

## Quelles solutions de sortie de crise en Syrie ?

Depuis les images désolantes de corps d'enfants morts, la Russie et la Chine ont rejoint les autres membres du conseil de sécurité de l'ONU pour condamner les agissements de la Syrie qui bien entendu se défend mais sans grand crédit. On peut donc penser et se réjouir que la maïche de la troisième guerre mondiale n'est donc pas encore allumée dans la poudrière du Proche Orient. Voilà qui peut faire également réfléchir le Président iranien voisin.

---

Par François CHARLES

conseil en stratégie et management, économiste, ancien responsable de politique industrielle internationale et relations internationales à la DGA

---

Certaines questions restent en suspens : fallait-il en arriver là pour obtenir ce consensus et pour quelle décision ? Y-a-t-il similitude avec le conflit Lybien ? Quel est l'objectif du Président syrien, et celui de l'ONU ? Quelles sont les réalités et les options mesurables, réalisables et déterminées dans le temps pour réduire ce conflit interne ? Faut-il prévoir une MEilleure SOLution de REchange (MESORE) pour le Président Bachar al-Assad qui semble faire SA guerre ?

Sans attendre un conflit supplémentaire, avons-nous une analyse des conflits

passés : Était-ce de bonnes décisions ? Les faits, possibilités, répercussions et conséquences avaient ils été pris en compte ? Comment faire à l'avenir ? Pourquoi ne pas travailler avec méthode en utilisant notamment la théorie des organisations pour aider à se poser les bonnes questions surtout dans le cadre de gestion de crise internationale.

Une fois le bon processus identifié, il convient aussi de se rappeler que nous n'avons pas « les mêmes lunettes », que l'être humain risque souvent de trop se focaliser sur ses expériences en oubliant de nouvelles options, d'être trop attiré par une nouvelle théorie stimulante en oubliant les retours d'expérience, d'être trop focalisé sur une solution logique en oubliant les impacts sur les personnes et les notions de valeurs humaines ou bien d'être trop proche des valeurs en refusant de prendre des décisions logiques et souvent difficile. Une crise doit être abordée de façon équilibrée en marchant sur ses deux pieds comme nous l'enseigne les modèles de Jung.

En matière de *recherche d'information*, définir le problème revient souvent à dire quels sont les faits (S) en ayant les pieds sur terre. Qu'est-ce que vous-même ou d'autres ont déjà tenté pour résoudre ce

genre de problème ? Qu'est-ce qui a bien marché ou qui a échoué ? Quelles sont les ressources disponibles ? Mais il convient aussi de considérer toutes les options (N) de façon conceptuelle, de se poser de quelles manières peut on examiner la question ? Qu'impliquent les données ? Quels sont les liens avec d'autres personnes ou des questions plus larges ? Quelles théories permettent d'aborder ce genre de problème ?

En matière de *prise de décision*, il s'agit d'analyser la conséquence logique de chaque option (T) Quel est le pour et le contre ? Quelles sont les conséquences logiques de chaque option ou d'une absence de décision ou d'action ? L'option choisie s'appliquera t elle d'une manière égale et équitable ? Il convient aussi d'évaluer humainement chaque option de décision (F). S'accorde t elle à mes valeurs ? Comment affectera t elle les personnes concernées ? De quelle manière chaque option contribuera t elle à l'harmonie et aux interactions positives ? Comment puis-je aider les autres en prenant cette décision ?

Une série de questions existent concernant le leadership (autocratique, démocratique... leader responsable, opérationnel, de processus...) , la structure de l'organisation considérée (l'exécutif

syrien), ses membres avec les groupes et les sous-groupes (religieux, ...), son énergie avec sa stratégie (sur la région), sa raison d'être et son travail et enfin sur l'environnement interne (opinion, armée, Parlement, intellectuels, forces diverses ) et externe (alliées, concurrents, partenaires économiques.). Mais nous ne pouvons les aborder en quelques lignes.

Notons toutefois trois éléments importants : le *contre leader* apparaît lors de l'endormissement du leader ou lors de l'absence de solution de sortie de crise si la tension dure trop face à une menace extérieure. Le leader est alors placé sur la *planche à secousse*. Par ailleurs, une victime appelle souvent un sauveteur face à un persécuteur mais chaque position peut changer. Enfin, comme en entreprise, le jeu peut être réduit en travaillant non pas à la résolution du conflit mais sur un travail constructif prospectif faisant oublier le conflit.

Mais comme en négociation, il convient d'abord de considérer et comprendre les affaires de personnes puis de les évacuer sous peine de ne pouvoir travailler. J'ai beaucoup oeuvré à l'international ou dans le multiculturel et généralement l'erreur permanente est de trouver l'arrangement immédiat qui fera arrêter les combats mais

sans forcément en comprendre l'origine et donc sans résoudre le problème de fond. Les DRH la font également souvent en entreprise en remplaçant des personnes sans résoudre le problème de fond qui risque de revenir.

Pour revenir sur le sujet, peut-on s'en sortir sans intervention armée ? S'agissant des réalités, il ne s'agit pas ici de luttes entre Etats mais d'une lutte à l'intérieur de la structure. Nous sommes bien en présence d'une guerre civile entre deux sous-groupes dont la minorité est soutenue par son chef au pouvoir par la force (comme en Irak), avec une armée organisée, un pays non encore exsangue. L'objectif des Nations Unies est bien d'arrêter les combats, pour le Président syrien (leader) de réduire au silence les opposants (contre leader) et pour ces derniers, de pouvoir « exister » en se faisant aider par une aide extérieure qui se pose la question si le jeu en vaut la chandelle mais qui est prête à le faire quand le *carnet de timbre* est rempli, ce qui semble être le cas. Le deuil est prêt à être vécu. Mais sera-ce celui de la mort des enfants ou celui des suites de l'intervention armée déclenchée par l'ONU ?

Le Président, minoritaire, cherche à éviter un étouffement. Comme la Serbie en son temps, voire la Pologne en 1938, il ne peut

plus compter sur ses liens d'amitié avec la France depuis les bombardements. Cette dernière sait ne pas intervenir mais également faire néanmoins entendre sa voix forte quand il le faut pour défendre les libertés dans un soubresaut héroïque comme pendant les 100 jours, pendant la commune, au chemin des dames ou à Koufra en Lybie justement.

Nous naviguons entre croyances et généralisation. Il est désormais avéré que certaines villes syriennes étaient bien réprimées depuis longtemps mais sans preuves matérielles ni rationnelles à l'abri des médias. De plus, même si des expériences existent en Lybie et en Irak et si des données sont similaires, on ne peut déboucher sur une même conclusion générale d'intervention car de nombreuses données sont différentes. Sachons ne pas recommencer les mêmes erreurs et préparer plusieurs options de solution avant toute intervention en tenant compte des réalités locales.

Contrairement à ce que certains annonçaient, ni la pression de la Ligue Arabe, ni le pseudo blocus économique de la Syrie n'étaient apparemment suffisants. Il le sera peut-être à moyen terme si la Russie coupe désormais réellement ses liens, ce qui retardera encore une solution

armée et accroîtra sans doute à court terme la guerre civile et la répression. La Syrie intéresse-t-elle suffisamment pour ses ressources quand on sait que la Libye produit 2 millions de barils par jours quand la Syrie n'en produit que 400 000. La Libye extrait 10 milliards de m<sup>3</sup> de gaz par an quand la Syrie n'en est qu'à 22 millions. Mais si la Libye était isolée diplomatiquement et géographiquement, la Syrie est un élément géostratégique clé.

Si une intervention armée aérienne est décidée, prévoyons cette fois-ci de façon réaliste et mesurable qu'elle durera encore plus longtemps qu'en Lybie, car l'armée syrienne est plus organisée. Même si cette guerre n'est pas souhaitable, le rêve de segmentation stratégique militaire internationale serait de voir l'OTAN bombarder avec ses avions en appuyant les troupes russes au sol. La Russie ne s'est pas encore prononcé pour des frappes mais apparaît cette fois-ci plutôt normatif que bienveillant. Et n'oublions pas non plus que le Président des Etats-Unis n'a pas encore opté pour une intervention militaire.

Une guerre étrangère peut calmer une guerre civile. Au son du canon, tout le monde se rassemble et se serre les coudes, comme également les politiques au sortir de la guerre. Mais on peut aussi en profiter

pour tuer son opposant et faire passer cela sur le compte de la guerre. Bachar al-Assad a testé cette solution par des paroles fortes en début d'année alors protégé par son allié russe. La guerre civile guettait après le premier retour de Louis XVIII. En revenant, Napoléon la calma en réinstallant une guerre étrangère. Mais un bon tremblement de terre ou une catastrophe humanitaire peuvent aussi calmer les esprits, inciter les gens à vivre et travailler ensemble. Si aucune de ces options n'est à souhaiter, elles montrent bien qu'une solution est possible.

Quelle MESORE pour le Président ? Le Président syrien, qui a montré son goût de façade ou réel pour l'humanitaire, peut-il s'en sortir désormais ? Devra-t-il suivre la voie des dirigeants en exil, condamnés emprisonnés ou exécutés ? Le départ des anciens dirigeants a-t-il été salutaire ? La majorité de l'opinion publique internationale et son opposition dans le pays pense de *façon logique* qu'il doit partir. Sans forcément le défendre, on peut aussi poser une option différente d'un maintien en lui demandant une ultime fois lui demander de trouver LA solution, pour calmer sa croisade avec son caractère persévérant de jusqu'au boutiste et d'attaquant.

La France peut et doit jouer son rôle de leader diplomatique pour le compte de l'Europe de par son histoire. Voir avec orgueil, lors des conférences de presse, que le blason du ministère des affaires étrangères syrien est également écrit en français nous rappelle ce lien avec cet ancien protectorat. Et n'oublions pas que la langue française reste le juge de paix le plus précis et le plus utilisé en droit international.

Mais en dehors des guerres militaires et des cataclysmes, il existe aussi des guerres économiques. Sans perdre la face, sans un coup de feu supplémentaire et sans attendre la destruction de son pays, Bachar al-Assad peut encore garder la main et compenser une partie de sa dette en détournant les esprits dans une logique de reconstruction et dans une solution conceptuelle et décloisonnée où l'Europe a une carte et un rôle à jouer : devenir facilitateur de la dynamique économique euro-méditerranéenne (EUROMED) qui n'a jamais vraiment pris ses marques. En y incluant désormais la Lybie, cette solution pourrait être adoubee diplomatiquement par les Etats-Unis, la Russie et la Chine car c'est aussi une des rares tables où Palestiniens et Israéliens se réunissent. Mais si ce n'est lui, ce sera le rôle de son remplaçant et du futur gouvernement