



Institut | Intelligence
d'Etudes des | Economique et
Crises | Stratégique



Penser les crises

Note de recherche n°4

Thomas MESZAROS

Avril, 2020



IEC-IES
15 Quai Claude Bernard 69007 Lyon / www.institut-crises.org
contact@institut-crises.org

L'Institut d'Étude des Crises et de l'Intelligence Économique et Stratégique (IEC-IES) est le premier centre de recherche français indépendant spécialisé sur l'étude des crises et sur l'intelligence économique et stratégique.

Créé en 2016 par Thomas Meszaros, l'Institut œuvre au développement d'une culture de l'anticipation et de la gestion des crises.

Ses travaux sont inscrits dans une démarche interdisciplinaire : il associe jeunes chercheurs, chercheurs confirmés et professionnels de ces domaines.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité des auteurs.

ISBN 2592-6802

© IEC - IES, 2020

Citer cette publication :

Thomas MESZAROS, « Penser les crises », *Notes de recherche de l'IEC-IES*, n°4, avril 2020.

IEC-IES

15 Quai Claude Bernard 69007 Lyon

E-mail : contact@institut-crises.org

Site internet : www.institut-crises.org

Les notes de recherche de l'IEC-IES

La complexité croissante des sociétés contemporaines, issue de la multiplication et de l'interdépendance des acteurs locaux, régionaux et globaux, leur hyperconnectivité et l'instantanéité de la circulation de l'information, a favorisé l'accroissement du nombre de crises d'intensité, de nature et d'origine différentes (politiques, sanitaires, technologiques, environnementales, médiatiques, nationales, internationales, transnationales...). La prévention et la gestion des crises sont devenues des enjeux majeurs pour les décideurs et la survie de leurs organisations. L'étude de la prévention et de la gestion des crises exige une approche transdisciplinaire et transversale qui réunit des chercheurs d'horizons variés et des professionnels issus de différents domaines d'activité.

Les notes de recherche de l'IEC-IES proposent une analyse des aspects théoriques, stratégiques, tactiques et opérationnels liés à la prévention et à la gestion des crises. Elles interrogent les concepts, les pratiques et les dispositifs mis en œuvre pour prévenir, anticiper, répondre aux crises et formulent des recommandations en vue de les améliorer.

Les notes de recherche de l'IEC-IES ont ainsi pour objectif de contribuer au rayonnement d'une culture de la crise en France.

Auteur

Thomas Meszaros est maître de conférences en Science politique, à l'Université Lyon 3. Il est responsable du Parcours Intelligence stratégique et gestion de crises (ISGC) du Master 2 Relations internationales. Il est également président de l'Institut d'études des crises, de l'intelligence économique et stratégique (IEC-IES). Ses travaux portent sur les crises, la conflictualité et les relations internationales.

Comité de rédaction

Rédacteur en chef : Thomas MESZAROS

Assistant d'édition : Antoine CRETIEN

Résumé

Cette note de recherche est le fruit de cours dispensés à des étudiants, d'enseignements tirés de cas concrets et de travaux de recherche menés depuis plusieurs années. Elle entend répondre à la question centrale « qu'est-ce qu'une crise ? ». Pour ce faire, elle propose une présentation générale de la notion de crise. Après avoir retracé l'historique de cette notion depuis l'Antiquité jusqu'à aujourd'hui, cette note aborde la question de l'étude des crises, champ qui s'est structuré à partir des travaux menés en relations internationales durant la guerre froide dans un contexte de bipolarité nucléaire. Elle présente également une modélisation des crises utile pour répondre à la question « comment gérer une crise ? ». Enfin, cette note de recherche présente une réflexion prospective sur l'étude et la gestion des crises majeures.

Abstract

This research note is the result of courses provided to students, lessons learned from the field and research carried out for several years. It intends to answer the central question “what is a crisis?”. To answer this question, it offers a general presentation of the concept of crisis. After retracing the history of this notion from Antiquity to the present, this note addresses the question of the study of crises, a field which was structured on the basis of work carried out in International Relations during the Cold War in a context of nuclear bipolarity. It also presents a crisis modeling which is useful to answer the question “how to manage a crisis?”. Finally, this research note presents a prospective reflection on the study and management of major crises.

Sommaire

INTRODUCTION : PRÉSENTATION DE LA NOTE DE RECHERCHE	- 3 -
LA NOTION DE CRISE : UN HISTORIQUE	- 4 -
1. DE L'ANTIQUITÉ GRECQUE AUX 18 ^{ÈME} ET 19 ^{ÈME} SIÈCLES	- 4 -
2. LE TOURNANT DU 20 ^{ÈME} SIÈCLE	- 7 -
3. LES CRISES DU 21 ^{ÈME} SIÈCLE	- 11 -
COMMENT ÉTUDIER LES CRISES ?	- 15 -
1. APPROCHE GÉNÉRALE	- 16 -
2. LA STRUCTURATION DE LA RECHERCHE SUR LES CRISES	- 18 -
3. DE MULTIPLES DÉFINITIONS	- 19 -
LES CRISES INTERNATIONALES : UNE SOURCE POUR PENSER LES CRISES	- 25 -
1. L'AUTONOMISATION DU CONCEPT DE CRISE EN RELATIONS INTERNATIONALES	- 25 -
2. CRISE DE POLITIQUE ÉTRANGÈRE, CRISES INTERNATIONALES, GUERRES, CONFLITS	- 27 -
QUELLE MODÉLISATION DES CRISES ?	- 34 -
CONCLUSION : RÉFLÉXION PROSPECTIVE SUR LES CRISES MAJEURES	- 41 -
BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE	- 48 -

INTRODUCTION : PRÉSENTATION DE LA NOTE DE RECHERCHE

Cette note de recherche propose une présentation générale de la notion de crise¹. Cette notion — comme le souligne Edgar Morin qui a créé à la fin des années 1970 la « crisologie », néologisme renvoyant à la discipline qui étudie les crises — s’est comme vidée de l’intérieur en se généralisant². Pour parvenir à fournir des définitions efficaces, qui répondent à la question centrale « qu’est-ce qu’une crise ? », nous procéderons par étapes successives en commençant par retracer un bref historique de la notion de crise depuis l’antiquité jusqu’à aujourd’hui. Puis nous aborderons la question de l’étude des crises. Nous montrerons comment s’est progressivement structuré, à partir des travaux des internationalistes de la seconde partie du 20^{ème} siècle, dans le contexte singulier de la Guerre froide, un champ d’études spécifique qui porte sur les crises internationales. À partir de ces constatations, nous nous attacherons à définir plus particulièrement le concept de *crise internationale* et nous proposerons une typologie qui distingue clairement la *crise* de la *guerre* et du *conflit*. Nous présenterons ensuite une modélisation des crises qui répond à la question « Comment gérer une crise ? », parce qu’elle insiste sur les différentes temporalités et sur les différentes activités stratégiques à mettre en œuvre pour les prendre en charge. Enfin, nous terminerons cette note de recherche en proposant une réflexion prospective sur l’étude et la gestion des crises majeures.

¹ Le contenu de ce dossier porte sur un travail en cours. Il actualise des publications déjà réalisées et constitue une étape dans la réalisation de nouvelles productions à paraître. Voir notamment sur le sujet : Thomas Meszaros, « Crise », in Benoit Durieux, Jean-Baptiste Jeangène Vilmer, Frédéric Ramel (dir.), *Dictionnaire de la guerre et de la paix*, Paris, PUF, 2017, pp.321-329 ; Thomas Meszaros : « L’autonomisation du concept de crise dans le champ de la conflictualité internationale », *Revue de la défense nationale*, n° 800, mai 2017, *Le débat stratégique en revue*, pp.108-112 ; Thomas Meszaros : « Lucien Poirier et les crises internationales à l’âge nucléaire », in Th. Meszaros (dir.), *Repenser les stratégies nucléaires. Continuités et ruptures*, Bruxelles, Peter Lang, 2019, pp.91-114.

² Edgar Morin : « Pour une crisologie », *Communications*, n°25, 1976, pp.149-163. Voir également, Edgar Morin : *Pour une crisologie*, Paris, L’Herne, 2016.

LA NOTION DE CRISE : UN HISTORIQUE

En 1968, James Robinson débutait son article « Crisis », pour l'*Encyclopédie internationale des sciences sociales*, par la constatation suivante : le terme *crise* est un « *terme courant en quête d'une signification scientifique* »³. Cette affirmation est aujourd'hui toujours vérifiable. Il n'existe pas une définition univoque de la crise. Le terme est souvent employé, à tort, comme synonyme d'incertitude ou d'indécision. En réalité, l'étymologie du terme *κρίσις* suggère l'action ou la faculté de distinguer, de séparer, de juger, d'interpréter, de décider. Randolph Starn, dans la même livraison du numéro de la revue *Communications* où Edgar Morin publia son article « Pour une crisologie », propose quant à lui de « *scruter les origines de la notion dans l'historiographie, de suivre son développement et d'essayer d'évaluer ses possibilités et ses limites* »⁴. Cet effort historiographique est utile et nécessaire pour comprendre la manière dont cette notion est devenue un lieu commun trop souvent employé dans un sens opposé à sa signification originelle.

1. De l'antiquité grecque aux 18^{ème} et 19^{ème} siècles

Randolph Starn montre que l'apparition du terme *crise* (*krisis*, issu du verbe *krinein*, examiner, décider) relève initialement du vocabulaire judiciaire et guerrier. Thucydide, souligne-t-il, dans *La Guerre du Péloponnèse* utilise à plusieurs reprises le terme *crise* en référence à des « *assemblées publiques et des procès* »⁵. L'historien emploie également le terme *crise* pour signifier l'issue d'une bataille : « *Les combats sur terre et sur mer ont 'tranché' (rendered the crisis) dans le grand conflit entre Perses et Grecs* »⁶. Ainsi, dans le domaine politique, la *crise* renvoie à la délibération sur le

³ James A. Robinson : « Crisis », in D.L. Sills (ed.), *International Encyclopedia for Social Sciences*, vol. 3, New York, 1968, pp.410-414.

⁴ Randolph Starn : « Métamorphoses d'une notion », *Communications*, n°25, 1976, pp.4-18.

⁵*Ibid.*, p.5.

⁶*Ibid.*

maintien de la paix ou l'engagement dans la guerre. Par extension, on peut d'emblée indiquer que la crise relève d'un choix en ce qui concerne le *maintien de l'ordre* interne ou externe d'une organisation. En stratégie, la crise renvoie à l'issue de la bataille. Dans le domaine judiciaire, elle renvoie à la faculté de décider, à l'activité critique qui s'exerce notamment lors du procès où il s'agit de distinguer le juste et l'injuste. Son utilisation est synonyme de jugement, de formulation de la décision judiciaire qui résout le litige. En théologie, l'usage du mot crise concerne l'interprétation, le jugement critique des augures quant aux révélations et présages. Dans la littérature classique, la crise trouve au théâtre, plus précisément dans la tragédie naissante, un sens particulièrement fécond. Elle se réfère à la fois à un processus de changement lié à l'accroissement des tensions du *drame* — au sens de pièce de théâtre — et à un moment précis qui correspond à l'acmé atteinte par ces tensions dramatiques. La crise se traduit, dans la tradition théâtrale antique, par une suite d'évènements tragiques qui trouve son aboutissement dans le moment crucial où l'action se dénoue, où la vérité est révélée. Une extension importante du terme crise, comme l'indique également Starn, a aussi été réalisée dans le domaine de la médecine grecque. En effet, on retrouve dans les traités d'Hippocrate plusieurs références à la crise. Pour le père de la médecine, le terme recouvre plusieurs significations. La crise peut concerner l'aggravation de l'état du malade, un accès de la maladie ou de ses symptômes, l'affaiblissement de certaines fonctions vitales, un changement de forme de la maladie ou encore elle peut renvoyer à l'issue de la maladie, à la guérison ou au décès du patient. Ainsi, dans le domaine médical, le terme crises se réfère au diagnostic de la phase grave d'une maladie qui met en danger la vie du patient.

Pour résumer, dans l'histoire occidentale, le terme crise apparaît dans la Grèce antique, à l'époque classique, sur fond de révolte des cités d'Ionie, des guerres médiques et des guerres du Péloponnèse. Cette apparition correspond à l'essor de différents domaines de la connaissance et de l'activité humaines, notamment ceux de la philosophie, de l'histoire, du droit, de la politique, de la stratégie, de la médecine et du théâtre. À partir du 5^{ème} siècle avant notre ère, on trouve cette notion de manière régulière dans le grec ancien puis dans le latin impérial, où elle acquiert un sens spécifique selon ses divers domaines.

Chacun de ces sens spécifiques va se développer au cours de l'histoire. Du Moyen Âge à la Renaissance, le terme crise conserve une signification essentiellement technique et médicale, conformément à ses usages antiques. Par exemple, aux 15^{ème} et 16^{ème} siècles, dans le domaine politique et militaire, on utilise le terme crise dans son sens médical pour évoquer le diagnostic d'une situation en vue d'une décision. C'est à partir du 18^{ème} et 19^{ème} siècles que le contenu de la notion de crise se transforme. Cette transformation est le fruit, d'une part, des grands bouleversements que connaissent alors l'Angleterre, l'Amérique, l'Europe continentale, d'autre part, de l'utilisation de plus en plus fréquente de ce terme dans les domaines économique, social et politique. Les Révolutions au 17^{ème} siècle en Angleterre, la Révolution américaine et la Révolution française au 18^{ème} siècle, la révolution industrielle puis les Révolutions de 1848 ou « printemps des peuples », qui amèneront à l'émergence des régimes démocratiques et des nationalismes européens, constitueront le terreau qui favorisa l'émergence de la notion « moderne » de crise. Dans ce contexte qui voit l'avènement d'un nouveau monde, créé par les révolutions successives, philosophes, historiens, économistes et sociologues utilisent désormais le terme crise pour caractériser de manière assez générale tout moment critique, plus ou moins violent, de l'évolution des sociétés ou des États, toute situation de rupture d'équilibre, toute période de trouble ou de tension porteuse potentiellement de changement⁷. Le concept, malgré le caractère général qu'on lui confère, acquiert cependant une utilité et une maturité scientifiques sous la plume de certains auteurs tels que Karl Marx, qui présente dans son ouvrage *Le Capital* une véritable *théorie des crises* — les crises économiques, phénomènes itératifs, ayant une fonction positive, celle de mener inéluctablement à la fin du capitalisme — ou encore Jacob Burckhardt, dont les travaux sur la récurrence des *crises historiques* — moments critiques qui façonnent les sociétés — et leurs étapes constituent également l'esquisse d'une

⁷*Ibid.* p.7.

théorie des crises⁸. Le concept est également employé de manière utile dans certains domaines de la connaissance. C'est le cas en psychologie. Dans cette discipline, qui accède à son autonomie scientifique au 19^{ème} siècle, l'emploi du terme crise sert à qualifier les troubles de la conscience et du comportement qui mènent à des accès de violence.

2. Le tournant du 20^{ème} siècle

À partir du 20^{ème} siècle, le mot crise est utilisé de manière systématique dans tous les domaines de l'action et de la connaissance humaines. Mais c'est en économie, depuis le 19^{ème} siècle, que la notion occupe une place spécialement importante. Économistes, historiens, sociologues l'emploient *de manière systématique* dans leurs analyses du système économique. Ainsi, l'entrée « crise » produite pour l'*Encyclopédie des sciences sociales* de 1937 retient de cette notion une signification essentiellement économique : « *une crise peut être définie comme une perturbation grave et soudaine de l'équilibre économique. Dans une société dynamique, l'équilibre entre l'offre et la demande de produits et services et entre l'offre et la demande de capital est nécessairement instable, ce qui entraîne une fluctuation des prix. Mais de temps en temps, des troubles graves et soudains perturbent cet équilibre complexe, entraînant un effondrement marqué des titres et des prix. Ces phénomènes sont qualifiés de crises par les économistes et par le grand public. Les recherches scientifiques menées à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle ont établi le fait que la crise se produit au point de transition d'une période d'expansion à une période de contraction. Certains économistes ont ainsi cru plus juste de parler de cycles* »⁹.

La publication quelques années plus tard de la contribution de James Robinson dans l'*Encyclopédie internationale des sciences sociales* témoigne de l'extension

⁸ *Ibid.* p.8.

⁹ Jean Lescure : « Crise », *Encyclopedia of the Social Sciences*, 13^{ème} éd. New York, 1937, vol. 4, pp. 595-599 (notre traduction). Une partie de la citation est reprise par R. Starn : « Métamorphoses d'une notion », art. cité, p.11.

particulièrement rapide qu'a connue la notion de crise entre les années 1930 et 1960. Cette extension s'explique par l'entrée dans une nouvelle ère des relations internationales suite aux deux grands conflits mondiaux. Cette nouvelle ère est caractérisée d'une part par la Guerre froide — période de l'histoire des relations internationales marquée par l'opposition idéologique entre deux camps et l'avènement de l'arme nucléaire empêchant toute forme de conflit ouvert entre les deux principales Puissances — et d'autre part par l'accroissement des relations interétatiques et des échanges transnationaux (économiques, culturels, etc.) à l'échelle planétaire, conséquence du développement rapide des moyens de transports et de communications.

Ce phénomène de mondialisation politique et culturelle et de globalisation économique et financière a conduit à une interdépendance et une interconnexion accrues des acteurs étatiques et non-étatiques (OIG, ONG, collectivités locales, firmes multinationales, groupes transnationaux, individus). Ce phénomène concerne tous les domaines d'activité et les différents niveaux du système international. Ce constat a conduit de nombreux chercheurs à étudier le système international sous l'angle d'un « système-monde », d'une « société mondiale » ou d'un « village global »¹⁰. Cette nouvelle ère est également marquée par la multiplication de nouvelles vulnérabilités et menaces, aussi bien pour les États que pour les sociétés et les individus qui les composent. C'est dans ce contexte, et dans un monde désormais nucléaire, qu'à partir des années 1950-1960 une réflexion sur les crises internationales s'est développée - la première crise étant l'entrée dans la Guerre froide ! Elle s'est traduite par une succession d'évènements parmi lesquels les crises de Berlin en 1948-1949 et 1958-1961, la guerre de Corée en 1950-1953, la crise des missiles de Cuba en 1962. Cette dernière est souvent considérée, par sa gravité, comme l'événement fondateur de la pensée sur les crises internationales. Aux États-Unis, les travaux d'Herman Khan, de

¹⁰ Marshall Mc Luhan: *Message et Massage. Un inventaire des effets*, Paris, Jean-Jacques Pauvert, 1968 (1^{ère} éd. 1967) ; Immanuel Wallerstein : *The Modern World-System*, New York, Academic Press, 1974 ; John Burton : *World Society*, Cambridge, Cambridge University Press, 1972.

Thomas Schelling, d'Albert Wohlstetter, pour la Rand Corporation, en France, ceux de Raoul Castex à l'IHEDN et à la *Revue de défense nationale*, de Charles Ailleret au Commissariat à l'énergie atomique, de Pierre-Marie Gallois au sein du Groupe d'études stratégiques, d'André Beaufre à l'Institut français de stratégie et de Lucien Poirier au Centre d'évaluation et de prospective, témoignent d'une activité scientifique intense autour de l'arme nucléaire. Ces recherches révèlent également la crise comme objet scientifique et stratégique.

Mais le véritable tournant dans l'étude des crises s'opère à partir des années 1970. Ce tournant est une conséquence directe de la mondialisation et de la globalisation. À partir des années 1970-1980, on constate une multiplication de crises produites par des conflits internes, qui ont tendance à s'internationaliser, et de conflits internationaux, qui ont tendance à s'internationaliser (Mai 1968 en France, le scandale du Watergate en 1974, les émeutes de Soweto en 1976, la révolution iranienne en 1979, la crise internationale produite par la guerre en Afghanistan entre 1979-1989, les crises liées à la guerre civile libanaise entre 1975-1990, la prise d'otages à l'ambassade des États-Unis en Iran en 1979-1981), ou encore les actes terroristes (la crise liée aux actions de *Septembre noir*, notamment l'assassinat des athlètes israéliens à Munich en 1972, les attentats perpétrés en Italie par les *Brigades rouges* en 1970-1988, en RFA par la *Fraction armée rouge* en 1968-1988, en France par *Action directe* en 1979-1987), les crises liées à des accidents technologiques (Flixborough en 1974, Seveso en 1976, le naufrage de l'*Amoco Cadiz* en 1978, Three Miles Island en 1979), les crises économiques et financières (crise américaine du crédit en 1966, suspension unilatérale par les États-Unis de la convertibilité en or du dollar en 1971, faillite de la banque Hersatt en Allemagne en 1974, chocs pétroliers de 1973 et de 1979 avec leurs conséquences systémiques telles que la crise des obligations anglaises en 1974 ; instabilité monétaire des années 1975-1984, etc.). On porte également une attention plus particulière à certaines catastrophes naturelles de gravité exceptionnelles (avalanche de Val d'Isère en 1970, séismes au Pérou en 1970 et 1974, cyclone *Bhola* au Bangladesh en 1970, séisme en Chine en 1976, etc.).

C'est dans cette effervescence que se développe l'étude des crises, avec à l'origine trois grands courants.

Le premier est stratégique. Nous l'avons évoqué précédemment. Il concerne la prise en compte, à partir des années 1950, de la nouvelle configuration du système international et surtout l'importance qu'occupe désormais l'arme nucléaire dans les relations internationales, car elle modifie de manière significative les conceptions traditionnelles de la guerre et de la paix. Nous y reviendrons dans notre troisième partie.

Le deuxième courant est technologique. Il est incarné par des chercheurs comme Patrick Lagadec en France, qui fut l'un des premiers scientifiques à s'intéresser à la question des risques majeurs. Sa thèse de doctorat sur *Le risque technologique majeur* (1981) puis l'ouvrage qu'il en a tiré sur *La civilisation du risque* (1981), ouvrent un champ nouveau dans la recherche sur les risques et les crises. Comme l'indique Patrick Lagadec : « *le risque technologique majeur doit désormais devenir un objet scientifique, et bien au-delà des seules disciplines de l'ingénieur ou des juristes, il est devenu un problème politique* ». Ce champ s'institutionnalisera en France sous le néologisme « cyndinique », c'est-à-dire la science du danger à la fin des années 1980. Quelques années après la parution de l'ouvrage de Patrick Lagadec, en 1986, le sociologue Ulrich Beck publie à son tour un ouvrage majeur *Risikogesellschaft* (trad. *La société du risque*), qui ne sera traduit en France qu'en octobre 2001, après les attaques du 11 septembre et l'explosion de l'usine AZF à Toulouse le 21 septembre 2001.

Enfin, le troisième et dernier courant concerne la théorie des crises en tant que telle. Ce courant a été initié par Edgar Morin pour lequel la crise « *d'un point de vue théorique [constitue] une remise en question fondamentale des cadres de pensée traditionnels, et [nécessite] la production d'une véritable 'crisologie'* »¹¹.

Les années 1990 à 2000 confirment les intuitions d'Edgar Morin, de Patrick Lagadec et de l'ensemble des chercheurs qui ont engagé des travaux sur les crises.

¹¹ Edgar Morin, « Pour une crisologie », *Communications*, n°25, 1976, pp.149-163 ; Edgar Morin, *Pour une crisologie*, Paris, Cahiers de l'Herne, 2016.

Les crises politiques issues de conflits internes ou internationaux (la deuxième guerre du Congo en 1988, la guerre civile au Libéria en 1989-1996, la dislocation bloc soviétique 1989-1991, la deuxième guerre du Golfe en 1990-1991, les guerres en ex-Yougoslavie en 1991-1999, la guerre civile algérienne après 1991, la guerre civile sierra-léonaise en 1991-2002, la guerre civile et la famine en Somalie en 1991-1994, la guerre civile en Afghanistan en 1992-2015, le génocide tutsi au Rwanda en 1994, les guerres en Tchétchénie en 1994-1996 et 1999-2000, la guerre civile au Népal en 1996-2006), les crises engendrées par des attaques terroristes (les attentats de Lockerbie en 1988, les attentats d'Oklahoma City en 1995), les crises consécutives à des catastrophes naturelles (l'éruption du Nevado del Ruiz en 1985, la vague de froid en 1985, les inondations au Bangladesh en 1988, le tremblement de terre en Iran en 1990, la sécheresse au Soudan en 1997, l'ouragan *Mitch* en 1998, le cyclone *Orissa* en 1999, le séisme en Turquie en 1999, la tragédie de Vargas en 1999), les crises produites par des accidents technologiques (Mexico et Bhopal en 1984, Tchernobyl en 1986), les crises sanitaires (l'épidémie du SIDA) témoignent d'événements d'une gravité et d'une ampleur telles que les pouvoirs publics ne parviennent pas — ou très difficilement — à les prendre en charge.

Ce constat a confirmé la nécessité de développer des études spécifiquement dédiées à ces phénomènes, exceptionnels par leur gravité mais qui sont plus en plus fréquents.

3. Les crises du 21^{ème} siècle

Les crises du 21^{ème} siècle témoignent d'une intensité et d'une complexité croissantes. Les travaux des spécialistes de crisologie se sont portés sur l'étude des crises *majeures* ou des crises *hors cadre* ou *méga-crisis*. Ces crises majeures sont caractérisées par l'interdépendance d'acteurs multiples (étatiques, non-étatiques, individus), par l'interconnexion des secteurs d'activités les uns avec les autres et par l'imbrication du milieu interne avec le milieu externe. La multiplication des menaces sécuritaires et militaires, humaines et sanitaires, technologiques et environnementales témoigne des brèches et des vulnérabilités qui existent dans toutes les organisations. Elles sont confrontées à des turbulences et des situations d'instabilité graves

auxquelles elles doivent obligatoirement apporter des solutions, sans quoi elles risquent de perdre leur crédibilité interne et internationale. Ainsi, les crises contemporaines, qui sont de nature et d'intensité très variables, sont perçues comme des menaces pour la survie des organisations elles-mêmes, car elles peuvent prendre une ampleur inattendue.

Le tour d'horizon suivant est éloquent : les crises politiques issues de conflits internes ou internationaux (Soudan 2003, Pakistan 2004-2009, Kivu 2004, Géorgie 2008, Gaza 2008-2009, Sri Lanka 2009, Printemps arabes 2010-2011, Lybie 2011, Mali 2012, Belgique 2010-2011, Thaïlande 2013-2014, Syrie depuis 2013, Yémen depuis 2014, Ukraine depuis 2014, Colombie/Venezuela depuis 2015, auxquels s'ajoutent les crises nucléaires nord-coréenne et iranienne, la crise irano-américaine depuis 2017, les attaques en Arabie Saoudite en 2019) ; les crises liées à des attentats terroristes ou à des prises d'otages (11 septembre 2001, Bali 2002, Moscou 2002 et Beslan 2004, Casablanca et Istanbul 2003, Madrid 2004, Londres 2005, Bombay 2008, Pakistan, Maroc, Égypte, Afghanistan, Nigeria 2014, Paris 2015, Bruxelles, Nice, Berlin, Orlando 2016, Royaume-Uni 2017) ; les crises liées à des cyberattaques (Estonie 2007, Géorgie 2008, les attaques contre la centrale nucléaire de Bouchir en Iran en 2010, contre Lockheed Martin et Gmail en 2011, contre différentes banques en 2012, contre Las Vegas Sand et Sony en 2014, contre *TV5 Monde* en 2015, les cyberattaques mondiales de 2017 via les malwares Wannacry, Adylkuzz et NotPeyta, les attaques de 2018 contre HSBC et le ministère français des Affaires étrangères, Asus en 2019, les attaques américaines contre l'Iran en 2019 en rétorsion aux frappes sur l'Arabie Saoudite) ; les crises liées à des épidémies ou pandémies (H1N1 2009-2010, méningite en Afrique de l'Ouest 2009-2010, fièvre hémorragique en Afrique de l'Ouest 2014, grippe en France 2019), la crise alimentaire mondiale de 2007-2008, les crises économiques et financières (subprimes et crise de 2008-2009, Venezuela 2015, crise du pétrole en 2015-2016) ; les catastrophes naturelles ayant entraîné une crise (les sécheresses dans la Corne de l'Afrique en 2006, la sécheresse aux États-Unis en 2012, les incendies tel Fort McMurray en 2016, les séismes en Inde et au Pakistan en 2001, à Bam en 2003, en Algérie en 2003, au Cachemire en 2005, au Sichuan en 2008, à Haïti, au Chili et en Indonésie en 2010, en Nouvelle-Zélande et au Japon 2011,

suivi du tsunami causant un accident nucléaire à la centrale de Fukushima, les séisme au Népal en 2015 et, au Mexique en 2017, les tempêtes, cyclones et ouragans à Miami en 2003, *Jeanne* en 2004, *Katrina* en 2005, *Xynthia* en 2010, *Sandy* en 2012, *Haiyan* en 2013, *Matthew* en 2016, *Harvey* en 2017, *Irma* en 2017, *Dorian* en 2019, la canicule en Europe en 2003, 2009, 2015, 2019, et en Russie en 2010, les inondations aux États-Unis en 2001, en Europe en 2002, en Chine en 2003 et 2010, en Haïti en 2004, au Pakistan en 2010, au Brésil en 2011, au Bangladesh en 2017) ; les crises liées à des catastrophes technologiques (Deepwater Horizon en 2010, Usine Ajka en 2010, Fukushima en 2010, Tianji en 2015, Nionoska en 2019, Lubrizol en 2019) ; les crises de réputation liées à des scandales médiatiques (Wikileaks, Panama Papers). Surtout — et nous ne développerons pas ici car nous sommes en train de produire un travail plus spécifique sur cette crise —, la crise sanitaire planétaire induite par l'épidémie de COVID-2019. Cette crise, par son déroulement et ses effets transnationaux, par son traitement politique, médiatique, par les dispositions mis en place pour la gérer (1/3 de la population mondiale confinée à un moment de la crise), constitue désormais un cas d'école.

On le voit au travers de ces multiples exemples, le terme crise doit être réservé à des évènements, ou à des séries d'évènements, précis. Ces évènements sont graves parce qu'ils mettent en péril la survie des organisations. Ils impliquent de la part des unités affectées à leur prise en charge une décision dans l'urgence. Ils montrent l'absence de plans préalablement établis pour les parer ou les surmonter de manière efficace. Ainsi, dans sa dimension individuelle et collective, la crise est un moment critique, dangereux, qui implique une décision cruciale, sur le *fil du rasoir*. Elle n'en est pas moins également un moment propice, qui est porteur d'opportunités, comme le rappelle l'idéogramme chinois *wēiji* (危机) qui traduit la survenue d'un moment décisif, dangereux, dans lequel il faut de la chance. Malgré ces caractéristiques précises, qui renvoient à son étymologie originelle, le terme crise, victime de son succès, est devenu un stéréotype utilisé abusivement pour qualifier toutes les situations de perturbation, de confusion et d'incertitude. Ainsi, comme le soulignent Edgar Morin ou encore Paul Ricœur, face au constat de la perte progressive, au fil de l'histoire, de la substance de ce concept, le « point dur » de l'étude des crises — ou de la *crisologie* pour reprendre

le néologisme créé par Morin — concerne la production de définitions qui soient efficaces et « *le passage de quelques concepts 'régionaux' de crise à un concept 'global', qui concernerait ce que le sociologue français Marcel Mauss appelait le 'phénomène social total' »*¹².

¹² Paul Ricœur : « La crise : un phénomène spécifiquement moderne ? », *Revue de théologie et de philosophie*, 120, 1988, p.1.

COMMENT ÉTUDIER LES CRISES ?

Edgar Morin — comme Paul Ricoeur — souligne avec force le fait que la perte de sens du mot nécessite plus que jamais, eu égard aux événements auxquels nos sociétés sont confrontées, de développer une connaissance renouvelée de la crise : « *le mot sert désormais à nommer l'innommable ; il renvoie à une double béance : béance dans notre savoir (au cœur même du terme de crise) ; béance dans la réalité sociale elle-même où apparaît la "crise"* »¹³. Étudier les crises consiste à combler la « double béance » qu'évoque Edgar Morin. Il s'agit avant tout de partir de l'observation. Les crises possèdent en général un caractère discontinu et éruptif. Elles peuvent se produire de manière soudaine et inédite ou bien présenter un caractère itératif¹⁴. En réalité, elles possèdent le plus souvent un caractère semi-itératif, c'est-à-dire qu'elles correspondent à des facteurs intériorisés par les acteurs, à leurs prismes cognitifs, alors même que le contexte leur confère une singularité irréductible¹⁵. C'est cette singularité, inhérente à toutes les crises, qui leur permet d'échapper aux cadres d'analyse traditionnels et aux méthodes scientifiques éprouvées. Phénomène complexe, la crise épouse des formes multiples qui empêchent bien souvent de la saisir dans sa totalité. Les crises impliquent de penser la complexité (Morin). Pour le praticien, cette complexité est « empirique ». Elle se traduit par l'accroissement progressif ou brutal d'interactions disruptives, simultanées et non linéaires, par des phénomènes de bifurcations, par des boucles de rétroaction positives et négatives qui renvoient à une causalité circulaire, par une hétérogénéité des acteurs, des intérêts, des objectifs, par des logiques de sectorisation ou de « déssectorisation » (la formule est de Michel Dobry) et par des temporalités multiples qui entrent en concurrence. Si pour le praticien la complexité est « empirique », pour le théoricien elle est

¹³ E. Morin : « Crisologie », art. cité, p.149.

¹⁴ Elles correspondent alors à des cadres cognitifs intériorisés par les unités de décisions, comme les précédents, la réputation ou encore le raisonnement analogique.

¹⁵ Oran R. Young : *The Intermediaries : Third Parties in International Crisis*, Princeton, Princeton University Press, 1967, p.35.

« conceptuelle » ou « logique ». Elle oblige le chercheur à repenser les concepts, à interroger différemment la spatialité et la temporalité¹⁶.

1. Approche générale

Une crise peut se définir comme une phase d'intensification, d'aggravation, d'amplification soudaine ou graduelle, de l'instabilité qui se manifeste par un accroissement de l'incertitude. Crise et incertitude ne sont pas synonymes, car l'incertitude est une conséquence de la crise. La crise renvoie plutôt à une succession d'événements qui, de manière significative, vont venir stresser — mettre sous tension — le système global ou de l'un de ses sous-systèmes. Le stress occasionné vient déstabiliser le système. L'instabilité croissante produite par la multiplication de tensions négatives, que les tensions positives ne parviennent pas à réguler, ouvre un intervalle temporel qui rend momentanément possible la transition du système d'un état à une autre. Le processus d'aggravation ou d'amplification des tensions négatives implique la remise en question brutale ou progressive de l'équilibre du système. Ce processus peut trouver ses origines, soit dans une perturbation inattendue, imprévue, soit dans l'aggravation d'un problème prolongé, latent ou chronique.

Quoiqu'il en soit, une crise, qu'elle soit soudaine ou progressive, est toujours initiée par un événement particulier qui produit une *rupture* dans le fonctionnement normal du système. Cette rupture a un effet de surprise sur les unités de décision. Dès lors, la menace qui pèse sur la survie des acteurs réduit le laps de temps disponible à leur prise de décision¹⁷. Les unités de décisions se perçoivent en *situation* de crise lorsqu'elles sont confrontées à des menaces sérieuses, à une forte pression du temps et du stress, à une incertitude élevée qui se manifestent par l'accroissement du danger

¹⁶ Nos travaux s'inscrivent dans cet esprit. Ils interrogent la crise au travers de spatialité multiples et de temporalités hétérogènes, non unifiées, non linéaires, asynchrones. La mise en lumière de ces spatialités et de ces temporalités spécifiques doit permettre aux praticiens d'avoir une meilleure connaissance du phénomène crise et d'en améliorer la prise en charge.

¹⁷ Charles F. Hermann : « Some Issues in the Study of International Crisis », in Ch. F. Hermann (ed.), *International Crises : Insights from Behavioral Research*, New York, Free Press, 1972, p.13.

et des risques d'atteinte à leur intégrité (physique, morale, ou encore structure sociale, normes ou valeurs). Cette *situation* implique, comme le veut l'étymologie du terme *crise*, une « *prise de décision cruciale* »¹⁸. L'évocation de ces éléments généraux de la crise, que l'on peut observer et décrire, permet finalement de distinguer deux niveaux dans une crise : le premier concerne le système ou l'un de ses sous-systèmes ; le second se rapporte aux acteurs ou unités de décision. L'étude des crises implique nécessairement de prendre en considération ces deux niveaux de lecture si l'on souhaite appréhender le phénomène dans sa totalité. Jean-Louis Dufour à cet égard fournit une définition relativement complète de la crise : une crise est un moment de rupture dans un système ; elle implique pour les décideurs qu'ils définissent une position soit en faveur de la conservation, soit de la transformation du système donné, dans la perspective du retour à l'équilibre ; elle exige que soient rapidement prises des décisions appropriées et mis en œuvre les moyens adaptés pour la résoudre¹⁹.

Cette définition de Jean-Louis Dufour est pertinente pour trois raisons au moins. Tout d'abord, parce qu'elle porte sur les acteurs et sur la perception qu'ils ont de l'ouverture de cet intervalle temporel qui implique potentiellement une transformation du système. Elle est également pertinente parce qu'elle met en lumière l'exigence pour les acteurs de prendre des décisions adaptées pour répondre aux événements graves auxquels ils sont confrontés. Enfin, cette définition est efficace, parce qu'elle souligne les interactions et processus par lesquels le système est mis à l'épreuve et tend soit vers l'adaptation — il revient dans ce cas à ses conditions initiales par autorégulation

¹⁸ Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul T. Hart, Alexander Kouzemin, Alan Jarman : « From case studies to theory and recommendations: a concluding analysis », in U. Rosenthal.. (eds), *Coping with crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield, Charles C. Thomas Publisher, 1989, p.10.

¹⁹ Jean-Louis Dufour : *Un siècle de crises internationales. De Pékin (1900) au Caucase (2008)*, Bruxelles, André Versaille, 2009, pp.20-21. L'idée que la « crise est un moment de rupture dans un système organisé » fait débat. Michel Dobry, dans sa *Sociologie des crises politiques*, considère que la crise s'inscrit dans une « continuité », elle n'est donc pas synonyme de rupture. Elle ne renvoie pas non plus, selon lui, à une pathologie comme le veut la tradition hippocratique. Il s'agit plutôt d'un phénomène propre aux systèmes complexes comme les sociétés qui ont pour propriété de connaître des changements d'état et donc de passer de situations *routinières* à des situations *critiques*. Voir M. Dobry : *Sociologie des crises politiques. La dynamique des mobilisations multisectorielles*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^{ème} éd., 2009 (1^{ère} éd. 1986).

ou par l'action des unités de décision — soit vers sa transformation — la rupture initiale ayant produit une « rupture créatrice » pour un nouvel ordre²⁰.

2. La structuration de la recherche sur les crises

Les travaux pionniers développés à partir des années 1950 dans le domaine des relations internationales et stratégiques se sont avérés particulièrement féconds. Ces chercheurs, sans le savoir, ont irrigué l'ensemble des travaux de recherche qui allaient se développer à partir des années 1970 sur les crises en général. Les travaux des chercheurs en relations internationales et stratégiques se sont structurés — comme le rappelle James Robinson qui décrit en 1968 ce processus d'institutionnalisation des recherches sur les crises — autour de deux axes.

Le premier concerne les approches dites « substantives ». Ces approches s'attachent à l'étude des aspects spécifiques des crises (contenus politiques, problèmes, situations). En ce sens, elles portent sur les dimensions spécifiquement politiques, internationales, psychologiques, économiques, organisationnelles, etc., et insistent donc sur leurs singularités, sur ce qui les distingue les unes des autres. C'est le cas par exemple d'Herman Kahn qui décrit les différentes étapes de l'escalade (historique et théorique) des crises nucléaires²¹. Le second axe relève quant à lui des approches dites « procédurales ». Ces approches cherchent à identifier des propriétés communes à toutes les crises. Elles relèvent de deux traditions. La première tradition est « situationnelle », elle se rapporte aux effets occasionnés par la crise — *id est* la perception des facteurs d'instabilité, la pression du temps et du stress — sur l'unité de décision. On retrouve dans cette conception situationnelle des auteurs tels que Margaret et Charles Hermann, Bruce Paige, Ole R. Holsti, Richard C. Snyder, Henri W. Bruck et Burton Sapin dont les travaux portent essentiellement sur les perceptions, comportements et les processus de décision des responsables politiques en *situation*

²⁰ L'expression « rupture créatrice » fait écho au titre éponyme de l'ouvrage de Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Paris, Les échos, 2000.

²¹ Herman Kahn : *De l'escalade, métaphores et scénarios*, Paris, Calmann-Lévy, 1966 (1^{ère} éd. 1965).

de crise. La seconde tradition est « structurelle » ou « systémique ». Elle concerne les effets occasionnés par la crise sur la structure du système — ici le système international — ou l'un de ses sous-systèmes. Parmi les adeptes de cette approche « structurelle » ou « systémique », on rencontre des auteurs tels que Charles McClelland, Richard Rosecrance, Oran R. Young, qui ont focalisé leurs travaux sur les interactions se déroulant au sein du système et sur la manière dont ces interactions vont interagir avec la structure du système.

3. De multiples définitions

La production scientifique qui s'est développée à partir de ces approches atteste de l'intérêt porté par un grand nombre de chercheurs, issus d'horizons différents, pour cet objet d'études atypique. Elle témoigne de la production d'une très grande diversité de travaux scientifiques dont l'objectif est de circonscrire un objet complexe. Cette vitalité de la recherche sur les crises explique la production soudaine de multiples définitions. Chacune d'elle s'attache à éclairer un aspect spécifique du phénomène crise ou à tenter d'en formuler une définition, la plus complète possible.

Ainsi, certains auteurs comme Anthony J. Wiener et Herman Kahn, en quête des traits caractéristiques et génériques des crises, retiennent « *douze dimensions génériques* » : « (1) *la crise est souvent un point de bifurcation dans une séquence d'événements et d'actions.* (2) *La crise est une situation dans laquelle la nécessité d'agir est fortement ressentie par tous les participants.* (3) *La crise menace les buts et objectifs de ceux qui sont impliqués.* (4) *La crise sera suivie de conséquences importantes pour l'avenir des participants.* (5) *La crise consiste en une convergence d'événements qui produit une nouvelle donne.* (6) *La crise rend incertaines l'évaluation de la situation et la formulation de réactions possibles à cette situation.* (7) *La crise réduit le contrôle sur les événements et leurs effets.* (8) *La crise intensifie le sentiment d'urgence, ce qui produit souvent du stress et de l'anxiété chez les participants.* (9) *La crise est une situation durant laquelle l'information disponible est exceptionnellement inadéquate.* (10) *La crise accroît la pression du temps sur ceux*

qui sont impliqués. (11) La crise modifie les relations entre les participants. (12) La crise augmente les tensions, surtout dans les crises politiques impliquant des États »²².

D'autres auteurs établissent des typologies dont la portée est générale. C'est le cas d'Uriel Rosenthal et de son équipe, qui distinguent les types suivants de crise : la crise inimaginable, la crise négligée, la crise quasi-inévitable, la crise voulue par un acteur, la crise désirée par tous les acteurs, la crise compulsive²³. D'autres produisent des typologies spécifiques, comme Jean-Louis Dufour, qui propose une typologie des crises politiques internationales survenues au 20^{ème} siècle, en fonction de leurs origines et de leurs causes. Il distingue les crises progressives, les crises soudaines, les crises-engrenages, les crises induites, calculées (bien calculées ou mal calculées), les crises fortuites ou accidentelles.

D'autres auteurs encore se sont attachés à étudier les effets d'une crise sur les perceptions et le comportement d'un État et à formuler une définition qui articule les différentes étapes qui mènent à la prise de décision. C'est le cas de Charles Hermann, qui considère qu'une *crise « est une situation qui menace les buts hautement prioritaires des unités de décision (1), restreint le délai nécessaire pour la réponse avant que la décision soit transformée (2), et surprend les membres de l'unité de décision par son occurrence (3) »²⁴*. À l'opposé de cette approche situationnelle, certains auteurs envisagent la crise comme une variable systémique. C'est le cas notamment d'Oran Young, qui considère qu'une crise internationale *« est un ensemble d'évènements se déployant rapidement qui accroît substantiellement l'impact des forces de déstabilisation du système international global ou d'un de ses sous-systèmes au-dessus du niveau 'normal' et qui augmente la probabilité d'occurrence de la*

²² Anthony J. Wiener, Herman Kahn: *Crisis and arms control*, New York, Harmon-on-Hudson., 1962.

²³ Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul T. Hart (eds.) : *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield, Charles C. Thomas Publisher, 1989.

²⁴ Charles F. Hermann : *Crisis in Foreign Policy: A Simulation Analysis*, Indianapolis, Bobbs Merrill, 1969.

violence au sein de celui-ci»²⁵. D'autres auteurs enfin, tels Glenn Snyder et Paul Diesing, entendent produire une théorie du comportement en situation de crise qui se veut également une contribution à la théorie des conflits internationaux. Pour eux, « *une crise internationale est une séquence d'interactions [non une « situation », car ils trouvent le terme ambigu] entre les gouvernements de deux ou plusieurs États souverains impliqués dans un conflit grave, qui ne constitue pas une véritable guerre, mais qui implique la perception d'une probabilité dangereusement élevée de guerre* »²⁶. Une crise suppose toujours un « conflit grave », c'est-à-dire un comportement conflictuel de l'un des acteurs qui a pour but de résoudre en sa faveur un important conflit d'intérêts.

Nous avons jusque-là surtout emprunté aux définitions issues de travaux d'internationalistes. Nous aurions aussi bien pu prendre des définitions produites dans d'autres sciences sociales et humaines, telle la science administrative, la sociologie ou la psychologie. Ainsi, pour Carolyn Smart et Ilan Vertinsky, en science administrative, une crise correspond à la combinaison entre une haute probabilité de perte, la valeur importante de la perte et un temps de réaction court²⁷. Elle produit de l'anxiété et des tensions pour les entités concernées²⁸. De son côté, pour le sociologue Julien Freund, une crise est : « *une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures, grosse de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir, parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont même parfois déphasées par rapport aux possibilités nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer clairement sur la justesse*

²⁵ Oran R. Young : *The Intermediaries: Third Parties in International Crisis*, Princeton, Princeton University Press, 1967.

²⁶ Glenn H. Snyder, Paul Diesing : *Conflict Among Nations: Bargaining Decision Making, and System Structure in International Crisis*, Princeton, Princeton University Press, 1977.

²⁷ Carolyn Smart, Ilan Vertinsky : « Design for crisis decision units », *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, pp. 640–657.

²⁸ Kent S. Miller, Ira Iscoe : « The Concept of Crisis: Current Status and Mental Health Implications », *Human Organization*, 22, 1963, pp.195-201.

et l'efficacité des voies nouvelles »²⁹. Kent Miller et Ira Iscoe, en psychologie, définissent la crise comme une situation aiguë, plutôt que chronique, dont la durée n'est pas déterminée. Cette situation aiguë donne lieu à des comportements pathologiques tels que l'inefficacité ou la recherche de boucs émissaires ; elle menace les objectifs des individus et n'est pas forcément perçue par les autres.

En définitive, toutes ces définitions sont justes dans le sens où elles mettent l'accent sur certaines spécificités observées par les chercheurs en ce qui concerne les effets occasionnés par une crise, soit sur les unités de décision, soit sur le système dans lequel la crise se déroule. Généralement, on retrouve les mêmes ressorts dans la plupart des crises. Du point de vue des unités de décision, le danger relève de la gravité des événements et à la valeur des enjeux. La pression du temps renvoie à l'urgence de la décision et de l'action. La perte des repères et des règles habituelles est productrice d'une imprévisibilité qui accentue le stress des unités de décision.

L'absence de plans adaptés à la prise en charge des événements, de même que l'absence ou l'excès d'information augmentent également l'incertitude. D'un point de vue structurel, l'accroissement des tensions négatives ouvre un intervalle temporel durant lequel le système peut se transformer si les tensions positives ne parviennent pas à réguler les tensions négatives qui se manifestent.

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux caractères évoqués.

²⁹ Julien Freund : « Sur les deux catégories de la dynamique polémogène », *Communications*, 1976, p.103.

NIVEAUX	CAUSES	CONSÉQUENCES	CRISE
Système	Amplification des tensions négatives	Instabilité	Changement/Conservation
Unités de décision	Valeur/importance des enjeux	Gravité des événements	Danger
	Urgence de la décision/action	Pression du temps	Stress
	Incertitude/imprévisibilité	Perte des repères Disparition des règles habituelles Absence de plans adaptés Absence ou excès d'information	

Tableau récapitulatif des caractères généraux d'une crise (source : Thomas Meszaros)

Ce tableau met en évidence les causes et conséquences qui, combinées, produisent la crise. L'amplification des tensions négatives produit de l'instabilité. Les unités de décision perçoivent un danger lorsqu'elles considèrent que le changement systémique qui en train de se produire constitue un enjeu fondamental (une menace pour les valeurs fondamentales d'une organisation, son intégrité, sa réputation, sa survie). Cette situation implique de leur part une décision rapide. Mais le stress produit par la pression du temps, par la perte des repères, par la disparition des règles traditionnelles de fonctionnement du système ou de l'organisation, l'absence de plans adaptés, le défaut d'information ou l'excès d'information créent une incertitude et une imprévisibilité qui rendent les orientations, calculs et choix stratégiques ou tactiques des acteurs, initialement basés sur la rationalité (même limitée), particulièrement difficiles.

En définitive, la crise impose le passage dans l'urgence à une forme d'organisation capable d'une plus grande adaptabilité pour répondre au « *déferlement de problèmes* » (Patrick Lagadec) auxquels les unités de décision sont confrontées. Cette réorganisation en cellule de crise, structure *ad hoc* créée pour faire face à une crise en particulier, entre dans le champ de la gestion de crise, management de crise

ou manœuvre de crise. Le lien intime entre théorie et gestion des crises témoigne du fait que l'étude des crises ne peut pas être autre chose qu'une science empirique, parce qu'elle part de l'expérience, qu'une science pratique, parce qu'elle n'a pas d'autre finalité, au travers de la connaissance acquise de ce phénomène, que d'en améliorer la prise en charge.

LES CRISES INTERNATIONALES : UNE SOURCE POUR PENSER LES CRISES

Nous l'avons souligné, l'étude des crises internationales a largement irrigué l'étude des crises en général. Cela s'explique par l'importance des enjeux liés à la bipolarité nucléaire qui a obligé les chercheurs en Relations internationales et stratégiques à se saisir de cet objet dès les années 1950. On trouve ainsi dans ce domaine de connaissance des approches et des définitions particulièrement abouties. Avant la Guerre froide, une crise internationale est traditionnellement considérée comme le moment décisif du passage de la paix à la guerre. Elle fait partie intégrante du processus de montée aux extrêmes qui caractérise la guerre interétatique classique décrite par Carl von Clausewitz. L'objet en soi n'est donc pas nouveau. On peut pourtant s'étonner qu'il n'existe pas avant la Guerre froide de travaux de recherche significatifs sur ce phénomène.

1. L'autonomisation du concept de crise en Relations internationales

Avec la Guerre froide, la nouveauté qui s'impose est le développement d'une réflexion consacrée spécifiquement aux crises internationales comme phénomènes autonomes dans le champ de la conflictualité internationale. À l'âge nucléaire, la crise ne constitue plus uniquement un moment de transition de la paix vers la guerre, elle devient un « être stratégique », une forme de conflictualité à part entière, avec sa temporalité et sa grammaire. Elle est considérée comme un moment de rupture de l'équilibre et de la stabilité qui appelle la décision et la négociation. Pour répondre à ces nouveaux enjeux politiques et stratégiques, une littérature spécialisée s'est développée dans le domaine des Relations internationales et stratégiques. Les chercheurs se sont fixé différents objectifs : produire des définitions et des théories sur les crises internationales, étudier les origines de ces crises, analyser les comportements des acteurs et les processus de prise de décision, déterminer les modalités de résolution, de négociation et de gestion des crises internationales.

La crise de Cuba, nous l'avons signalé, constitue pour ainsi dire l'acte de naissance de cette réflexion dédiée aux crises internationales. Elle illustre une situation conflictuelle inédite dans l'histoire qualifiée par André Beaufre d'« *état hybride de paix et de guerre* »³⁰. Cet état trouve dans la crise sa réalisation la plus parfaite, car elle est elle-même un phénomène hybride, une situation de « ni paix ni guerre » qui contient en elle toute la potentialité de la paix et de la guerre. La conjonction entre la nature du système international et l'avènement du fait nucléaire est à l'origine de l'autonomisation des crises internationales. Lucien Poirier explique que cette situation a créé un état de tension inédit qui a favorisé le développement de deux modes stratégiques : la dissuasion et l'action indirecte³¹. La dissuasion a eu un effet stabilisateur sur les relations conflictuelles entre les Deux grands, car elle a bloqué le mécanisme de montée aux extrêmes de la violence. Le « pouvoir égalisateur de l'atome »³², pour reprendre la formule de Pierre-Marie Gallois, en empêchant toute confrontation directe entre les États-Unis et l'Union Soviétique, les a contraints à développer des stratégies d'actions indirectes dont l'objectif était l'extension de leurs sphères d'influence respectives.

La dissuasion a ainsi joué un rôle moteur dans la multiplication des crises internationales. Elle a également eu un impact très important sur l'intensité de ces crises, car si la valeur des enjeux politiques n'a pas changé, les coûts de la guerre quant à eux ont considérablement augmenté. À l'âge nucléaire, l'objectif pour les unités de décision est donc de sécuriser leurs intérêts par des actions coercitives qui, en accroissant le risque de guerre, n'augmentent pas le risque de montée aux extrêmes.

³⁰ André Beaufre : *Introduction à la stratégie*, Paris, Armand Colin, 1963.

³¹ Lucien Poirier : « Éléments pour une théorie de la crise », *Essais de stratégie théorique*, Paris, Cahiers de la Fondation pour les études de défense nationale, n°22, 1982, pp.337-386.

³² Pierre-Marie Gallois : *Stratégie de l'âge nucléaire*, Paris, Calmann-Lévy, 1960.

2. Crise de politique étrangère, crises internationales, guerres, conflits

Nous avons vu que pour Glenn Snyder et Paul Diesing, « une crise internationale est une séquence d'interactions entre les gouvernements de deux ou plusieurs États souverains impliqués dans un conflit grave, qui ne constitue pas une véritable guerre, mais qui implique la perception d'une probabilité dangereusement élevée de guerre »³³. La crise survient lorsque l'une des parties tente de contraindre par la menace du recours à la violence l'autre partie, qui résiste. La perception de l'accroissement des hostilités, qui témoigne de l'aggravation du conflit, et l'augmentation de la probabilité du risque de guerre, qui introduit l'incertitude, sont les facteurs décisifs qui permettent de qualifier une série d'événements de crise.

Michael Brecher et Jonathan Wilkenfeld adhèrent en partie à la définition formulée par Glenn Snyder et Paul Diesing, puisqu'ils considèrent également que la crise n'est pas la guerre, du fait que l'idée même de crise implique un accroissement de la probabilité de guerre, donc exclut per se la guerre. Malgré ce point de convergence, les définitions de Michael Brecher et Jonathan Wilkenfeld se différencient de celle proposée par Glenn Snyder et Paul Diesing, qui se fonde sur une approche situationnelle de la crise, autrement dit, sur les perceptions, le comportement et les mécanismes de prise de décision des acteurs impliqués dans un « processus d'interaction » conflictuel élevé, plus ou moins long dans le temps. Michael Brecher et Jonathan Wilkenfeld, eux, proposent un « modèle unifié » de la crise (UMC, pour Unified Model of Crisis). Cette modélisation s'inscrit dans un programme de recherche ambitieux : le projet International Crisis Behaviour (ICB), développé à partir de 1975, dont l'objectif est d'appréhender les changements de l'environnement international. Ce modèle réunit l'approche situationnelle, relative à l'acteur (*bottom-up*), et celle structurelle, relative au système (*top-down*). Conflits et crises émergent lorsque se

³³ Glenn H. Snyder, Paul Diesing : *Conflict Among Nations : Bargaining Decision Making, and System Structure in International Crisis*, Princeton, Princeton University Press, 1977.

produisent des changements dans l'environnement international. Ces changements introduisent des transformations dans les perceptions et les comportements des États qui, à leur tour, mettent à l'épreuve le système international.

Michael Brecher et Jonathan Wilkenfeld formulent ainsi deux définitions relatives chacune à une dimension de la crise. La première définition concerne la crise de politique étrangère (*foreign policy crisis*). Elle renvoie à la perception subjective qu'une unité de décision, prise individuellement, possède de la transformation de son environnement interne ou externe, ainsi qu'aux facteurs cognitifs qui conditionnent son comportement et ses décisions. Sur la base de la définition formulée par Charles Hermann, Michael Brecher et Jonathan Wilkenfeld produisent une définition de la crise de politique étrangère qui repose sur trois caractéristiques : « une menace contre l'une ou plusieurs des valeurs fondamentales de l'État concerné (1), accompagnée d'un temps de réponse limité (2) et d'une intensification de la probabilité d'engagement dans des hostilités militaires (3) »³⁴. La seconde définition formulée par Michael Brecher et Jonathan Wilkenfeld concerne la crise internationale (*international crisis*). Elle renvoie à la dimension objective des interactions perturbatrices qui se produisent au niveau de la structure d'un système international. Une crise internationale est caractérisée par deux conditions : « (1) un changement du type et/ou un accroissement dans l'intensité des interactions perturbatrices, qui sont hostiles, verbales ou physiques, entre deux ou plusieurs États, avec une plus grande probabilité d'hostilités militaires ; ce qui, en retour (2), déstabilise leurs relations et met à l'épreuve la structure d'un système international – global, dominant, ou sous-système »³⁵.

En complément à ces deux définitions, Joseph Hewitt et Jonathan Wilkenfeld ont par ailleurs mis en évidence l'existence de crises non dyadiques. Contrairement à la définition de Glenn Snyder et Paul Diesing, ils distinguent les crises dyadiques (*two-*

³⁴ Michael Brecher, Jonathan Wilkenfeld : *A Study of Crisis*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 2003.

³⁵ *Ibid.*

sided crises) et les crises non dyadiques dans lesquelles seul un acteur se perçoit en crise (*one-sided crises*)³⁶. Ainsi, pour le décideur politique, comme pour le militaire, la crise renvoie à la perception d'un changement, plus ou moins soudain et plus ou moins violent, de son environnement interne ou externe, qui met à l'épreuve la structure du système et nécessite que soient mises en œuvre des mesures pour résoudre la crise.

La crise internationale constitue une catégorie spécifique de la conflictualité internationale qui se rapporte à, et se distingue de, la guerre étrangère entendue dans un sens large (guérilla, belligérance interétatique, intervention ou occupation militaires, attaques ou frappes). Dans le même ordre d'idées, la crise politique se rapporte à, et se distingue de, la révolution entendue dans un sens large (guerre civile, insurrection, contestation, désobéissance, résistance, assassinat, attentat, coup d'État). Le lien entre crise politique interne et crise politique internationale est manifeste. Une crise politique, produite par une révolution, peut être à l'origine d'une crise internationale, de même qu'une crise internationale peut être à la source d'une crise politique qui peut déboucher sur une révolution. Une crise politique -comme une crise internationale- peut être abordée en fonction de deux niveaux de lecture : celui des acteurs et celui du système. Au niveau de l'acteur, la crise constitue une menace sur les valeurs fondamentales de l'État, son organisation et ses institutions politiques, juridiques et sociales, ce qui implique un temps limité pour la réponse et une plus grande probabilité qu'une révolution se produise. Au niveau du système, la crise se manifeste par un changement du type et/ou un accroissement dans l'intensité des interactions perturbatrices, hostilités verbales ou physiques, entre un ou plusieurs groupes, avec une plus grande probabilité qu'une révolution survienne, ce qui en retour déstabilise leurs relations et met à l'épreuve la structure du système global ou de l'un de ses sous-systèmes (politique, économique ou social). L'étude des crises politiques renvoie, de manière adjacente, à celle des « pouvoirs d'exception » de l'État, aux « pleins pouvoirs » ou à la « légalité d'exception » (dispositions contre les atteintes à la sûreté

³⁶ Joseph Hewitt, Jonathan Wilkenfeld : « One-Sided Crises in the International System », *Journal of Peace Research*, vol.36, n°3, 1999, pp.309-323.

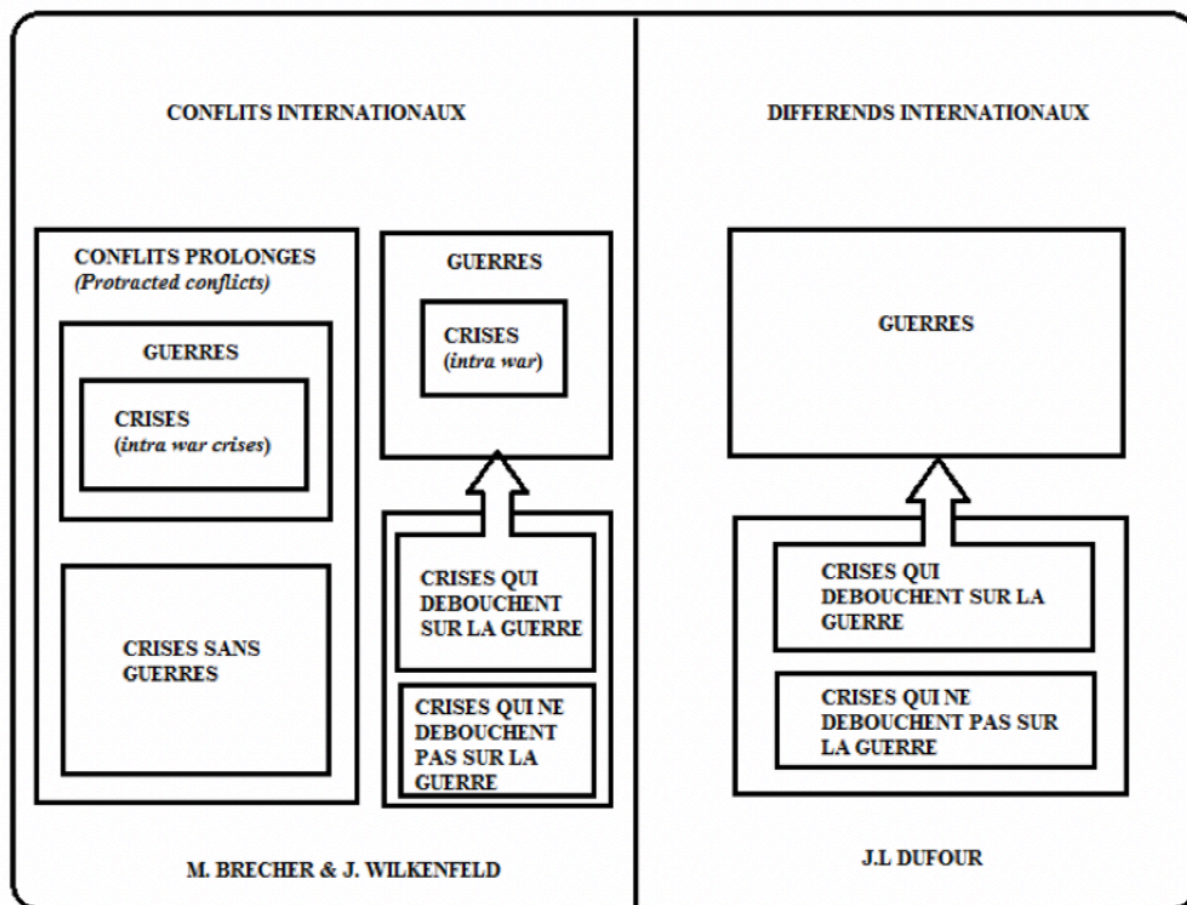
de l'État, aggravation des régimes de police tels l'état d'urgence, l'état de siège, l'état de guerre)³⁷. Une crise, interne ou internationale, produit toujours une situation exceptionnelle qui est génératrice de dérogations aux règles ou de suspension des règles, voire créatrice de nouvelles règles.

La crise internationale ne doit pas être confondue avec la guerre. La crise suppose comme « pivot perceptuel » l'augmentation de la probabilité et du risque de guerre, ce qui d'emblée distingue les deux notions et introduit un changement d'ordre qualitatif dans la perception des unités de décision : le passage d'un niveau faible, à un niveau normal, élevé ou très élevé de risque de guerre. La notion de « pivot perceptuel » est ici essentielle. La perception de l'aggravation d'une situation constitue l'élément déterminant de l'entrée en crise. Ce pivot permet de qualifier la crise. Par exemple, l'augmentation de la probabilité qu'une révolution survienne introduit une différence d'ordre qualitative qui signifie le début d'une crise politique. Pour les crises internationales, les unités de décision, face aux menaces qui pèsent sur l'une ou plusieurs de leurs valeurs fondamentales, perçoivent un changement du niveau de probabilité de guerre, ce qui implique une augmentation du stress et de la pression du temps destiné à la décision. Une crise peut déboucher sur la guerre ou au contraire - ce qui se produit statistiquement le plus souvent - ne pas aboutir à une guerre. Une crise peut également se produire dans une guerre (*intra-war crisis*). Elle est alors synonyme de bifurcation dans une succession d'événements (introduction d'un nouvel acteur, perte du contrôle d'un point stratégique, bataille décisive) ou bien synonyme d'aggravation de la violence (utilisation d'armes non conventionnelles, massacres, génocide). Une crise peut aussi se dérouler dans le cadre de conflits prolongés (*protracted conflicts*) : « interactions hostiles qui s'étendent sur de longues périodes

³⁷ Voir Carl Schmitt : *La dictature*, suivi de *La dictature du Président du Reich d'après l'article 48 de la Constitution de Weimar*, Paris, Seuil, 2000 (1^{ère} éd. 1921), *Théologie politique*, Paris, NRF Gallimard, 1988 (1^{ère} éd. 1922) ; Rusen Ergec : *Les droits de l'homme à l'épreuve des circonstances exceptionnelles*, Bruxelles, Bruylant, 1987 ; François Saint Bonnet : *L'état d'exception*, Paris, PUF, 2001 ; Arnaud de Raulin (dir.) : *Situations d'urgence et droits fondamentaux*, Paris, L'Harmattan, 2006 ; Olivier Beaud et Cécile Guérin-Bargues : *L'état d'urgence. Une étude constitutionnelle, historique et critique*, Paris, LGDJ, 2016.

temporelles avec des déclenchements sporadiques de guerres ouvertes qui fluctuent en fréquence et en intensité »³⁸. Si elle ne se déroule pas dans le cadre d'un conflit prolongé, elle entre alors dans le cadre plus large des conflits internationaux.

Le concept de « conflit international » utilisé par Michael Brecher et Jonathan Wilkenfeld se rapproche de celui de « différend international » employé par Jean-Louis Dufour. Selon lui, « *la crise et la guerre représentent deux sous-catégories d'un phénomène plus large, le différend international* ». Jean-Louis Dufour distingue ainsi dans le cadre des relations entre États : les différends internationaux sans crise ni guerre ; les crises internationales qui ne débouchent pas sur la guerre ; les crises



Comparaison des classifications des différents types de conflits/différends internationaux présentés par Michael Brecher & Jonathan Wilkenfeld et Jean-Louis Dufour

Source : Thomas Meszaros

³⁸ Azar, McLaurin, cités dans Michael Brecher, Jonathan Wilkenfeld : *A Study of Crisis*, op. cit., p.12

internationales qui débouchent sur la guerre ; la guerre (conflit armé). Contrairement à Michael Brecher et Jonathan Wilkenfeld, Jean-Louis Dufour considère qu'il est erroné de penser qu'une crise puisse se dérouler dans la guerre. Cela reviendrait à confondre « crise internationale » et « situation de crise ». En revanche, il considère qu'une « *guerre constitue souvent une crise pour un pays tiers non impliqué directement et immédiatement, mais qui pourrait l'être à des titres divers lors du développement ultérieur du conflit considéré* »³⁹.

Si l'on accepte l'idée que des crises peuvent se dérouler dans la guerre, dans le cadre de conflits prolongés et de conflits internationaux, on obtient la typologie suivante.

Certaines crises se déroulent dans le cadre de guerres. Par exemple : l'entrée en guerre des États-Unis en 1917, la défaite allemande lors de la bataille de Stalingrad en 1942-1943, les bombardements américains sur Hiroshima et Nagasaki en 1945. D'autres crises débouchent sur des guerres. Par exemple : l'assassinat de l'archiduc François-Ferdinand en 1914, le rattachement des Sudètes par Hitler en 1938, l'offensive serbe contre l'UCK au Kosovo en 1998, la tentative de recouvrement par la Géorgie de l'Ossétie du Sud sécessionniste en 2008. D'autres crises encore se déroulent dans le cadre de conflits prolongés, mais ne se produisent pas dans le cadre de guerres ou ne débouchent pas sur des guerres. Par exemple : le blocus de Berlin en 1948, la crise des missiles de Cuba en 1962, la crise de Kargil en 1999, la crise géorgienne de 2006, les crises nucléaires nord-coréenne et iranienne. D'autres crises encore se déroulent dans le champ des conflits internationaux et se produisent dans la guerre (étrangère ou civile) ou débouchent sur la guerre. Par exemple : la crise entre la Hongrie, la Tchécoslovaquie et la Roumanie en 1919, les attentats du 11 septembre 2001 qui ont entraîné une nouvelle guerre d'Afghanistan, les bombardements menés par l'armée russe et les forces gouvernementales syriennes sur Alep en 2016 durant la guerre civile syrienne. Enfin, certaines crises se déroulent dans le champ des

³⁹ Jean-Louis Dufour : *Un siècle de crises internationales*, op. cit. p.43.

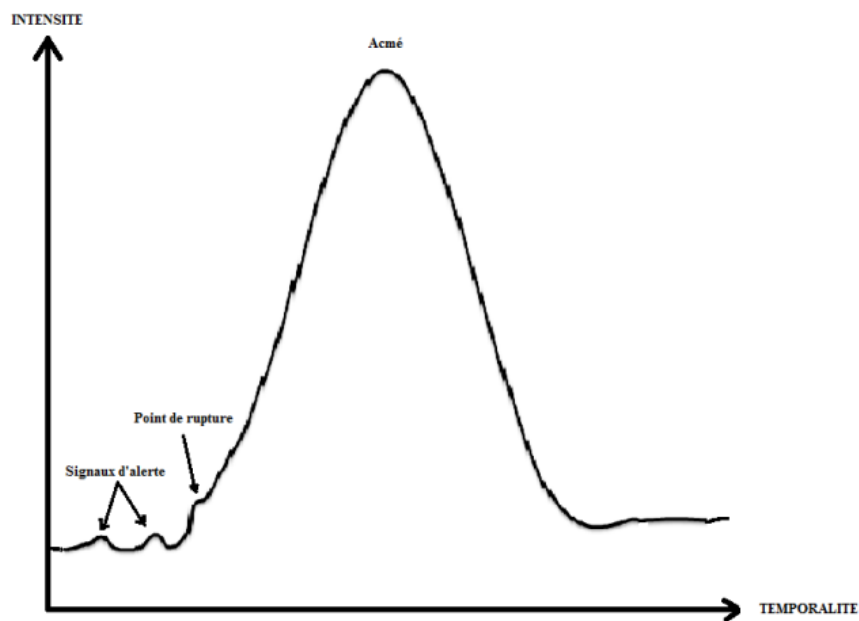
conflits internationaux mais n'entrent pas dans le cadre des guerres ou ne débouchent pas sur des guerres. Par exemple : l'*Anschluss* en 1938, la crise de Suez en 1956, la crise Haïti/République dominicaine en 1963, la crise de l'îlot Persil entre le Maroc et l'Espagne en 2002. En définitive, la crise, la guerre et le conflit prolongé font partie du spectre des conflits internationaux ; mais ils ne s'excluent pas nécessairement, comme pouvaient le supposer Glenn Snyder et Paul Diesing.

QUELLE MODÉLISATION DES CRISES ?

Au-delà de l'exercice qui consiste à produire des définitions des crises ou de celui qui consiste à établir des typologies qui distinguent la crise d'autres phénomènes lui étant corrélatifs, les chercheurs se sont également consacrés à l'étude des différents moments qui composent une crise. Cette démarche permet de dégager des connaissances intéressantes sur les crises. Là aussi, les travaux des internationalistes ont été précurseurs et ont largement influencé les études sur les crises en général. Les modélisations classiques proposent d'ordinaire une division en quatre périodes : la pré-crise, la crise, la fin de crise et la post-crise, que l'on peut mettre en relation avec les phases qui se rapportent à la perception que les acteurs ont de la crise (début, escalade, désescalade, impact) et qui correspondent à des interactions *disruptives* mettant à l'épreuve le système (début de transformation, maximum de transformation, adaptation, interaction sans crise). Cette approche qui combine les deux niveaux de la crise (micro, l'acteur, et macro, le système) a notamment été développée par Michael Brecher et Jonathan Wilkenfeld dans le cadre de l'étude des crises internationales⁴⁰.

La figure ci-dessous résume les périodes, phases, interactions qui existent entre le niveau de l'acteur et le niveau du système, et sa transformation. La figure indique également les activités stratégiques qui correspondent à chacune des périodes caractéristiques du déroulement d'une crise. Cette modélisation initialement envisagée pour les crises internationales peut être généralisée à un très grand nombre de types de crises.

⁴⁰ Michael Brecher, Jonathan Wilkenfeld : *A Study of Crisis, op. cit.*, pp.11-17.



NIVEAU: SYSTEM				
PHASE	DEBUT	ESCALADE	DESESCALADE	IMPACT
INTERACTION	DEBUT DE TRANSFORMATION	MAXIMUM DE TRANSFORMATION	ADAPTATION	INTERACTION SANS-CRISE
NIVEAU: ACTEUR				
PERIODE	PRE-CRISE	CRISE	FIN DE LA CRISE	POST-CRISE
PERCEPTION	AUGMENTATION DE LA MENACE	PROBABILITE ELEVE DE GUERRE	BAISSE DE LA MENACE	NIVEAU DE MENACE ANTERIEUR AU DEBUT DE LA CRISE
ACTIVITE STRATEGIQUE	PREVENTION DE CRISE	GESTION DE CRISE		STABILISATION/RETOUR D'EXPERIENCE/ENSEIGNEMENTS

Mise en perspective des activités stratégiques, phases et périodes des crises dans le projet ICB de Brecher et Wilkenfeld (source : Thomas Meszaros)

La période de pré-crise constitue le moment où les tensions négatives s'accroissent. L'acteur perçoit une menace plus élevée qu'en temps normal, ce qui implique une augmentation du stress. C'est le début de la crise qui marque également le début de la transformation du système. Cette période, où les tensions sont encore limitées, est ponctuée de signes avant-coureurs, ou signaux d'alerte, qui témoignent d'une intensification de l'instabilité. Si rien n'est fait pour maîtriser cette intensification dangereuse des tensions négatives, le risque est qu'un événement déclencheur ou qu'un seuil soit franchi : il s'agit de la rupture qui marque l'entrée en crise. C'est le moment privilégié de la prévention des crises, c'est-à-dire la mise en place de méthodes et techniques qui ont pour objectif de maîtriser, contrôler, gérer l'accroissement des tensions négatives et ainsi prévoir, ou éventuellement prévenir,

les risques relatifs à la survenue du point de rupture. Une stratégie de prévention des crises, si elle est efficace, permet ainsi d'éviter l'entrée en crise ou favorise une bonne entrée dans la crise. L'absence de prévention de crise, ou une prévention de crise inefficace, a en revanche des conséquences majeures, notamment la « disqualification » de l'unité de décision dès l'entrée en crise⁴¹. Les crises de Three Mile Island (1979), Bophal (1984), Tchernobyl (1986) ou Fukushima (2011) en sont de dramatiques exemples.

La prévention des crises est une activité stratégique qui coordonne différentes actions (politique, économique, environnementale, juridique, communicationnelle, informationnelle, etc.) et différentes ressources, dans le but de réduire les risques de crise en assurant la sécurité du système ou de la structure concerné(e). La prévention de crise se décline généralement en deux activités : la prévention structurelle, qui s'inscrit sur le long terme et porte sur les aspects fondamentaux d'une situation ; la prévention opérationnelle, qui s'inscrit sur un temps plus court et concerne les actions engagées lorsqu'une crise est imminente. La veille stratégique est une action essentielle de la prévention de crise. Elle a pour objectif d'assurer la maîtrise de l'évolution d'un aspect spécifique ou de l'environnement global. Elle doit permettre aux unités de décision de déceler les signes avant-coureurs, ou signaux d'alerte, qui témoignent de l'imminence d'une crise et ainsi permettre de prévoir ou de prévenir le développement des facteurs d'instabilité. Les attentats du 11 septembre 2001 témoignent de l'inefficacité des systèmes de prévention, qui ne sont pas parvenus à anticiper la menace liée aux vulnérabilités apparues avec l'émergence de nouvelles menaces transnationales en rupture avec les schémas de pensée traditionnels. Les attentats de Madrid (2004) et de Londres (2005) témoignent des difficultés de développer des mécanismes de veille et de prévention efficaces permettant de réduire la menace et de prévenir de tels actes terroristes. Depuis les attaques du *World Trade Center*, un nombre important d'États a développé des capacités de veille stratégique

⁴¹ Sur la disqualification, voir Patrick Lagadec : *La gestion de crise*, New York, McGraw-Hill, 1991.

et de prévention, leur permettant de réduire leurs vulnérabilités et ainsi de prévenir les attaques terroristes de grande ampleur dont ils pourraient être les victimes.

La deuxième période est celle de la crise proprement dite. Elle correspond pour les acteurs et les unités de décision (au niveau micro) à la phase d'escalade c'est-à-dire d'intensification de la menace et d'augmentation de l'instabilité qui ont pour effets de limiter le temps destiné à la décision et qui portent le stress à son maximum. Elle a pour conséquence (au niveau macro) l'accroissement du processus de transformation du système. Les tensions, qui ne sont plus limitées comme c'est le cas dans la pré-crise, impliquent un accroissement du risque de déstabilisation. Le stress qui pèse sur les acteurs et la pression du temps augmentent à mesure que le risque s'accroît. La rupture de l'équilibre antérieur provoque une aggravation de la situation, ce qui entraîne un impact psychologique sur les acteurs, lesquels doivent agir au plus vite pour éviter une amplification de la crise. Agir n'est pas suffisant. Encore faut-il agir de manière efficace pour parvenir à circonscrire la crise et freiner l'escalade.

L'action est toujours, d'une certaine manière, le reflet de la perception qu'une conscience a de la réalité qui l'entoure, c'est ce que nous apprend la philosophie de la perception. Le décideur n'échappe pas à cette règle et la prise de décision, qui se veut la plus rationnelle possible, se trouve confrontée à la complexité de la réalité et de la crise qui demande une décision rapide. La perception de la réalité ne peut être un tout uniforme susceptible d'être saisi immédiatement et globalement par les décideurs. La perception par une conscience individuelle d'une situation est toujours subjective, elle ne correspond pas, ou alors imparfaitement, à la réalité objective. Ces perceptions subjectives rompent, selon Robert Jervis, la « chaîne logique et rationnelle de la décision », elles sont des mauvaises perceptions, des perceptions inadéquates ou *misperceptions*⁴². En situation critique, le décideur a tendance à privilégier des informations consonantes — qui sont sources d'erreurs de jugement — parce qu'elles

⁴² Robert Jervis : *Perception and misperception in international politics*, Princeton, Princeton University Press, 1976. Voir également, sur une thématique connexe, les travaux très stimulants de Christian Morel : *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Folio, 2014.

confortent son opinion, plutôt que de privilégier des informations dissonantes qui remettent en cause son jugement. L'inadéquation de certains événements, ou de certaines informations, avec ses croyances et schèmes de perception préétablis, constitue la principale source de désorientation qui rompt avec les logiques rationnelles de la décision⁴³. Le stress et la pression du temps ont pour effet de transformer la réalité suivant les images et les croyances des décideurs. Ils fondent ainsi leurs décisions sur des situations historiques antérieures ou sur des situations personnelles vécues, sans pour autant répondre à la réalité à laquelle ils sont confrontés. La rationalité oblige normalement à un calcul, à une estimation de la situation. Confrontée à la crise, la rationalité se trouve réduite à des analogies qui correspondent, dans l'esprit du décideur, à une réalité qui a déjà eu lieu. Cette inadéquation de la perception, par rapport à la réalité objective, mise en évidence par l'approche cognitive de Robert Jervis, constitue un phénomène majeur d'amplification de la crise⁴⁴.

La phase d'escalade se poursuit jusqu'à atteindre l'*acmé*, ou point paroxystique, qui est le niveau d'intensité le plus élevé de la crise. Il correspond généralement au niveau maximum de transformation que le système peut supporter. Ce seuil critique correspond au moment du choix crucial, c'est-à-dire à l'évaluation concrète des risques produits par la crise pour l'organisation. Le stress pour les acteurs est porté à son maximum. Ce seuil critique est atteint lorsque les unités de décision ne sont pas parvenues à réduire les tensions et à débloquer la situation. Le seul moyen est alors

⁴³ Herbert Simon, en économie et en sociologie, a montré que la rationalité d'un acteur confronté à un choix complexe est généralement limitée par sa capacité cognitive (capacité de traitement de l'information et capacité de calcul) ou par la nature des informations dont il dispose.

⁴⁴ Robert Jervis montre que ces mauvaises perceptions ont eu de graves conséquences comme l'illustrent les exemples suivants. Guillaume II a surestimé ses capacités militaires et a déclenché une guerre qu'il pensait courte et dont il sortirait victorieux. Nicolas II Romanov a mal estimé les capacités militaires du Japon et s'est engagé dans une guerre qu'il a perdue. Chamberlain a eu une lecture erronée des objectifs d'Hitler et a facilité son expansion. L'alliance entre la France, la Grande-Bretagne et Israël s'est réalisée sur la base d'une mauvaise perception de la distribution de la puissance au niveau international lors de la crise de Suez. Kennedy a mal perçu les conséquences de l'engagement américain au Vietnam. Nixon a mal évalué les conséquences de l'absence de politique américaine au Proche-Orient. Saddam Hussein a mal calculé les risques d'une invasion du Koweït.

d'introduire un fait nouveau afin de fournir une issue à cette situation de blocage (par exemple, le recours à l'ultimatum). Cette phase d'escalade est le moment privilégié de la gestion de crise⁴⁵, c'est-à-dire une activité stratégique qui coordonne différentes actions (politique, économique, environnementale, juridique, communicationnelle, informationnelle, etc.) et différentes ressources dans le but de limiter l'extension ou l'escalade de la crise⁴⁶. Elle est également le moment déterminant de la négociation et de la décision qui doivent s'adapter au « brouillard de la crise » dû à l'absence ou à la surcharge d'informations et à des perceptions inadéquates sources de désorientation. La phase d'escalade est le moment privilégié de la gestion de crise, activité stratégique qui coordonne différentes actions et ressources afin d'identifier les problèmes posés et d'y répondre en essayant, si cela est possible, d'en tirer avantage.

Une fois le seuil critique atteint, deux issues sont possibles. Soit la crise débouche sur l'adaptation du système, les acteurs ayant réussi à trouver le moyen de faire baisser les tensions. Soit la crise conduit à une transformation du système. En cas d'adaptation du système, la période de fin de crise voit la relaxation des tensions et la baisse de la pression du temps qui impliquent une réduction du stress : c'est la désescalade ou la détente. La période post-crise concerne les conséquences occasionnées par la crise. La perception de la menace, du temps et du risque d'instabilité revient à un niveau normal, en dessous de celui perçu auparavant. La crise n'occasionne plus de stress : c'est la phase d'impact qui correspond également, au niveau du système, à celle d'interaction sans crise. La période de crise a produit à la fois un résultat immédiat et un impact à plus long terme. L'objectif est avant tout de mettre en place une stratégie de stabilisation afin d'éviter qu'une nouvelle crise n'éclate. Le retour à l'équilibre et à un niveau « normal » des tensions permet également de voir les conséquences occasionnées par la crise et de dresser un bilan de la gestion réalisée. C'est le moment privilégié des enseignements et retours

⁴⁵ Également appelée management de crise, manœuvre de crise ou maîtrise de crise.

⁴⁶ Thomas Meszaros, Fabien Despinasse, « L'innovation de défense et la gestion des crises : les dispositifs Red team et Blue team », *Revue Défense Nationale*, n° 826, janvier 2020, pp. 101-105.

d'expérience ou évaluations sur la manière dont ont été prises les décisions et menées les actions destinées à maîtriser l'escalade de la crise.

Cette modélisation n'est pas une fin en soi. Elle est certes un outil pour celui qui veut apprendre à gérer une crise, mais un outil insuffisant. Le risque est de croire qu'une telle modélisation est adaptée à toutes les crises et leurs déroulements. C'est oublier le caractère toujours singulier de la crise. Il est donc fondamental, en complément des modélisations fondées sur les différentes temporalités des crises, de chercher de nouvelles pistes de réflexion pour décrire efficacement les mécanismes des crises majeures, hors cadre, auxquelles nos organisations sont de plus en plus fréquemment confrontées.

CONCLUSION : RÉFLÉXION PROSPECTIVE SUR LES CRISES MAJEURES

Les travaux pionniers sur les crises majeures ont leurs origines dans les années 1970-1980. Ils soulignent alors l'importance du facteur technologique dans les crises « hors cadres », la « fin du risque zéro », le « continent des imprévus »⁴⁷. Nous définissons une crise majeure comme la genèse ou la détérioration progressive ou soudaine d'une situation dont la gravité se traduit par une multiplication d'évènements problématiques, parfois inédits, qui entraînent une complexité telle que les procédures normalement dédiées à la régulation des tensions négatives ne sont plus en mesure d'assurer leurs fonctions et ainsi de rétablir l'équilibre qui permettait au système de fonctionner, ce qui met en péril la survie de la structure. Privés de réaction, les pouvoirs publics font face à des dégâts massifs mettant en lumière leur impuissance.

Certaines de ces crises majeures peuvent être *induites*, voulues, par des États ou des acteurs non-étatiques, ou *fortuites*, c'est-à-dire accidentelles (défaillances matérielles, erreurs humaines, catastrophes naturelles, environnementales, pandémies, etc.)⁴⁸. Dans un contexte mondialisé, ces crises majeures sont plus fréquentes et leurs effets sur les organisations de plus en plus importants. Le terrorisme constitue une excellente illustration des crises majeures auxquelles sont

⁴⁷ Ces travaux soulignent l'incapacité des organisations traditionnelles à gérer des crises technologiques majeures comme le rappellent les catastrophes de Flixborough (1974), Seveso (1976), le naufrage de l'*Amoco Cadiz* (1978), Three Mile Island (1979), Mexico et Bhopal (1984) puis Tchernobyl (1986) - mais aussi des crises politiques internationales majeures comme le blocus de Berlin (1948), les crises de Suez (1956) et de Cuba (1962), la chute du mur de Berlin (1989). Voir Patrick Lagadec : *La civilisation du risque : catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Seuil, 1981, *Le Continent des imprévus - Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Les Belles Lettres, 2015 ; Ulrich Beck : *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Flammarion, 2001 (1986) ; Xavier Guilhaud, Patrick Lagadec : *La Fin du risque zéro*, Paris, Eyrolles, 2002.

⁴⁸ Sur les crises induites et fortuites voir Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul Hart (ed.) : *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield, Charles C. Thomas Publisher, 1989. ; Jean-Louis Dufour : *Un siècle de crises internationales. De Pékin (1900) au Caucase (2008)*, Bruxelles, André Versaille, 2009.

désormais confrontés les États et les sociétés⁴⁹. Si le nucléaire a été, et continue d'être, un attracteur crisogène des relations interétatiques, à l'ère post-Guerre froide le rôle croissant des acteurs non-étatiques constitue un autre attracteur qui cristallise les tensions négatives⁵⁰. À ce titre, les attaques du 11 septembre 2001 aux États-Unis inaugurent une ère nouvelle pour la sécurité et la défense des États. Les attentats qui ont eu lieu depuis, en Europe et plus particulièrement en France, imposent de repenser les cadres traditionnels de la conflictualité, notamment le rapport entre crise, guerre, terrorisme, et invitent à reconsidérer l'action de l'État dans le continuum sécurité-défense. Si l'actualité met en lumière le terrorisme comme l'un des principaux facteurs de crise, tout acte de nature terroriste ne génère pas des crises majeures⁵¹. En tant que forme de violence politique et mode opératoire, le terrorisme ne constitue pas une nouveauté en soi. Ce qui semble inédit est l'organisation transnationale de groupes qui utilisent toutes les possibilités offertes par la dynamique de la mondialisation : moyens humains, moyens d'action, moyens technologiques d'information et de communication. Dans le large spectre d'opérations menées par des individus isolés ou des groupes organisés, seules certaines attaques produisent, et ont vocation à produire, des crises majeures. Leur objectif stratégique est de déstabiliser les structures étatiques et de « déstructurer en profondeur les sociétés ». Cette stratégie d'action consiste à « générer du chaos », à produire des chocs et ruptures suffisamment importants pour entraîner des « décrochages systémiques »⁵² et des

⁴⁹ Voir le travail réalisé avec David Cumin sur le thème des trajectoires du terrorisme : David Cumin, Thomas Meszaros : « Crise et terrorisme. Définition, étude et trajectoire du terrorisme », *Note de recherche de l'IEC-IES*, n°1, septembre 2019. En ligne : <http://institut-crises.org/wp-content/uploads/2019/09/Note-de-Recherche-n°1.pdf>

⁵⁰ Le terme « attracteur » fait référence à l'ouvrage de Frédéric Ramel : *L'attraction mondiale*, Paris, Presses de Sciences Po, 2012.

⁵¹ Nous définissons le terrorisme comme la menace d'usage ou l'usage illégitimes et illégaux de la violence, une méthode de lutte, de grande ampleur ou plus localisée, de la part de groupes d'individus ou d'acteurs non-étatiques (soutenus ou non par des États), en situation d'asymétrie, qui commettent des attentats contre des cibles innocentes et/ou des cibles symboliques, afin d'atteindre des objectifs politiques.

⁵² Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus - Journal de bord des temps chaotiques*, op. cit., p.208.

« incertitudes structurelles »⁵³ rendant caducs les schémas d'action traditionnels. L'alternance entre des actions d'envergure et des attaques limitées, organisées depuis l'étranger ou depuis le territoire national, a pour objectif de restreindre les capacités de prévention, d'instaurer la terreur parmi la population et de produire un phénomène d'attrition.

Les logiques d'attentats multi-sites ou de sur-attentats répondent à cet objectif. Sur le court terme, le but est d'entraîner des dysfonctionnements systémiques majeurs qui neutralisent les procédures et dispositifs de gestion de crise les plus élaborés. Sur le moyen et le long termes, l'objectif est de créer des chocs d'une ampleur telle qu'ils ébranlent les valeurs sur lesquelles repose le système politique⁵⁴. Les attentats multi-sites ont pour objectif opérationnel de viser différentes cibles simultanément. La nature des cibles (écoles, centres commerciaux, aéroports, salles de spectacles, etc.), le périmètre dans lequel se déroulent les attaques, ont pour but de désorganiser l'intervention des secours. Les difficultés liées à la sécurisation des zones ciblées, le grand nombre de victimes, les impératifs tactiques des unités opérationnelles, viennent limiter considérablement la gestion de la crise. Les opérations de sur-attentats, quant à elles, ont pour objectif de frapper directement les unités opérationnelles ou les secours sur le théâtre d'opérations, de manière à amplifier les effets d'une attaque. Il pourrait également s'agir d'amplifier une crise en ciblant des lieux de décision cruciaux et/ou des « sanctuaires » nécessaires à la régulation de la crise (hôpitaux, centre de secours, centres de décision, etc.).

Les nouvelles formes de terrorisme constituent des illustrations pertinentes du point de vue de l'étude des crises. Elles ne doivent cependant pas occulter les autres sources de crises majeures, qu'il s'agisse de crises sanitaires particulièrement graves

⁵³ Michel Dobry : *Sociologie des crises politiques*, op. cit. p.150 et ss.

⁵⁴ Voir le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale : *Chocs futurs, Étude prospective à l'horizon 2030 : impacts des transformations et ruptures technologiques sur notre environnement stratégique et de sécurité*, Paris, SGDSN, 2017 ; en ligne : <http://www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2017/04/sgdsn-document-prospectives-v5-bd.pdf>

(une pandémie produite par le virus de la grippe A H1N1 ou « grippe espagnole » en 1918 ou celle produite par le SRAS-COV 2 ou COVID 2019 en 2020), de catastrophes naturelles hors normes (canicules ou ouragans comme Dorian dernièrement), de catastrophes technologiques « hors cadre » (Fukushima 2011), de crises économiques et financières (les *subprimes* en 2008, la crise grecque ou vénézuélienne en 2012, ou un futur « tsunami financier »⁵⁵)... Ces crises « hors cadre » par leurs conséquences multisectorielles, par leur durée, par l'ampleur des dommages et le nombre de victimes qu'elles peuvent occasionner, sont particulièrement difficiles à prendre en charge. La quantité des problèmes qu'elles induisent, la destruction des références qu'elles occasionnent, leur gravité, produisent des chocs psychologiques et des effets de sidération sur les populations et leurs responsables politiques limitant ainsi leur capacité de décision. Les unités de décisions sont ainsi projetées hors de leur zone de confort. Elles sont plongées dans un univers sans références, bien souvent sans préparation préalable. La perception de l'accroissement des tensions négatives, l'absence de procédures adéquates pour limiter les tensions négatives, la pression du temps, déstabilisent le système, ce qui en retour génère de nouvelles tensions négatives et amplifie celles déjà existantes.

Ainsi, au-delà du terrorisme, des accidents technologiques comme ceux que l'on a connus à Lubrizol en septembre 2019, ou encore des phénomènes naturels liés notamment au réchauffement climatique risquent également de produire des crises

⁵⁵ Georges Ugeux, par exemple, envisage la possibilité d'un « tsunami financier » pour fin 2020. D'autres spécialistes, tels que l'ancien directeur de la banque centrale canadienne William White, l'économiste Nouriel Roubini, l'investisseur et auteur James Rickards, le PDG Jamie Dillon de la banque d'investissement J.P. Morgan Chase, considèrent également qu'une crise économique majeure pourrait avoir lieu en 2020. Voir, Georges Ugeux : *La descente aux enfers de la finance*, Paris, O. Jacob, 2019, ou encore William White : « Bad Financial Moon Rising », *Project Syndicate*, 3 octobre 2018, en ligne : <https://www.project-syndicate.org/commentary/global-economy-weak-fundamentals-by-william-white-2018-10?barrier=accesspaylog>, Nouriel Roubini : « The risk of a 2020 recession and crisis growing », *The Guardian*, 14 juin 2019, en ligne : <https://www.theguardian.com/business/2019/jun/14/the-risk-of-a-2020-recession-and-crisis-is-growing>. Ces travaux ne prenaient pas en considération les conséquences de la pandémie de COVID 2019. Force est de constater que la crise sanitaire produite par cette épidémie aura des conséquences importantes sur l'économie et sur le système financier mondial. Le risque d'une crise économique et financière majeure est aujourd'hui important.

majeures. Ouragans, tornades, incendies, inondations, tsunamis sont autant de phénomènes naturels qui sont porteurs de risque de « décrochages systémiques » ou « d'incertitudes structurelles ». L'épisode épidémique planétaire de SRAS-COVID 2 (COVID-2019), que nous connaissons actuellement, témoigne de la fragilité de nos organisations politiques, économiques, sociales, sanitaires.

Les crises majeures sont complexes du fait de la présence d'acteurs de natures différentes, de la multiplicité et la gravité des menaces, des vulnérabilités et des problématiques, des injonctions contradictoires engendrées. Face à ces situations complexes, non-linéaires, et porteuses de danger des instruments comme l'état d'urgence (sécuritaire ou sanitaire) sont des dispositifs palliatifs destinés à faire face momentanément à un niveau élevé de menace. Ils ne peuvent se substituer à des dispositifs de prévention structurels et opérationnels qui sont plus efficaces parce qu'ils permettent, en situation de crise, de sectoriser les problèmes⁵⁶. À ce titre, nous avons souligné que la veille stratégique est un outil essentiel de la prévention des crises, parce qu'elle permet d'identifier des signes avant-coureurs (signaux faibles ou bruits), d'anticiper certains événements graves ou encore de « contrer » efficacement les *fake news* qui malheureusement alimentent l'incertitude et accroissent le brouillard de la crise. Encore faut-il qu'elle prenne en charge les angles morts et questions « taboues ». Dans ce domaine, les chercheurs sur les crises peuvent être utiles pour identifier l'évolution de certaines tendances de l'environnement interne ou externe d'une organisation. Les outils numériques, et l'intelligence artificielle en devenir, constituent aujourd'hui une aide importante ; mais le travail d'analyse ne peut se réduire à une prise en charge informatique des données. Le traitement de l'information

⁵⁶ L'appel du président du CNRS, au lendemain des attentats du 13 novembre 2015, visant à inciter les chercheurs à travailler sur les moyens de lutter contre le terrorisme, est une initiative innovante. Cette « riposte scientifique » a été l'occasion de réunir des scientifiques issus de différents horizons et de développer des travaux inédits (sur la radicalisation, le bioterrorisme, la mémoire traumatique, etc.). L'étude des crises devrait avoir, dans ce cadre pluridisciplinaire, une place primordiale. La refonte du plan *Vigipirate* par le SGDSN et les différents guides à destination des professionnels et des usagers s'inscrivaient dans cette même logique innovante. Ces documents pourraient -devraient- aller plus loin. Les chercheurs sur les crises pourraient contribuer utilement à améliorer des dispositifs innovants de préparation (simulations), prévention (veille) et gestion des crises (cellules critiques).

nécessite une appréciation humaine, notamment dans le cadre de l'interprétation de signaux faibles ou aberrants.

Il semble également important aujourd'hui de développer des réflexions approfondies quant aux stratégies de réponse à des crises (fortuites ou induites). Cela signifie interroger la crise comme un intervalle temporel durant lequel le système fonctionne sur un mode exceptionnel, ainsi que les capacités des structures à faire face à la perte des références, à accepter l'insupportable pour s'adapter, c'est-à-dire se reconfigurer à très haute vitesse. Cet intervalle s'ouvre, nous l'avons vu, par un choc psychologique au niveau des unités de décision, et par une rupture au niveau structurel. L'acquisition en amont de « réflexes » limite la pression psychologique du choc de l'entrée en crise et favorise le pilotage stratégique ainsi que la planification de l'action.

La simulation est un moyen pour se préparer à gérer une crise. Pour être efficace, elle doit dépasser les questions conventionnelles et les exercices convenus pour oser interroger les limites des organisations. Ces exercices-limites doivent réunir les différents niveaux de décision et d'action (par exemple pour un État : national, régional, local, ou politique, stratégique, tactique) de manière à éprouver les plans et procédures. La confrontation à une « véritable » dynamique de crise oblige à introduire de la flexibilité dans les schémas tactiques et plans d'action, voire à un dépassement de ceux-ci. Elle permet le renforcement des capacités de la gestion des crises, notamment en matière de coordination des services⁵⁷. Enfin, il est essentiel pour les unités de décision de se doter durant la conduite de la crise d'une capacité d'analyse critique pour évaluer la pertinence des décisions et actions engagées. Une telle capacité critique pourrait également avoir un rôle important dans les procédures de

⁵⁷ La France dispose de services compétents : la difficulté concerne leur coordination dans l'urgence. Cette carence pourrait être comblée par des simulations auxquelles il conviendrait d'associer les spécialistes des crises.

retour d'expérience, notamment dans le cadre de l'identification des chocs post-traumatiques.

Ainsi, avons-nous, dans cette conclusion, évoqué des pistes de réflexion qui mériteraient d'être approfondies et appliquées. Elles répondent à une volonté de connaissance et d'anticipation que nous avons identifiée dans le *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* de 2013 et dans la *Revue stratégique* de 2017. Ce travail prospectif est d'autant plus commode à réaliser qu'il existe en France un héritage en la matière, avec les travaux pionniers de Morin, Poirier, Lagadec, Gilbert, Dobry, pour ne citer que ces auteurs. L'objectif est de faire fructifier cet héritage et de continuer à structurer ce champ de recherches au grès des crises que nous rencontrons et qui nous invitent à poursuivre cet effort de réflexion collectivement⁵⁸.

⁵⁸ C'est l'ambition que poursuit le parcours Intelligence stratégique et gestion de crises (ISGC) du Master 2 Relations internationales de la Faculté de Droit de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et l'Institut d'études des crises, de l'intelligence économique et stratégique (IEC-IES).

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Aït Aoudia M., Roger A. (dir.), *La logique du désordre. Relire la sociologie de Michel Dobry*, Paris, Presses de Sciences Po, 2015.

Beaud O, Guérin-Bagues C., *L'état d'urgence. Une étude constitutionnelle, historique et critique*, Paris, LGDJ, 2016.

Beck U., *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Flammarion, 2001 (1986).

Boin A., Hart P, Stern E., Sundelius B., *The Politics of Crisis Management : Public Leadership Under Pressure*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005.

Brecher M., Wilkenfeld J., *A Study of Crisis*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 2003.

Brecher M., *The World of Protracted Conflicts*, Lexington Books, 2016.

Chateauraynaud F., Torny D., *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Paris, EHESS, 1999.

Cumin D., Meszaros T., « Dossier : Les trajectoires du terrorisme », *Revue d'études*, juin 2019, n°1108, pp.18-66.

De Raulin A. (dir.), *Situations d'urgence et droits fondamentaux*, Paris, L'Harmattan, 2006.

Dobry M., *Sociologie des crises politiques. La dynamique des mobilisations multisectorielles*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992 (1986).

Dufour J.L., *Un siècle de crises internationales. De Pékin (1900) au Caucase (2008)*, Bruxelles, André Versaille, 2009.

Ergec R., *Les droits de l'homme à l'épreuve des circonstances exceptionnelles*, Bruxelles, Bruylant, 1987.

Freund J., « Sur les deux catégories de la dynamique polémogène », *Communications*, 1976, n°25, p.101-112.

Gilbert Cl., *Le pouvoir en situation extrême. Catastrophes et politique*, Paris, L'Harmattan, 1992.

Gilbert Cl. (dir.), *Risques collectifs et situations de crise. Bilan et perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2003.

Guilhou X., Lagadec P., *La Fin du risque zéro*, Paris, Eyrolles, 2002.

Hermann C.F., « Some Issues in the Study of International Crisis », in Charles F. Hermann (ed.), *International Crises : Insights from Behavioral Research*, New York, Free Press, 1972, pp.3-17.

Hermann C.F., « Threat, Time and Surprise: A Simulation of International Crisis », in Charles F. Hermann (ed.), *International Crises : Insights from Behavior Research*, New York, Free Press, 1972, pp.187–211.

Hermann C.F., *Crisis in Foreign Policy : A Simulation Analysis*, Indianapolis, Bobbs Merrill, 1969.

Hewitt J.J., Wilkenfeld J., « One-Sided Crises in the International System », *Journal of Peace Research*, vol.36, n°3, 1999, pp.309-323.

Jervis R., *Perception and misperception in international politics*, Princeton, Princeton University Press, 1976.

Kahn H., *De l'escalade, métaphores et scénarios*, Paris, Calmann-Lévy, 1966 (1965).

Lagadec P., *La civilisation du risque : catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Seuil, 1981.

Lagadec P., *La gestion des crises*, Paris, McGraw Hill, 1991.

Lagadec P., *Ruptures créatrices*, Paris, Les échos, 2000.

Lagadec P., *Le Continent des imprévus - Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Les Belles Lettres, 2015.

McClelland C.A., « The Acute International Crisis », *World Politics*, vol.14, n°1, 1961, pp.182-204.

Meszaros T., Despinasse F., « L'innovation de défense et la gestion des crises : les dispositifs Red team et Blue team », *Revue Défense Nationale* n° 826, janvier 2020, pp. 101-105

Meszaros T. (dir.), *Les stratégies nucléaires. Continuités et ruptures*, Bruxelles, Peter Lang, 2019.

Meszaros T., « Crise », in Benoit Durieux, Jean-Baptiste Jeangène Vilmer, Frédéric Ramel (dir.), *Dictionnaire de la guerre et de la paix*, Paris, PUF, 2017, pp.321-329.

Meszaros T., « Crises et attentats : réflexions et action », *Sécurité globale*, n°11, septembre 2017, pp.71-79.

Meszaros T., « Décider et agir dans le brouillard des crises majeures », *Tribune* n°879 du 11 avril 2017, en ligne sur le site de la *Revue de défense nationale* (www.defnat.com)

Meszaros T., « L'autonomisation du concept de crise dans le champ de la conflictualité internationale », *Revue de la défense nationale*, n°800, mai 2017, *Le débat stratégique en revue*, pp.108-112.

Meszaros T., Morier C., « Crisis management lessons from modeling », in Schiffino N., Taskin L., Donis C., Raone J. (eds.), *Organizing after crisis : The Challenge of Learning*, Bruxelles, Peter Lang, 2015, pp.75–105.

Meszaros T., Morier C., « Étude des crises politiques internationales et interdisciplinarité. Le cas du 11 septembre 2001 », *Studia Universitatis, Studia Europaea*, LXIII, 2, décembre 2018, pp.109-132.

Morel Ch., *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Folio, 2014.

Miller K.S., Iscoe I., « The Concept of Crisis: Current Status and Mental Health Implications », *Human Organization*, 22, 1963, pp.195-201.

Morin E., « Pour une crisologie », *Communications*, vol. 24, n°25, 1976, pp.149-163.

Morin E., *Pour une crisologie*, Paris, L'Herne, 2016.

Parker R. W., « An Examination of basic and Applied International Crisis Research », *International Studies Quarterly*, vol.21, n°1, mars 1977, pp.225-246.

Poirier L., « Éléments pour une théorie de la crise », *Essais de stratégie théorique*, Les Sept Épées, Cahiers de la Fondation pour les études de défense nationale, n°22, 1982, pp.337-386.

Ramel F., *L'attraction mondiale*, Paris, Presses de Sciences Po, 2012.

Ricœur P., « La crise : un phénomène spécifiquement moderne ? », *Revue de théologie et de philosophie*, 120, 1988, pp.1-19.

Robinson J.A., « Crisis », in Sills D.L. (ed.), *International Encyclopedia for Social Sciences*, vol.3, 1968, pp.410-414.

Rosenthal U., Charles M.T., Hart P. (ed.), *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield, Charles C. Thomas Publisher, 1989.

Rosenthal U., Charles M., Hart P., Kouzemin A., Jarman A., « From case studies to theory and recommendations : a concluding analysis », in Rosenthal U., Charles M.T., Hart P. (ed.), *Coping with crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield, Charles C. Thomas Publisher, 1989, pp.436-472.

Saint Bonnet F., *L'état d'exception*, Paris, PUF, 2001.

Schmitt C., *La dictature*, suivi de *La dictature du Président du Reich d'après l'article 48 de la Constitution de Weimar*, Paris, Seuil, 2000 (1921).

Schmitt C., *Théologie politique*, Paris, NRF Gallimard, 1988 (1922).

Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, *Chocs futurs, Étude prospective à l'horizon 2030 : impacts des transformations et ruptures technologiques sur notre environnement stratégique et de sécurité*, Paris, SGDSN, 2017 ; en ligne : <http://www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2017/04/sgdsn-document-prospectives-v5-bd.pdf>

Smart C., Vertinsky I., « Design for crisis decision units », *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, pp.640–657.

Snyder G.H., Diesing P., *Conflict Among Nations : Bargaining Decision Making, and System Structure in International Crisis*, Princeton, Princeton University Press, 1977.

Vigipirate. Faire face ensemble. Vigilance, prévention et protection face à la menace terroriste, Paris, SGDSN, décembre 2016.

Wiener A.J., Kahn H., *Crisis and arms control*, New York, Harmon-on-Hudson, 1962.

Young O.R., *The Intermediaries : Third Parties in International Crisis*, Princeton, Princeton University Press, 1967.