



## QUAND ON SE TROMPE DE RÉFÉRENTIEL

July 13, 2026

Il est classique de faire référence à la Crise des missiles de Cuba.

Je n'ai cessé de mettre en garde contre toute fascination pour le prêt-à-porter en matière de crise. Prêt-à-porter si bien porté puisque "rassurer", "empaqueter" et se montrer "incollable" est gage de considération expéditive et sans risque.

Dans mon livre *La Gestion des crises* [1], je citais les lignes de l'universitaire Coral Bell (University of Sussex). Elles ne manquent pas de pertinence dans notre actualité, notamment dans le trou noir d'Ormuz qui engloutit de plus en plus le monde et toutes les boussoles de référence.

**Coral M. BELL [1]**

*"Il est pour le moins malheureux que l'étude des crises internationales aient pris comme point d'appui la crise des missiles de Cuba en 1962, et surtout, en réalité, la perception que l'on en a eu en Occident - et qui a constitué la base de nos réflexions en matière de gestion de crise.*

*On a tiré de l'épisode l'idée que les crises étaient des jeux à deux partenaires engagés dans une partie d'échecs diplomatiques. Cette crise fut pourtant très atypique. Il serait plus pertinent de partir d'une crise comme celle de Chypre en*

*1974 : on découvrirait alors que le modèle à utiliser est beaucoup moins celui du jeu d'échec que celui du poker, et encore dans sa tradition du Far West, chaque joueur étant prêt à dégainer, sa rapidité à tirer étant plus déterminante que les cartes maîtresses dont il peut disposer.*

*La crise de Chypre, précisément, offre une bonne illustration de ce qui est au cœur d'une situation de crise : l'asymétrie dans les processus de décision. Dans ce cas, six entités - individus ou collectivités - furent impliqués : l'Archevêque (à l'origine des événements), un leader anonyme qui tenta un coup de force contre ce dernier, une junte en désintégration à Athènes, la machinerie américaine (comprenant le Secrétaire d'État, ses fonctionnaires, l'Ambassadeur à Athènes, la CIA, le Pentagone), les décideurs à Ankara (système lui-même encore moins cernable). Ce qu'il y a de plus frappant à propos de cet ensemble de décideurs, c'est à quel point il résiste à toute analyse à travers un modèle unique.*

*Il y a là une leçon de prudence tout à fait essentielle, mettant en garde contre l'idée que la gestion de crise pourrait être réduite à une panoplie de règles et de théorèmes pouvant être enseignés aux décideurs. Les facteurs de succès sont plutôt l'imagination historique, la créativité intellectuelle, et la capacité à percevoir les signaux des partenaires." Ces aptitudes sont difficiles à enseigner, et, assurément, la tendance à fonder la réponse sur un système de règles, elles-mêmes fondées sur des précédents connus, peut avoir un effet très contre-productif.*

*La gestion de crise doit donc, sans aucun doute, être enseignée comme un art ou un savoir-faire, non comme une science; comme pour les autres arts, le succès peut dépendre de la capacité à s'écarter des règles et des précédents.*

*Il doit en résulter une grande circonspection vis-à-vis de tout grand projet qui viserait à atteindre un haut niveau d'abstraction dans l'analyse des crises. L'abstraction implique la simplification, ce qui conduit à une certaine falsification. Comme l'a écrit un jour le Dr. Kissinger, "l'Histoire est plus complexe que l'analyse de système", et cela pourrait bien servir de leitmotiv au gestionnaire de crise.*

*Et même l'expression "gestion de crise" apparaît-elle assez préoccupante, en raison du mot "gestion" qui implique une activité rationnelle, dépassionnée, marquée par le calcul, bien balancée, conduite avec jugement, à un rythme normal, avec une attention au long terme par opposition aux considérations de court terme. Dans la réalité, la gestion de crise répond à des caractéristiques toutes autres : elle est marquée par l'improvisation, la pression du temps et des événements, le travail dans le brouillard et l'ambiguïté. Il faudrait donc plutôt parler de "marchandage de crise" ou de "diplomatie de crise", ces termes évoquant moins l'idée d'un objet sous contrôle. [2]*

*A cet instant, on pourrait aussi se souvenir de la remarque de Kissinger soulignant que les dirigeants ont passé moins d'heures à réfléchir aux crises internationales que les experts y ont consacré d'années.*

On devait toutefois corriger cette réflexion en songeant aux envoyés très spéciaux que les Etats-Unis ont mis en orbite, et écrire : "ont passé moins de minutes"...

[1] Patrick Lagadec :

La Gestion des crises, Outils de réflexion à l'usage des décideurs, McGraw Hill, Paris, 1991; Ediscience, 1993. [https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/integral\\_livre1.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/integral_livre1.pdf)

Preventing Chaos in a Crisis – Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation, Maidenhead, McGraw-Hill, 1993.

[2] BELL, Coral M., 1978 : "Decision-making by governments in crisis situations", in D. Frei (ed.) *International Crises and Crisis Management. An East-West Symposium*, Praeger Publishers, New York, London, Sydney, Toronto, p.50-58. (p. 52)