

Le citoyen dans les crises

Nouvelles donnes, nouvelles pistes

par **Patrick Lagadec**

Longtemps considéré comme une donnée secondaire des dispositifs de sécurité civile, le citoyen semble fait aujourd'hui l'objet d'une attention particulière. D'objet à protéger ou à craindre, il tend à devenir sujet au sens de ressource. Cette démarche nouvelle renvoie certainement aux analyses sur la vulnérabilité et la résilience qu'il s'agit là de réduire et ici de renforcer. Patrick Lagadec poursuit dans cet article son analyse attentive et rigoureuse de l'une des grandes évolutions des démarches publiques.

Accident, catastrophe, citoyen, communication de crise, crises, gestion dense, gouvernance, phénomènes naturels, protection civile, sécurité civile, terrorisme

La question de la place du citoyen

dans les crises n'est pas nouvelle. Elle a toujours été centrale, mais en creux, dans les dispositifs mis en place par les autorités publiques pour assurer la protection des personnes et des biens – et, de façon ultime, la sécurité de l'État. Depuis les années 1950, elle a suscité les efforts constants et critiques de la sociologie des catastrophes, sous l'impulsion première d'Enrico Quarantelli et Russel Dynes, fondateurs et grandes figures du *Disaster Research Center* aux États-Unis¹. Aujourd'hui, de nouveaux horizons semblent s'ouvrir avec le spectre de situations débordant largement les rayons de pensée et d'action des institutions régaliennes. Les « nouvelles donnes » en matière de crises spécifiques ou d'environnements chaotiques obligent à remettre cette question du citoyen en observation.

Je proposerai d'abord une exploration à trois portes d'entrée :

1. le *Command and Control*, ou l'approche hiérarchique-centralisée classique, qui laisse peu de place au citoyen ;
2. l'*Empowerment*, ou la responsabilisation des acteurs non étatiques, qui fait du citoyen un partenaire à mobiliser dans les situations difficiles ;
3. la « *Capacitation* », ligne encore balbutiante que l'on voit affleurer dans des situations de bouleversements extrêmes lorsque l'individu se retrouve seul, face à des forces destructrices que ne peuvent plus traiter les structures conventionnelles.

Chacune des lignes de pensée et d'action a ses forces, ses limites et ses pièges. J'ouvrirai donc ensuite des lignes de questionnement. La réflexion ne peut être que modeste et rudimentaire. Mais elle est pourtant à engager sans attendre. Car, en ce domaine aussi, les bourrasques actuelles ne vont pas manquer de transformer fondamentalement nos théâtres d'opérations.

Command & Control

C'est sous ce titre générique que l'on range les logiques classiques de pilotage centralisé et hiérarchisé. La crise appelle le Régalien, avec

une mobilisation immédiate des capacités de décision, d'expertise, d'intervention. Il est question de vie et de mort collectives. C'est l'heure des responsables, qui doivent prendre les rênes, sous l'œil anxieux du citoyen-victime.

Le *Command and Control* s'ancre aussi sur une préoccupation plus crépusculaire : s'il faut protéger le public, il convient aussi de s'en protéger. L'exceptionnel est tenu comme une menace pour l'ordre social. Les brèches ouvertes par l'événement exigent en réponse une centralisation des décisions, une rigueur d'intervention toute militaire. Et l'appui, en réserve, de textes juridiques prévoyant des pouvoirs d'exception.

Pour justifier cette ligne du *Command and Control*, on cite les grandes « paniques », du Bazar de la Charité (1897) aux stades de football livrés à la violence (Heizel, 1985), ou au chaos de La Nouvelle Orléans à la suite du cyclone *Katrina* (2005). Les menaces pour

1. H. Rodriguez, E.L. Quarantelli et R. Dynes, *Handbook of Disaster Research*, Springer, New York, 2006.



l'ordre public sont les arguments et les fondements de cette ligne dure du traitement des crises.

La place du citoyen est minimale. Les responsables s'emploient avant tout à consolider sa sécurité, ce qui est plus important que de lui apporter de « l'information » ou des « débats ». La conduite des opérations est déjà suffisamment difficile

Certes, le *Command and Control* n'est pas dans l'air du temps : il n'est pas fait pour l'action multipolaire qui va de pair avec une société de réseaux ; il n'est pas particulièrement ouvert aux exigences de l'information et de la communication, devenues reines dans nos sociétés ouvertes ; il ne sait pas très bien traiter l'individu-roi et ses doléances constantes – marques de sociétés stables et comblées. Mais, tout en faisant des efforts pour arrondir les angles et faire de la « communication », le Régalien peut répliquer que, lorsque frappe l'heure de la crise sévère, c'est vers lui que tout le monde se retourne, c'est lui qui sera la barrière ultime contre le désordre et l'impuissance. Que n'a-t-on pas entendu comme critiques acerbes à l'encontre des autorités publiques dans l'épisode de *Katrina* – et pourtant dans un pays et une région viscéralement hostiles à l'État !

Empowerment

Depuis des décennies, nombre de travaux ont souligné les limites de l'approche faisant du citoyen le premier danger des situations de catastrophes.

Panique, hystérie, violence ? Les études montrent que cela relève le plus souvent du mythe. Certes, les

populations sont gravement affectées, traumatisées, mais – sauf rare exception – elles ne restent pas inertes, et ne profitent pas des circonstances pour prendre les armes et détruire la société. Dans les situations très graves, la majorité des personnes sauvées le sont par les acteurs de proximité immédiate – les sauveteurs institutionnels n'arrivent que dans un second temps. Plus la catastrophe est destructrice, plus les délais d'intervention extérieure sont allongés, et plus les victimes ne pourront compter que sur elles-mêmes. Le citoyen n'est pas le danger, mais la ressource. Et on le met en danger si on le voit d'abord comme une menace.

Même dans les cas extrêmes. La commission d'enquête sur le 11 septembre le souligne : « *Les premiers sauveteurs, comme dans la plupart des catastrophes, furent des citoyens.* »². Panique ? « *Les pompiers furent impressionnés par l'absence totale de panique chez la plupart des personnes* »³. L'examen minutieux de la situation à l'intérieur des tours du *World Trade Center* conduit finalement à observer : « *Ce matin-là, l'ultime espoir pour les personnes présentes ne reposait pas sur l'action des responsables mais sur les acteurs de proximité présents dans les tours.* »⁴. La mission du numéro

[...] Le citoyen n'est pas le danger, mais la ressource [...]

pour ne pas, en supplément, devoir prendre en compte les affects incontrôlés, les idées saugrenues, les réactions désordonnées voire dangereuses de populations dont on s'occupe déjà avec résolution. Ainsi de ces bénévoles qui viennent sans formation, sans protection, envahir les zones d'intervention et compliquer la tâche des sauveteurs – pour ensuite porter plainte pour mise en danger de leur santé. Sans compter les *tsunami* de badauds-voyeurs.

2. National Commission on Terrorist Attacks upon the United States (2004): « *The 9/11 Commission Report* », Final Report, Authorized Edition, Norton, p. 317.

3. Op. cit., p. 299.

4. Dwyer, Jim and Kevin Flynn (2006), *102 Minutes – The Untold Story of the Fight to Survive Inside the Twin Towers*, Times Books Henry Holt and Company, LLC, New York, p. 255.



Illustr. D. Chazal/© Préventique, d'après Charles Boga, Bregste et Franquart, et Holografyash via www.flickr.com.

d'appel d'urgence aurait dû être moins de « rassurer » sur le thème « Les pompiers vont arriver », que de rechercher et de redistribuer toute l'information possible sur les voies de sortie qui restaient praticables, et que certains découvraient dans les décombres. Quant au cas de La Nouvelle-Orléans, l'approche sociologique réfute le tableau de chaos hâtivement brossé.

L'autre loi mise au jour est que l'arrivée des organisations étatiques peut représenter une seconde vague catastrophique : les structures encore debout, les réseaux émergents, les premiers tissus de réponse sont submergés et anéantis par des appareils qui ont leurs logiques propres, peu en rapport avec une réanimation sociétale fine et adaptée. Certes, il existe des pratiques de coopération civilo-militaires particulièrement intelligentes, mais cette piste reste souvent l'heureuse exception.

Sur ce terreau, à la fois ancien et nouveau, la dynamique d'*empowerment* – ou de « mise en responsabilité » – a pris ces dernières années une place de mieux en mieux reconnue. La vision est que l'on ne saurait traverser une crise majeure sans mobilisation de toutes les énergies disponibles, bien au-delà des seules structures étatiques.

La carte des acteurs est à ouvrir largement, vers les entreprises de réseau, les associations et ONG, et jusqu'au citoyen. Il faut penser en termes de tissus d'acteurs, de transversalité des actions, de mobilisation plus « biologique-transverse » que mécanique-hiérarchique. Le principe de canalisation rigide et descendante ne peut que provoquer des embolies. Les tissus ne peuvent vivre, réagir, inventer, sans accès au maximum d'informations, de possibilités de connexions, de prises d'initiatives.

Ainsi, le général Honoré, ancien commandant de la Première Armée US et héros local dans la bataille postKatrina, s'est-il lancé dans une campagne nationale ayant pour thème central : « *N'attendez pas tout de l'intervention de l'État. Vous devez vous prendre en main* ». Ce qui signifie, concrètement : « *Ayez un poste de radio, ayez des réserves de nourriture et d'eau pour trois jours ; ayez du cash d'avance, car les distributeurs ne fonctionneront plus s'il n'y a plus d'électricité ; mettez à l'abri de l'eau vos papiers d'identité et autres documents essentiels ; ayez votre plan d'évacuation...* ».⁵ C'est la même tonalité qu'avaient adoptée les auteurs du rapport officiel sur les pluies verglaçantes de 1998 au Québec, lorsque les couches de

glace avaient fini par détruire le réseau électrique et plonger Montréal dans le noir ; ils préconisaient : « *une autonomie de trois jours, mise en œuvre par chaque citoyen et applicable en toute période* ».⁶

Cela suppose une vision renouvelée de la place de la société civile et du citoyen en cas de crise. Au-delà même de l'appel au « partenariat », l'essentiel est de savoir si l'on a les ancrages culturels nécessaires pour tisser effectivement ces partenariats. Au cœur de la vision d'*empowerment*, il y a le partage de la connaissance et du pouvoir, la confiance qui permettra de susciter des volontés, des créativité et des cohésions collectives. C'est

[...] une vision renouvelée de la place de la société civile et du citoyen en cas de crise [...]

bien par cette « nouvelle donne » en matière de gouvernance que l'on peut gagner en cohésion sur le fond, en intelligence dans l'analyse, en vitesse dans l'exécution, en marges de manœuvre en cas d'erreur. Et, pour les cas vraiment extrêmes, il y a la détermination à considérer qu'en démocratie Mars ne doit pas évincer Athéna.⁷

« Capacitation »

Une hypothèse implicite court sous la démarche d'*empowerment* : la situation est tout de même pilotable par des structures pivot, consolidées et enrichies par la mobilisation de la société civile. Mais cette lecture arrive en butée : nous devons désormais considérer la perspective de situations bien plus sérieuses – plus inscrites dans des logiques de délitement que d'événement.

5. R. Honoré, *Survival*, Atria, New York, 2009.

6. Rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998 : « Pour affronter l'imprévisible – Les enseignements du verglas de 1998 », Rapport Nicolet, Les Publications du Québec, 1999, p. 23.

7. Patrick Lagadec : « Mars ou Athéna – Réflexions autour du livre *Pandémie grippale, l'ordre de mobilisation* », Espace éthique, Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), 5 septembre 2009, http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec_Mars_Athe.pdf.

Ainsi du séisme d'Haïti qui laisse les intervenants sans interlocuteurs institutionnels. Plus près de nous, on a pu commencer à voir effleurer ce type de situation. Ce fut l'impuissance face aux canicules, comme en Europe en 2003 ou à Chicago en 1995. E. Klinenberg, sur le cas de Chicago, a bien montré que le facteur décisif était la capacité culturelle des populations concernées à construire une réaction « par le bas »⁸. C'est ainsi que les groupes d'origine italienne, marqués par une forte solidarité, surent éviter l'hécatombe qui frappa les autres communautés. De même, dans le cas de *Katrina* et de La Nouvelle-Orléans, ce fut la paralysie face à un événement qui se traduisait par la perte en trois heures de tous les réseaux vitaux,

travaux de ceux qui opèrent sur les problèmes de larges populations aux prises avec leur survie. Dans ce domaine, on a vu émerger la notion et la pratique ayant pour nom la « *capacitation* ».

On suivra ici Michel Séguier⁹, qui intervient sur de nombreux territoires en proie à des effondrements majeurs. Il identifie deux pièges fondateurs :

- le réflexe de négation : ce genre de situation est immédiatement effacée des agendas – elle « n'existe pas » ; alors pourtant qu'elle marque profondément, existentiellement, l'inconscient collectif ;

- le syndrome de la capitulation : comme les modes usuels d'intervention ne marchent pas, la situation est cataloguée « ingérable » – il n'y a donc « rien à faire » ; alors que l'acteur population sait que « tout est à faire » et que c'est à lui d'inventer ses conditions de survie.

« *Ce que nous avons découvert, indique Michel Séguier, c'est que l'action était possible. À la condition qu'elle vienne des populations et des victimes elles-mêmes : celles-ci doivent devenir actrices de leur reprise en main.* » Plus précisément, trois axes de référence s'imposent :

1. l'identification des problèmes et des actions possibles peut et doit être faite par la population elle-même ;
2. à partir d'expérimentations concrètes, on peut agir et penser autrement ;
3. l'impératif premier est de développer un tissu humain favorable, bien au-delà des seules « armatures ».

La « *capacitation* » vise à tracer des voies inconnues, à partir des capacités des premiers affectés. Pareille démarche suppose des visions opposées aux hypothèses spontanées : les personnes concernées sont capables de réfléchir (ce sont les meilleurs « experts » de leur territoire) ; sont capables de trouver leurs intérêts communs (c'est le socle de départ) ; pour inventer

et mettre en œuvre des réponses adaptées.

Le processus exige un patient travail qui permette de refonder de la confiance, de retisser des liens déchirés, de construire des « inédits viables », selon le mot de Michel Séguier. Pour cela, il faut tenir à la fois les trois dimensions : économique, dimension première ; politique, les acteurs doivent prendre conscience qu'ils sont des citoyens capables d'agir sur la situation et de se faire reconnaître ; et culturelle, essentiellement, l'idée de la dignité – dimension cruciale, que l'on trouve sur tous les fronts d'implosion sociétale.

L'examen de la situation post-Katrina montre que ces pistes utiles en zones effondrées peuvent aussi servir à penser et traiter les situations de grands chocs brutaux. Julie Hernandez l'a montré sur ce cas de la Louisiane : « *Si Katrina nous a enseigné une chose, c'est bien que les désastres peuvent aussi frapper les nations les plus puissantes. Et il nous faut abandonner l'hypothèse bien confortable selon laquelle nous aurons toujours l'argent et les capacités suffisants pour traiter les grands désastres. Il faut commencer à réfléchir sur les chemins à suivre pour mieux valoriser le capital humain constitué par les survivants – pour la simple raison que ce capital reste le seul véritable point d'appui encore à disposition. Il faut aller au-delà des plans, des fonds, et du béton. Jeter des milliards de dollars sur le théâtre d'opérations ne sert pas à grand-chose si les agences supposées les utiliser ont été pulvérisées. Les processus humains, les dynamiques créatrices sur lesquelles agir vont devenir la règle du jeu. Quand, à Houston, les survivants ont pu être reconnectés avec Internet, ils ont pu prendre en charge un immense effort de reconnections généralisées – qui a permis aux agences de conserver leur énergie pour l'appui aux plus démunis. Plus la situation est extrême, et plus il faut miser sur ce capital humain.* »¹⁰

[...] la capacité culturelle des populations concernées à construire une réaction « par le bas » [...]

dans le cadre d'un désastre affectant une région grande comme la moitié de la France. L'image s'imposa d'un Superdome transformé en radeau de la Méduse, d'hôpitaux à la dérive, de grappes humaines abandonnées à l'impuissance.

La question s'impose : quelle place pour le citoyen si l'on bascule dans des situations vraiment hors cadres ? Même l'*empowerment* apparaît bien décalé.

On est certes loin de nos bases, mais il existe des réflexions et des pratiques à considérer, si l'on veut bien sortir du cadre habituel des catastrophes et s'intéresser aux

8. Eric Klinenberg : *Heat Wave, A Social Autopsy of Disaster in Chicago*, The University of Chicago Press, 2002.

9. Michel Séguier : « Populations en survie : inverser les logiques d'action », in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, Éd. d'Organisation - Eyrolles, 2000, p. 480-495.

Michel Séguier et Bernard Dumas : *Construire des actions collectives, Chronique Sociale*, Lyon, 4^e édition, 2010.

10. Julie Hernandez, « *Recovery of the people, by the people, for the people* », entretien avec P. Lagadec, *Crisis Response Journal*, Vol. 6, Issue 2, pages 60-61, May 2010.



Illustr. D. Chazot / © Préventique, Franquin, Goscinny & Méziès / Hergé / Michel Angelet / Edgar P. Jacobs, et Mario Altano / Kalandraka / Hachette / Posiban via www.flickr.com

Terra Incognita

Devant les formidables mutations en cours sur le front des crises, chacune des trois pistes d'action doit être interrogée.

Le *Command and Control* se trouve assurément confronté à des questions délicates :

1. des difficultés intrinsèques : en raison de la crise économique, les organisations publiques se trouvent en situation souvent critique pour le maintien de leur potentiel technique et humain ; il faut compter avec l'amoindrissement considérable de la puissance des armées, alors même que chacun ne cesse de réclamer des militaires sur le terrain à chaque catastrophe ; mais, de façon générale, le rétrécissement drastique des attributions et des moyens de l'État expose à des limitations importantes de l'action publique ;
2. la concurrence d'acteurs majeurs : ainsi des grands groupes industriels dont la puissance d'expertise et d'intervention est souvent bien supérieure à celle du secteur public, voire en position de

monopole – comme on l'a vu avec BP dans le cas de *Deepwater Horizon* ; ou des grands médias, qui se dotent désormais de « *Situations Rooms* » n'ayant rien à envier aux centres de crise publics ; comme encore des ONG, également puissantes en termes de moyens et de pouvoir d'influence ; dans l'affaire récente du volcan islandais, ce sont bien les compagnies qui ont fini par prendre les choses en main ;

3. la nouvelle donne de la globalisation : un pilotage sur le mode Tchernobyl 1986, à l'abri de nos frontières, appartient à l'histoire ancienne ; l'irruption d'acteurs étrangers, y compris sur le front du pilotage, risque de représenter une surprise totale ;
4. la nouvelle donne d'Internet : là encore, la surprise sera(it) de taille ; par exemple, que se passerait-il si des enfants, rapidement avertis par leurs parents d'un incident nucléaire en cours, se connectaient par leurs mails et leurs blogs, trouvaient intéressant de demander au chauffeur du car scolaire de les emmener ailleurs, privant l'autorité du privilège

exclusif de la décision d'évacuation – le tout bien évidemment en direct sur les sites internet les plus visionnés ? Et avec WikiLeaks, on passe encore à d'autres niveaux de surprises.

[...] les plus habiles vautours qui viennent roder dans le sillage immédiat des crises [...]

Le *Command and Control* peut faire remarquer que l'affaiblissement de la puissance publique n'est pas une bonne nouvelle pour le citoyen et la société civile. Les crises appellent des actions puissantes, et ce ne sont pas les groupes privés qui pourront totalement répondre à cette exigence. Les crises appellent de la cohérence, des options collectives, et l'action des ONG ne pourra suffire. Plus préoccupant : le vide laissé par l'État sera rapidement rempli par nombre d'acteurs dont les affaires prospèrent sur les terres d'abandon. Mafias et terroristes sont les plus habiles vautours qui viennent roder dans le sillage immédiat des crises-délitement. Et que ferait le citoyen si, soudain, il découvrait que d'autres

Des mutations déjà d'actualité

Marseille, été 2010 : deux personnes ont monté un site internet pour mettre en scène visible, sur mode interactif, la question de la saleté de leur ville¹. Le principe est simple : un site est ouvert, une cartographie Google est mise en place ; les citoyens n'ont plus qu'à adresser des informations, avec référence géographique et photo.

C'est l'alliance de l'hyperlocal documenté et du global accessible en temps réel. La puissance de l'outil n'a d'égale que sa simplicité. L'outil n'exige pas de qualification poussée en matière informatique. Mieux : les auteurs s'inscrivent dans la mouvance « *open source* » et sont prêts à livrer tout ce qu'il faut pour une mise opérationnelle rapide à tout autre groupe de personnes, à tout moment. Ainsi, en matière de crise, une information « venant du bas » est immédiatement disponible, exploitable, vivante en temps réel. Redoutable concurrence pour tous les émetteurs d'information, à commencer par les autorités qui ne pourront plus se contenter de blancs, de retards, de moyennes, de messages prenant quelque liberté avec les situations précises, sur le terrain. Et le processus d'information se nourrit de lui-même, alimenté par les premiers intéressés, disponibles 24 h/24, et dans le monde entier.

Lorsqu'à l'automne 2010, la grève des ordures a été déclenchée à Marseille, l'outil existait déjà, il est devenu une référence avec de très nombreuses connexions. Les réactions furent intéressantes, les internautes envoyant des messages le plus souvent dans la tonalité : « Enfin, quelqu'un fait quelque chose ! ».

Ce type de dynamique n'est pas isolé. Julie Hernandez a travaillé avec des citoyens de La Nouvelle-Orléans sur le même type de prise en main des enjeux par les habitants à la suite de *Katrina*². L'alliance de la géographie et d'Internet sur mobilisation sociétale « par le bas » – la « cartographie participative postdésastre », selon les mots de Julie Hernandez – s'impose comme une nouvelle donne. □

1. Cf. <http://merdeinmarseille.org/>.

2. Julie Hernandez : *ReNew Orleans ? Résilience urbaine mobilisation civique et création d'un « capital de reconstruction » à La Nouvelle-Orléans après Katrina*, thèse de géographie, Nanterre, décembre 2010.

acteurs étatiques ou non, dotés de moyens puissants (porte-hélicoptères, navires hôpitaux, etc.), faisaient irruption pour une mainmise à long terme sur une société abandonnée par son Régalien ? Ou si, pour verser dans « l'inimaginable-tout-à-fait-possible », le périmètre de l'État, de central et de majeur (dans un pays comme la France tout au moins), devenait marginal et anecdotique ? La voie de l'*empowerment* aussi soulève des questions :

1. un problème d'échelle : comme on l'a vu sur la Louisiane, la puissance destructrice des crises en émergence exige une implication forte et massive de l'État ; c'est bien ce que fit la Marine américaine qui sut dépêcher sur place des navires capables de redonner une couverture en communication ;
2. un problème de niveau réel d'implication : la notion de partenariat est certes cruciale, mais il faut dans le même temps entendre les doléances des services étatiques qui rencontrent de grandes difficultés à impliquer les acteurs privés, qui ont d'autres objectifs, plus à court terme, plus limités, plus financiers ;
3. des vulnérabilités transformées : certes, les études sociologiques montrent à l'environnement que les notions de paniques et de désordres relèvent le plus souvent de mythes dangereux ; mais ces mêmes études ne masquent pas que, lorsque la société civile frappée était déjà marquée par la violence, et que la crise anéantit ce qui restait d'institution en charge, la catastrophe exacerbe une situation endémique de fortes tensions ; dès lors, on doit être prudent dans le rappel pur et simple des assurances livrées par les études portant sur les dernières décennies ; question : et si, y compris dans nos pays, les situations de crise économique profonde, de détresse sociale, de tensions ethniques



ou autres, contraignaient à revoir l'ensemble des hypothèses ?

4. une dérive inégalitaire dangereuse : il est de bon ton de chanter les louanges de la responsabilisation du citoyen, à qui on donne informations, choix ouverts, autonomie ; mais, comme l'a indiqué E. Klinenberg, la disparition de l'appui d'État au profit d'ouvertures éminemment sympathiques, car faisant appel à la créativité de chacun, est un avantage pour les seules classes aisées ; la victime peu armée ne s'y retrouvera pas : la flexibilité sera une source d'exclusion supplémentaire.

Enfin, la voie stimulante de la « *capacitation* » ne doit pas aveugler : elle peut donner des résultats concrets, certes, mais qui resteront partiels. Elle ne saurait traiter de grands problèmes lourds de structure, de défis à long terme. Elle exige du temps, et les dynamiques de solidarité ne sont pas robustes à l'infini.

Il n'y a pas de voie miracle. L'intelligence stratégique est requise. Exemple : s'il s'agit de combattre une attaque massive et à létalité extrême d'un virus de variole, on peut parfaitement comprendre l'impérieuse nécessité de la mise en place immédiate de « centres de vaccination », et une gestion sous pilotage des autorités en charge de la sécurité ultime du pays ; s'il s'agit d'une grippe qui n'est à l'évidence pas inscrite dans le registre de la létalité foudroyante et massive, il sera plus adapté de passer par une approche de proximité.

Probablement, faudra-t-il réfléchir à une combinaison judicieuse de ces différentes approches : un engagement effectivement puissant des grandes structures régaliennes, une dynamique forte d'*empowerment*, et l'encouragement de dynamiques de « *capacitation* » venant « du bas ». Ainsi, dans un cas comme à Haïti :

la tenue des grands points d'entrée (port, aéroport), le réamorçage des grandes structures de vie (énergie, information, transport, etc.), le sauvetage lourd ; l'appui plus fin à des dynamiques de reconstruction à partir de pôles et artères mobilisant de larges palettes d'acteurs ; et, dès le temps zéro, l'appui le plus fin aux initiatives « au ras du sol » (comme l'apport immédiat de petit



Illustr. D. Chabal/Or Préventique d'après Suya et Hergé

[...] les crises se traversent d'abord avec des principes et des valeurs [...]

matériel pour la désalinisation et le transport de l'eau par exemple, qui sera effectivement mis en œuvre par les populations, bien avant que les grandes actions de reconstruction parviennent jusqu'à ces points éloignés.)

Il faudra, quoi qu'il arrive, se souvenir que les crises se traversent d'abord avec des principes et des valeurs – comme le souligne avec justesse André Benkemoun –, non des oukases et des outils. Si la confiance est perdue, si les fils qui tissent le « vivre ensemble » sont broyés par des interventions plus brutales que perspicaces, la crise sera perdue, même si l'événement est techniquement traité. On se gardera donc des régressions autoritaires expéditives qui souvent font partie de nos références implicites.

Y compris dans les épisodes extrêmes, comme l'a montré John Barry sur la pandémie de grippe espagnole : « *En 1918, les mensonges des*

officiels et des médias n'ont jamais permis de donner un visage concret à la terreur ressentie. Le citoyen n'eut plus confiance en rien ni personne. La peur, non la maladie, fut près de déchirer la société. La voie à suivre est de ne rien cacher, de ne rien édulcorer, de ne manipuler personne. Lincoln l'a dit le premier et de la meilleure façon : "Leadership must make whatever horror exists concrete. Only then will people be able to break it apart." »¹¹

Mais le plus crucial, dans ce registre de la place du citoyen dans les crises, comme sur tous les autres fronts examinés précédemment au fil de ces contributions récentes dans *Préventique Sécurité* sur la question des crises, est de bien intégrer que nos théâtres d'opérations mutent désormais à haute vitesse, sur de très nombreux fronts. On vient de voir le tsunami des révélations massives de WikiLeaks. Il faut s'attendre à des suites non finies de ruptures. Ainsi, des « ruptures générationnelles » qui font des générations plus jeunes des acteurs très étrangers aux systèmes d'hypothèses en vigueur. Comme le souligne Anita Chauvin, spécialiste australienne de cette question, en cas de crise, les jeunes générations sont bien plus attachées au monde d'Internet, aux validations d'information temps-réel auprès de leurs pairs des réseaux sociaux, tout en ayant des capacités de résilience bien plus faibles que les anciennes générations. D'un coup, nos références naturelles au *Command and Control* risquent de se révéler aussi décalées que celles d'un château fort sensé protéger le pays dans un cyberconflit. Là aussi, « l'impensable » risque fort de se révéler le plus probable. Là encore, de nouveaux paradigmes sont à inventer – avec les acteurs. ■

Paris, le 30 novembre 2010

11. « Les dirigeants doivent donner un visage concret à la peur. Seulement alors les gens sont en mesure de la broyer. » Barry, John, M. (2004), *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York (p. 461). [Lincoln, Abraham (1861), *State of the Union Address, December 3.*]