatement la seconde guerre mondiale.

Ainsi en est-il de la diplomatie de crise, au moins aussi vieille que les théories du *Prince de Machiavel*<sup>4</sup>, mais qui n'avait jamais réellement fait l'objet d'études théoriques et empiriques approfondies. Ainsi en est-on amené à se demander ce que l'on désigne réellement sous le vocable de « diplomatie de crise ». S'agit-il des différentes stratégies à mettre en œuvre au moment de négocier en situation de crise ? Ou bien d'un type de négociation à part, avec ses propres règles, tactiques et objectifs ?

Revenons rapidement sur la notion même de diplomatie de crise. Et commençons par les définitions. La diplomatie tout d'abord, est généralement entendue comme la conduite de négociations entre des personnes, des groupes, ou des nations. C'est également et surtout la mise en oeuvre de la politique étrangère par l'intermédiaire des diplomates. Nous retiendrons ici cette deuxième définition.

La crise, elle, est un terme qui prête plus à confusion. Etymologiquement, le mot crise vient du grec *krisis*, décision. Mais le mot crise fut rapidement associé à la médecine, s'entendant comme « la phase d'une maladie pendant laquelle on assiste à un changement rapide dans l'évolution du mal ». En sciences sociales, l'étude de la crise est bien plus récente. La définition la plus usitée est celle d'Hermann qui date de 1963.<sup>5</sup> Il définit la crise selon trois caractéristiques :

- 1- la mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation ;
- 2- le manque de temps disponible pour répondre ;
- 3- la surprise : le côté inattendu ou non anticipé par les décideurs.

Cette définition qui fait souvent référence parmi les spécialistes, a cependant des détracteurs à l'image de Forgues<sup>6</sup> qui critique la notion d' « imprévisibilité ». En outre, des chercheurs comme Pearson et Clair<sup>7</sup> ainsi que Lagadec<sup>8</sup> ont essayé d'approfondir la définition en soulignant « l'importance de la rapidité, la compression du temps de décision, le mouvement brownien des événements associé à la surprise de l'événement ».<sup>9</sup>

---

<sup>1</sup> FISHER Robert et URY William, Comment réussir une négociation, Paris, le Seuil, 1991.

<sup>2</sup> VEDRINE Hubert, Face à l'hyperpuissance, Paris, Fayard, 2003.

<sup>3</sup> FUKUYAMA Francis, La fin de l'Histoire et le dernier homme, Paris, Flammarion, 1992.

<sup>4</sup> MACHIAVEL Nicolas, Le Prince, Paris, LGF, 2000.

<sup>5</sup> HERMANN C. F., "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.8, pp.61-82, 1963.

FORGUES B., « Processus de décision en temps de crise », Thèse de doctorat nouveau régime en Science de gestion, Université Paris-Dauphine, 1993.

PEARSON C. et CLAIR J., « Reframing crisis management », *Academy of Management Review*, vol.23, pp. 59-76, 1998.

LAGADEC P., « La gestion des crises : outils de décision à l'usage des décideurs, *Mc Graw-Hill*, Paris, 1991.

<sup>9</sup> ROUX-DUFORT C., « Le naufrage du Car-Ferry : « Herald of Free enterprise » : une crise à double visage », Département Management et Stratégie, groupe EDHEC disponible au <http://www.annales.org/gc/1999/gc06-99/10-90-100.pdf>.

Quoiqu'il en soit, la crise est caractérisée par la désorganisation, la rapidité et l'instantanéité de l'événement. La crise n'est pas un processus. Elle est subite et rapide. Ces définitions étant posées, comment rapprocher la diplomatie, qui semble aux premiers abords avoir besoin de temps, de réflexions multisectorielles, et de relations humaines de qualité, de la crise qui exige, si l'on souhaite y répondre, de la promptitude, des décisions rapides, un sang-froid à toute épreuve et incontestablement du leadership ?

La diplomatie de crise est ainsi l'art de négocier avec des partenaires divers <sup>10</sup> dans une situation subite, changeante et imprévisible.

Mais qu'est-ce qu'une bonne diplomatie de crise ? En effet, par définition, la crise étant subite et toujours nouvelle, comment alors parvenir à de bons accords, avec des résultats justes et équitables pour tous les acteurs ? Comment s'assurer de la meilleure négociation possible au moment d'une crise ?

Une bonne diplomatie de crise c'est avant tout l'affaire de femmes et d'hommes : les diplomates. En période de crise, un diplomate doit savoir tout faire : maîtriser son stress, gérer sa fatigue et ses relations avec les autres, faire preuve de leadership, être à l'écoute, savoir faire face aux critiques et à l'évolution de la situation et y répondre ; être en mesure de pouvoir régulièrement faire son autocritique.

Une bonne diplomatie de crise, ce sont aussi des organes, des outils institutionnels et des moyens de communication de qualité. On entend ici des bureaux, des forums de discussion adéquats, adaptés et adaptables à la situation exigée associé à des téléphones, des ordinateurs ou tout autre relais nécessaire à la diffusion rapide de la communication entre décideurs.

Nous disposons ici d'une très bonne assise en faveur d'une négociation de crise à la fois efficace et efficiente. Reste encore un élément-clé: la préparation. Une bonne négociation de crise, c'est aussi un travail très important de préparation en amont ; un travail d'anticipation et de simulation de scénarii à venir. Ne pas faire de catastrophisme, mais être prêt à envisager le *worst-case scenario*, à l'image aujourd'hui des services sanitaires français et européens qui, en cas de transmission avérée de la grippe aviaire à l'homme et de début d'épidémie sur le sol européen savent quelles mesures efficaces prendre pour endiguer la pandémie. En effet, rien n'est plus frustrant pour un diplomate que de négocier et de prendre des décisions importantes sans bases, à l'aveugle, sans bénéficier d'un minimum de *background*, de déjà-vu empirique et théorique.

Une bonne négociation de crise est un agrégat complexe de talents individuels, de cohérence de groupe et d'institutions efficaces permettant le dialogue. En outre, de la responsabilité, une préparation optimale, des moyens de communication rapides et fiables, de l'organisation, mais surtout beaucoup de créativité sont les ingrédients *sine qua non* d'une diplomatie de crise réussie.

---

<sup>10</sup> On entend ici par partenaires divers les institutions nationales, internationales, régionales et locales, les acteurs privés et publics, les ONG, le secteur associatif, etc.