



Matthieu LANGLOIS, avec la collaboration de Frédéric PLOQUIN
Médecin du Raid – Vivre en état d'urgence
Paris, Albin Michel, 2016.

Libres rebonds

14 11 2016

Niko Blard¹

Ce livre m'a marqué, et je rassure tous ceux de mon entourage qui ne sont pas pompiers, samu, police ou gendarmerie : ce récit est à la portée de tous, et il ne vous laisser pas indifférent.

Même en tant qu'acteur du secours, je découvre des choses, et ça me fait m'interroger – et ça, c'est bien, un bon coup de pied dans nos certitudes.

¹ Officier Expert, Sapeur-Pompier, SDIS 16.

13 11 2016

Laura Bertone²

Ma pensée et ma gratitude à tous ces médecins et ces professionnels de toutes les disciplines qui se préparent et s'entraînent en permanence avec amour pour ces situations tragiques.

C'est là où l'on sent la force possible de la transformation humaine, positive, concrète. Là où il n'y a que l'horreur, l'incrédulité et la paralysie face à l'imbécilité humaine, voici le geste de contact, de renaissance, de tendresse, de pensée aux autres.

Au milieu de l'enfer, la renaissance de l'humain dans ses meilleures et divines possibilités...

C'est dans ces gestes, ces actions et ces pensées subtiles que nous nous retrouvons avec sérénité et confiance les humains... c'est là où reste caché l'espoir.

Comme dirait Borges en parlant de certains hommes courants de la vie de tous les jours : "*ce sont ces hommes-là qui sont en train de sauver le monde...* – *Los Justos*, poème dans "La Cifra"

² Co-auteur avec Patrick Lagadec de "Voyage au cœur d'une implosion, ce que l'Argentine nous apprend", Eyrolles-société, 2003 [avec Xavier Guilhou], spécialiste des relations interculturelles, Evolution, Buenos Aires.

08 11 2016-11

Sabine Cariou³

Il y a tant d'humanité en situation d'urgence dans le récit de Mathieu Langlois, médecin (chef du groupe médical) du RAID.

Un médecin en charge des soins du corps des victimes comme du corps du RAID. Ce témoin architectural qui observe leurs fissures, mesure leur ampleur et les répare d'un geste médical sur table d'opération, d'un geste amical sur table de restauration.

À la fois dedans, dehors. Cet électron pas si libre, engoncé sous une armure des heures durant, allant d'une victime à une autre, d'une victime à un collègue, de l'obscur tunnel à la lumière dorée de boucles de cheveux d'enfant.

Électron qui oscille, vibre entre chaos extérieur et ordre intérieur engendrant un champ de force magnétique à laquelle s'accrocher, espérer une lueur de vie, d'espoir, un souffle d'air dans les poumons comprimés par l'horreur de l'impensé.

Notre oxygène à nous, ce sont ses mots à lui.

Des mots qui prennent la forme d'une histoire de rencontres : avec le chaos, le danger, l'imprévu, l'impensable, l'innommable, l'irrationnel, la douleur, la cohésion, la force, la décision, la collaboration, la technique, le geste et... l'autre, auquel il adresse une parole, aussi succincte soit-elle, intimée, ordre de marche impulsé, issue de secours, seule direction possible quand il y a perte de sens : le chemin du monde des vivants, c'est par là!

Cette histoire c'est le récit comme articulation du Je et du Nous, charnière indispensable au bon fonctionnement du corps institutionnel, où règnent ses vivants et gravitent ses morts donnant corps, épaisseur à la construction du mythe. Cette mémoire nécessaire à l'inscription de l'être dans sa temporalité et dans l'Histoire quand le chaos tente d'en briser le fil, pour faire œuvre humaine.

Et, Matthieu Langlois fait ses humanités. Belle expression surannée qu'il est sûrement temps d'exhumer des catacombes de la langue quand l'époque vit dans l'indicible, qu'elle n'a plus les mots pour dire, perdue dans le choc de l'image qui se répète *ad nauseam*, jusqu'au morbide.

Parce que ce qu'il faut retenir de cette lecture ce sont le corps et la parole d'abord, avant tout, qui font lien, soutiennent, guident, soignent, sauvent; ce que Matthieu Langlois appelle la clinique. La technique protège, la clinique engage. Tout. Tout de soi.

« Servir sans faillir », c'est s'engager conscient de ses failles dans « Le Continent des imprévus » (Patrick Lagarde) comme la parole engage. Tout. Tout de soi.

« Là où le « Ça » était, « Je » doit/dois advenir » (Freud) : du chaos, de la pulsion macabre, Matthieu Langlois par son récit, advient ce sujet, cet être-parlant, condition inconditionnelle de la condition humaine. Et Nous avec lui.

Il y a urgence d'humanité.

³ Psychologue clinicienne-Psychanalyste, Maison de la Psychologie, 29 boulevard Carnot, 31 000 Toulouse.

09 11 2016

Patrick Lagadec ⁴

Matthieu Langlois nous offre ici un récit poignant qui nous fait vivre minute par minute la nuit au Bataclan du médecin de l'extrême-avant, qui se bat, en mobilisant compétence et courage infini, pour sauver le plus grand nombre de victimes, les extraire en urgence absolue de la zone de combat. Il faut lire ses pages, écrites dans le sang du *Ground Zero* en se laissant interpellé par l'horreur ; en s'ouvrant aussi au profond message d'humanité qui vient, page après page, en contraste d'une radicalité totale des cavaliers de la mort : une force de vie, un engagement total, pour le vivre et le faire vivre en réponse au délire des tueurs de masse.

Après cette première lecture, j'ai pensé utile d'en construire une seconde. Plus analytique. Que nous enseignent ces pages sur cette navigation dans la surprise extrême, le hors cadre, le chaotique ? Car il va nous falloir apprendre à cartographier ces univers, qui ne concernent pas uniquement le terrorisme. Sur tous les fronts désormais, nous sommes expulsés de nos jardinets aux régularités bien connues, aux codes de gestion bien normalisés, avec tout au plus à la marge quelques extensions souhaitables en termes de « coordination » et bien sûr de « communication » pour des situations un peu singulières. Désormais une tâche autrement plus difficile nous attend : construire de nouveaux repères, de nouveaux ancrages pour un autre continent, qui n'est pas l'extension à la marge du connu, mais bel et bien une tout autre réalité, où les navigations sont aujourd'hui bien difficiles car sans repères, ou avec des repères largement trompeurs.

J'ai donc repris le texte pour le lire à travers quelques lignes-repères qui peuvent nous servir de ligne de vie dans notre exploration en urgence de ces continents imprévus qui nous interpellent.

Avertissement

Comme on le verra à la lecture de cette note, je me suis permis, à plusieurs reprises, de déborder les périmètres du livre et de proposer des commentaires personnels. Ils n'engagent bien évidemment que moi.

« Ground Zero », le récit : pour la reconstruction des vivants

« Pourquoi m'exprimer ?

Je le fais surtout pour les blessés,

dont le plupart ne savent pas comment ils s'en sont sortis » (p. 9)

Le livre de Matthieu Langlois est destiné, en tout premier lieu, à éclairer les survivants, les impliqués et les proches des victimes du Bataclan.

Voici pour eux un témoignage direct sur ce maillon premier de la chaîne de secours, quand il faut être arraché à l'empire de la mort pour être remis sur les rives de la vie, et pouvoir enfin partir vers l'hôpital, soutenu par les autres intervenants d'urgence, eux-aussi mobilisés, chacun sur son maillon critique. Un récit primordial pour nourrir et permettre ce récit personnel que les victimes ont le besoin vital de construire et de tisser à travers fractures et déchirures submergées par l'irreprésentable et l'indicible. Je reprends ici le mot de Paul

⁴ Préalablement chercheur à l'École polytechnique, spécialiste des crises hors cadres, il a notamment publié : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Les Belles Lettres, 2015.

Ricœur, devise de l'Inavem (Institut national d'aide aux victimes et de la médiation) citée par Françoise Rudetzki dans son dernier livre – *Après l'attentat*, Calmann-Lévy, novembre 2016 : « Derrière la clameur de la victime, se trouve une souffrance qui crie moins vengeance que récit ».

Les pages de Matthieu Langlois, directes, sobres et dignes, aideront beaucoup à écrire leur récit. Après avoir sorti de la mort d'innombrables victimes, le médecin qu'il est aidera cette fois les vivants à se reconstruire. Le Serment d'Hippocrate incarné dans les réalités fracassantes du XXI^{ème} siècle. Avec autant de modestie que de pudeur. Un grand bol d'humanité partagée. En lui-même ce récit constitue une réponse au terrorisme et aux pulsions de mort qui emportent des sociétés profondément déstabilisées.

Chaîne de l'urgence : compétence, solidarité, confiance

L'ouvrage de Matthieu Langlois est aussi une contribution majeure pour nourrir la réflexion de tous les acteurs de la chaîne d'intervention d'urgence puisque toute expérience se doit d'être analysée, et contribuer à l'effort commun de perfectionnement. Une exigence à poursuivre sans relâche.

Les contextes mutent, les défis ne cessent de se transformer : toute expérience se doit d'être disséquée, dans un effort collectif de progrès accéléré et constructif. Avec en fond de tableau commun l'impératif de ne jamais être en retard d'une crise, l'exigence de se dépasser en permanence – aussi bien dans la réflexion que dans l'action.

Après le temps des célébrations nationales, après celui des rencontres collectives qui font du bien à chaque grande famille – et cela est précieux après des chocs aussi violents –, le temps est venu de l'invention commune, en limite et même au-delà du connu.

Ce livre est une belle contribution à cet effort essentiel. On sera sensible, au fil des pages, à l'esprit de la démarche : toujours du jeu collectif, de l'effort partagé pour la réussite commune. On sort de ces acrimonies et luttes intestines si fréquentes que l'on observe entre les mille couleurs de l'urgence : « a loose confederation of warring tribes – une confédération distendue de tribus en guerre permanente », comme le dit si élégamment la série britannique « Yes Prime Minister », pour caractériser un gouvernement. Stop : la gravité des enjeux exige de passer à un tout autre niveau d'exigence et de compétence : l'ouvrage est un hymne au dépassement collectif pour le bien de tous.

Certes, il peut y avoir des contradictions, des impossibilités, mais l'esprit collectif permet de ne pas en faire un prétexte immédiatement et avidement saisi pour rompre les formations et passer au conflit et l'acrimonie. La compétence et la force du projet partagé permettent de ne pas se laisser piéger par les effets délétères que toute situation extrême peut faire surgir. L'incompétent sautera sur la première difficulté pour se soustraire à ses propres responsabilités en accusant les autres. Le superbement bien préparé saura repousser ces pièges de la crise et continuer à nouer des liens féconds, en situation extrême, avant comme après l'épreuve. L'autre intervenant n'est pas d'accord ? Je lui propose de l'aider à trouver les modalités et nouvelles perspectives que je lui suggère « *Je vais t'aider à trouver un endroit plus près de nous pour le PRV* » (p. 103). Il bloque ? Je passe à autre chose et par d'autres chemins (« *Ecoute, laisse tomber. On continue comme ça* », p. 104). On n'envenime pas : *L'officier des pompiers ne retiendra pas ses propositions. Éric n'insiste pas. L'officier connaît son métier.* (p. 110)

Je me prends à rêver, pour le 14 juillet ou autre grande occasion nationale, d'un Congrès Arc-en-ciel, où toutes les couleurs de l'intervention d'urgence viendraient partager leurs visions,

leurs expériences, et plus encore leurs questionnements sur les modalités leur mission commune alors que le monde nous plonge de plus en plus dans l'inconnu.

Préparation : le connu, l'inédit, la confiance, les exercices

Le livre de Matthieu Langlois est un immense plaidoyer pour la préparation. Dans ses deux exigences cardinales.

1°) L'excellence dans le connu. *Notre seule particularité, et elle est décisive, c'est que nous sommes entraînés. Nos gestes ne s'inventent ni ne s'improvisent. (p. 86) Le meilleur médecin n'est pas d'une grande utilité s'il n'a pas anticipé, s'il n'est pas préparé, s'il n'a pas les codes, les circuits. (p. 93) Et cet entraînement est constamment ouvert, à la recherche de ce qui se fait de mieux ; la mise au point de procédures et autres fiches réflexes n'est pas un point d'arrivée mais s'inscrit une dynamique nécessairement évolutive : Nous avons analysé ce qui se faisait ailleurs, notamment Jean-Marc, qui s'intéresse à tout ce qui s'écrit sur le sujet à l'étranger et dans les revues spécialisées, pour imaginer cette médecine tactique que nous mettons en pratique. J'ai beaucoup appris de cette culture de l'adaptation permanente en observant les gars du RAID. « Je suis faillible, donc je cherche à m'améliorer en permanence », voilà la règle. Ce que nous faisons aujourd'hui n'est pas forcément ce que nous ferons demain. (p. 94)*

2°) La projection dans l'inconnu. *Nous devons être en mesure de nous projeter. Nous devons continuer à travailler pour anticiper l'imprévu. Pour cela, nous devons être prêts à nous mettre en échec, à être pris en défaut, car la crise va forcément nous submerger. Notre mission est de réduire le temps d'adaptation à la situation. (p. 94) Les crises que l'on gère sont imprévisibles et évolutives. C'est la grosse différence avec les démonstrations que nous sommes parfois amenés à faire afin d'édifier certaines personnalités. (p. 106)*

C'est cette double préparation – compétence tactique toujours disponible, intelligence stratégique en temps réel – qui apporte les atouts cruciaux en situation de haute surprise :

- La sortie rapide de la sidération : *Dans ces moments de tension extrême, on a tous une fraction de seconde durant laquelle on se retrouve incapable du moindre geste. J'ajuste mon gilet-lourd dont les poches débordent de matériel médical comme mes deux poches de cuisse. Puis nous nous mettons en mouvement. Je me fouette à ma façon : « Si toi, tu ne fais pas le job, personne ne le fera à ta place, alors maintenant : action ! » (p. 35-36).*
- L'adaptation flash : *Le bon gestionnaire de crise c'est celui qui se montre capable de s'adapter instantanément. Celui qui ne bouge pas de son schéma bien planifié et se dit : « Je déroulerai mon plan et ça marchera à merveille », celui-là a tout faux. (p. 151)*
- La sérénité : *la clé d'une action intelligente sur le terrain, c'est la sérénité. Au RAID, nous avons la chance d'avoir un patron qui n'est ni dans l'affolement, ni dans la surenchère. (p. 66). Plus la situation est critique, plus le besoin de sérénité se fait sentir : c'est l'arme absolue dans la gestion des crises. (p. 144)*
- La faculté de jugement, de décision, de sortie de ses outils de référence : *Je ne dis pas qu'il ne faut pas utiliser ces outils mais, ce soir, ils me sont inutiles. Pas une seule fois Manu et moi n'y avons recouru car dans ces moments-là une vraie expérience vaut mieux que tout le reste. (p. 65) Réfléchir, décider, garder son sang-froid, plutôt que de s'agiter et de multiplier les gestes techniques. (p. 101) Opérer le triage, c'est une décision. Ne pas procéder à certains gestes médicaux, c'est une décision. (p. 120)*

Bien plus encore, chez la personne préparée à se mettre en phase avec l'inconnu, le choc initial peut même devenir, non un facteur de blocage, mais un coup de fouet précieux. On

retrouve d'ailleurs ici une notion développée par Karl Weick. *Nous avons beau anticiper des scénarii de ce type, l'entrée dans le Bataclan n'en reste pas moins une véritable épreuve. Un cauchemar. L'impact est aussi violent que salutaire : en quelques secondes je mobilise toutes mes forces pour trouver des solutions et passer à l'action. Sans ce choc émotionnel, je n'aurais peut-être pas été capable de me surpasser, en tous cas de trouver les ressources physiques, psychologiques et mentales nécessaires pour mettre en pratique ce à quoi nous avons été entraînés.* (p. 39-40)

3°) Le terreau de la confiance

Ils savent qu'il n'y a pas mieux que nous pour veiller sur eux, mais nous ne sommes que des médecins, pas des sauveurs. Encore moins des boucliers. Nous faisons corps avec eux. Nous irons jusqu'au bout et ils le savent. (p. 26)

J'ignore complètement ce qui m'attend à l'intérieur. Je sais en revanche que nous avons tellement répété ces moments qu'avec Manu nous n'avons pas besoin de nous parler pour nous distribuer les rôles. (p. 43)

Cette capacité à accorder sa confiance à l'autre, les opérateurs l'ont également entre eux, sur le terrain. Quand ils entrent à plusieurs dans une pièce, à la recherche d'un tireur dissimulé quelque part, ignorant la façon dont il va réagir, ils n'ont pas seulement à s'adapter aux intentions de cet individu, ils doivent aussi coordonner la réaction de leur groupe. Ils s'adaptent individuellement, et en même temps collectivement. Il est même impératif qu'ils se montrent solidaires dans la décision, ce qui est plus compliqué quand on fait face à un danger qui peut être mortel. (p. 70, 71)

Toujours le relationnel, c'est fondamental. Les hommes qui arrivent en renfort sont aussi là pour soutenir psychologiquement ceux qui ont connu l'épreuve du feu quelques heures auparavant, et déplorent déjà deux blessés. (p. 133)

4°) Exercices : on ne triche pas

Le matin même de ce vendredi 13 novembre, le patron du SAMU avait organisé un exercice autour d'un attentat multisites, à l'hôpital Necker. [...] Le scénario imaginé ce matin-là n'était pas en tout point comparable à celui de l'attentat au Bataclan, mais plusieurs intervenants s'étaient pourtant manifestés, pendant que l'exercice avait lieu pour dire à Pierre Carli combien ils estimaient que « c'était n'importe quoi » et que « ça n'arriverait jamais ». Le simple fait d'avoir envisagé un tel attentat dans la capitale a probablement atténué l'effet de surprise, même si la réponse ne se déroule jamais exactement comme on l'a prévu. (p. 150-151)

Notre chef d'état-major a participé à un exercice, au printemps 2016, à Bordeaux, où les secours avaient monté leurs tentes trois jours plus tôt. – « C'est formidable, leur a-t-il fait observer en visitant leur poste de commandement : vous avez des écrans partout, mais dans la vraie vie, ce n'est pas comme ça que ça se passe. Trois jours de préparation, vous n'y pensez pas ! » (p. 106)

En juillet 2001, le maire de New York organisait un exercice d'attaque chimique sur la ville, 25 000 victimes. Il vint personnellement à cet exercice, jouer son rôle de maire – pas pour faire un discours, pas pour visiter le centre de crise avec une Comète de Halley sans laquelle aucun dignitaire ne saurait paraître. Après deux jours il prit deux décisions : un nouvel exercice devait être organisé, et ce serait le 12 septembre ; l'exercice inclurait l'évacuation du centre de crise. Le méga-choc survint la veille de l'exercice, et le centre de crise – joyau unique aux Etats-Unis – dut être évacué.

Dirigeants : visionnaires, impliqués

Avec Manu, nous n'avons pas besoin de nous parler pour nous distribuer les rôles. Pas davantage avec notre patron, Jean-Michel Fauvergue, ni avec son adjoint, Éric Heip, qui sont à nos côtés : un regard suffit pour tout dire. (p. 43)

Le jour de son départ, Amaury de Hauteclouque, l'ancien chef du RAID, m'a dit : – « Surtout, prends bien soin d'eux. » Cette phrase m'habite et me guide tous les jours. (p. 45)

La séquence nous aura rappelé ce que l'on a parfois tendance à oublier : entre la réussite et l'échec, selon l'expression de notre patron, « il n'y a qu'une feuille de papier à cigarette ». Ce jour-là, nous sommes du bon côté. (p. 63)

Nos patrons ont été visionnaires en créant la FIPN. L'objectif de la direction de l'époque, rassemblée autour d'Amaury de Hauteclouque, avait un but, un seul : concevoir la réponse la plus efficace à d'éventuelles actions terroristes et à leur évolution. (p. 126-127)

Je me prends à rêver qu'un millième de cette culture passe dans la haute fonction publique et les comités de direction.

Je ne compte plus en effet les exemples où j'ai entendu la phrase d'accueil rituelle, comme gravée dans l'airain : « Le ministre, le directeur, le chancelier, le..... ne viendra pas ». Que ce soit pour un exercice, un séminaire, voire une simple conférence – et cela quel que soit le pays. Je ne compte plus les exercices annulés en panique, tant l'idée même de devoir s'exposer de façon non déjà totalement ficelée terrorisait les hauts étages. Je ne compte plus les admonestations sur le thème : « Surtout, ne les inquiétez pas ! ». J'ai connu trop de responsables de sécurité et de crise mis au placard pour avoir osé organiser un tout petit quelque chose sortant du banal absolu. Souvent, des consultants m'ont bien fait remarquer que je faisais fausse route en voulant m'adresser aux dirigeants, en proposant des exercices pour lesquels il pourrait y avoir des surprises. Si on disait aux mêmes dirigeants qu'en cas de situation critique dans leur organisation on leur enverrait des forces de secours unies dans le même souci de ne jamais s'entraîner, dirigées par des chefs soucieux de se faire porter pâles à chaque entraînement...

Soutien aux victimes, dès le point zéro

Le livre de Matthieu Langlois, dédié « À Mathieu, trois et demi, le jour où il est devenu pupille de la Nation » (p. 7), est perlé de mentions d'attentions multiples à l'endroit des victimes. Ici, un geste de fraternité. Là une parole de réconfort. Ailleurs, une prise en main ferme car il y a urgence absolue à sortir de la zone mortelle. Ailleurs encore, un humour décalé qui n'est ni déplacé ni inutile. Ou encore la décision d'enlever le casque et le masque pour mieux entrer en lien avec la victime.

« Écoutez-moi ! Écoutez-moi ! On n'a rien à foutre ici. Faites-nous confiance, on va dehors. » Je ne souhaite pas les brusquer, mais je veux qu'ils m'entendent. Ceux qui ne souffrent pas physiquement souffrent psychologiquement. Si nous le pouvons, essayons d'avoir de l'empathie (« Allez, mademoiselle, courage ! »), et évitons de les braquer inutilement. Le problème, c'est que, pour sortir, ces victimes doivent repasser sur la scène. (p 85)

Denis tente de persuader une jeune femme qui semble paralysée à l'idée d'enjamber le balcon pour aller s'accrocher à une échelle minuscule, quatre mètres plus bas. Elle ne veut rien entendre. Il faut se mettre à sa place : elle vient de vivre deux heures en enfer, tout ce que l'on demandera lui paraîtra impossible. Et pourtant, nous avons tous besoin qu'elle sorte le plus vite possible. Une façon de l'aider à contenir sa peur est de la détendre, ce que Steph et moi tentons de faire en lui témoignant un maximum d'empathie. Alors nous utilisons un

procédé qui a déjà fait ses preuves en bien des occasions : « – Regardez, Madame, il y a de beaux pompiers en bas qui vont vous aider ! Enlevez vos talons, et cela va bien se passer ». Et la voilà qui descend doucement après avoir esquissé un léger sourire. Ce sourire ébauché nous fait du bien. Nous cherchons à transmettre un peu d'humanité à ces victimes, certes traumatisées, mais en vie. Pour elles, comme pour nous, c'est une protection contre l'adversité. (p. 144-145).

Comme me le disait récemment Sabine Cariou, psychologue clinicienne, membre de la CUMP de Toulouse et intervenue sur la tuerie de l'école : il faut comprendre l'appui psychologique aux victimes comme une chaîne d'action, qui commence dès le point zéro. « Le soutien immédiat par le geste, le retissage des liens d'humanité déchirés par l'événement brutal, coup porté par l'homme, ouvrent la voie à un retour à la condition humaine du blessé psychique, à un accès au soin, à une thérapie, à sa parole ». Et elle ajoute : « Négliger cette étape première c'est méconnaître les besoins du blessé psychique ».

Ainsi, à l'heure où les pratiques d'appui psychologiques pourraient se standardiser à l'excès, risquent l'effet "silo", il faut souligner que le psychologue, lui aussi, doit doubler ses codes de procédures, ses outils de référence – la verbalisation, en situation de face à face, en cabinet, après toutes les autres phases d'urgence – d'une plasticité inventive dans les pratiques.

Et le message vaut pour tous : c'est tout au long de la chaîne, même après les événements, qu'il faut faire montre d'une empathie exemplaire envers les victimes. L'écoute des victimes est ici terrible quand elles rapportent par exemple : « Le responsable a refusé de nous écouter quand nous lui avons demandé de pouvoir récupérer le corps. Il nous a simplement répondu qu'ils avaient déjà suffisamment à faire avec les robinets pour, en plus, devoir s'occuper des morts ».

Responsables politiques : le temps d'une réflexion ?

Jean-Michel Fauvergue s'approche de moi à cet instant : – Il paraît qu'il y a eu deux morts pendant l'assaut. Tu peux faire vérifier ? C'est une demande du ministre. [...] Il n'y a donc bien eu qu'un seul mort pendant l'assaut, le terroriste lui-même, et pas deux, ce qui n'a pas empêché cette fausse information d'être diffusée sur la fréquence « Police », et même de remonter jusqu'à la Place Beauvau. (p. 62-63)

[Toulouse] Amaury de Hauteclouque effectue d'incessantes allées et venues entre le groupe en position et le poste de commandement « autorités ». Il prend les consignes auprès du ministre de l'Intérieur, du directeur de la police nationale, et donc, indirectement, du président de la République. Au cours des « points de situation » qui suivent, on voit bien qu'il filtre les infos pour nous préserver de la pression politique, de toute cette agitation nocive qui pourrait perturber notre action. (p. 134)

[...] accueillir le préfet de police de Paris, Michel Cadot, annoncé sur les lieux d'une minute à l'autre. Sur le trottoir, devant le Bataclan, règne une agitation qui présage de visites plus éminentes encore, celles du Premier ministre, Manuel Valls et du président de la République, François Hollande. (p. 148)

Il est indiscutable que les plus hautes autorités de l'Etat doivent être renseignées, qu'elles ont une éminente responsabilité dans les principes fondamentaux qui doivent régir l'action, que leur présence physique sera symboliquement nécessaire à un moment ou à un autre.

Il n'empêche, qu'il me soit permis de le dire ici, qu'une réflexion opérationnelle devrait être ouverte sur ces questions.

- À Marseille, lors du dénouement de l’affaire de l’Airbus, on a vu, semble-t-il, le GIGN devoir rappeler que, si le principe de l’assaut revenait bien entendu au pouvoir politique, les décisions tactiques revenaient aux intervenants au plus près du terrain.
- Lors du siège, à Toulouse, on pu s’étonner de voir le ministre de l’Intérieur directement au contact, dans une position inévitablement pressante. Maurice Grimaud, dans ses mémoires de préfet de Police de Paris (« En Mai, fais ce qu’il te plait ») a des pages très intéressantes sur les difficultés de la fonction de ministre, confronté bien plus que le préfet de police, à l’épreuve de l’attente interminable, à l’impossibilité de s’absorber dans de l’opérationnel de terrain. C’est le défi pour tous les postes de très haute responsabilité, pour lesquels il n’existe d’ailleurs pas de pratique pertinente d’exercice, d’entraînement – un manque dont on mesure les dangers à l’heure des crises majeures. Se faire présenter le CIC ou les beaux schémas institutionnels de référence ne saurait suffire.
- Lors de la catastrophe d’AZF, la course poursuite entre les avions respectifs du président de la République et du Premier ministre, doublée d’arrivées multipliées de ministres a sans doute eu quelque effet, au moins sur l’agenda du préfet.
- De même son collègue lors de la catastrophe du Mont-Blanc dut se livrer à des circuits chronophages entre l’aéroport de Genève, Chamonix, la Préfecture, avec accompagnement à Genève, pour là aussi un bon nombre de personnalités.
- Le Préfet de Loire Atlantique, lors de la catastrophe de la passerelle du Queen Mary à St-Nazaire, ne put arriver sur le site comme était son intention : étant donné le nombre d’appels pressants et multipliés reçus des hautes autorités, il ne put même parvenir à la grille de sa préfecture. Il est pourtant stipulé, au moins dans les plans consacrés et toujours loués, que le Préfet a un rôle direct qui ne se limite pas à l’accueil et le convoyage.

Bref, là encore une réflexion, doublée de prescriptions claires, et de préparations effectives des personnalités potentiellement concernées seraient nécessaires, dès la prise de fonction, avant tout désastre. Certes, il pourra toujours y avoir difficultés, contradictions, légitimité du politique à ne pas suivre une logique définie – et c’est heureux – mais il y a certainement des améliorations importantes à envisager. Il en va de même en matière d’envahissement des centres de crise, et des effets que cela comporte. Ou de visite sur les lieux d’un attentat : faut-il mettre en danger potentiel *toute* la tête de l’Exécutif, toutes les personnalités indirectement concernées ? Et bien sûr, outre des entraînements en matière de comportement en situation de haute gravité et de danger maximal, il serait utile de prévoir des messages médiatiques autre que des images de visites immédiates au milieu des décombres, et des centres de crises. Enoncer ce que l’on ne fera pas, et pourquoi, peut-être encore mieux reçu – et tenu pour signe de force – qu’une image pouvant donner à penser, à tort ou à raison, que l’évaluation des risques n’a pas été faite avec tout le sérieux requis.

Les médias : le temps de l’invention

En route pour le commissariat de Dammartin-en-Goële, vers lequel tous nos camions vont converger. Le trajet est extrêmement pénible. Frustrant. Nous roulons, sous la pluie, sur une route à deux voies, en prenant des risques inimaginables pour doubler les voitures des journalistes, eux aussi en route pour Dammartin, où ont bien été localisés les frères Kouachi. Les chasseurs d’images ont tellement peur de rater l’événement qu’ils ne nous laissent même pas passer. (p. 55)

C’est ici un dossier d’une infinie complexité. Fondamentalement, le droit à l’information est un des piliers majeurs de la démocratie. Mais cela ne veut pas dire qu’aucune question ne se

pose. Et ces questions sont terriblement difficiles, délicates, avec des effets pervers aussi nombreux que dangereux. Pour compliquer encore, on entre ici dans un domaine quasi sacré où toute question est vécue comme une atteinte blasphématoire. Il faudra bien pourtant explorer les problèmes, sauf à courir le risque de terribles défaites pour la démocratie, avec des mesures expéditives, mal pensées, à la suite d'un dérapage massif qui donnerait des armes terribles à des cercles peu intéressés à la sauvegarde d'une presse libre, à la démocratie.

En bref, la question des médias en situation de crise attentats, probablement la plus difficile qui soit, est à multiples facettes :

1. Gêne logistique, comme on le voit dans l'extrait du livre cité ci-dessus.
2. Mise à l'antenne d'informations tactiques pouvant aggraver singulièrement la situation (« Il y a des personnes cachées dans la chambre froide », « d'après les images que nous voyons, l'assaut est imminent »).
3. Mise à l'antenne d'informations encore non vérifiées pouvant aggraver poser de terribles problèmes aux familles (« Il y aurait 14 morts, plus le commandant de bord, plus le co-pilote »).
4. Mise à disposition d'un tableau de bord stratégique, grâce aux analyses en temps réel de la part de maints experts dont certains peuvent être très compétents.
5. Le plus complexe : le terrorisme a besoin des chaînes d'information, de leurs images, et l'acte initial n'est que le déclic auquel il faut une caisse de résonance. En d'autres termes, c'est le business plan des chaînes d'information continue (et toutes se mettent désormais en mode continu) – être sur l'événement, ne jamais lâcher l'antenne – qui est touché par ce déferlement de violence d'une échelle sans précédent.
6. Le plus nouveau : l'interaction puissante entre médias et réseaux sociaux ; les appuis que peuvent donner des réseaux de citoyens-spécialistes comme VISOV (<http://www.visov.org>) ou les analyses de Nicolas Vanderbiest (<http://www.reputatiolab.com/author/admin/>) sont ici particulièrement intéressantes. Mais il faut reconnaître que nous entrons, là aussi, dans de nouveaux continents, largement inconnus.

Personne n'a les réponses. La seule certitude, c'est qu'il n'y aura que des perdants, et que les pertes seront lourdes, si les réflexions voulues n'étaient pas engagées. Avec sérieux. Non dans la défensive, mais bien dans la volonté d'inventer.

L'analyse, pour comprendre

Devant une tuerie de masse de l'ampleur de celle que nous avons connue au Bataclan, nous devons trouver d'autres solutions. Depuis le 13 novembre 2015, le ministre de l'Intérieur Bernard Cazeneuve n'a eu de cesse que d'inviter les forces de l'ordre à s'organiser pour répondre encore plus vite en cas d'attaque. Cela correspond aussi aux recommandations du rapport de la commission parlementaire de Georges Fenech et aux évolutions de la police nationale, avec ses trois niveaux d'intervention. Nous, médecins, pouvons surtout faire évoluer le délai qui sépare notre arrivée sur place de la prise en charge des victimes dans un centre de traumatologie hospitalier. Si nous pouvons gagner ne serait-ce que dix secondes la prochaine fois, nous devons travailler dans ce sens, mais il ne faut pas en déduire que nous n'avons pas été à la hauteur des faits. Parmi toutes les victimes qui sont sorties vivantes du Bataclan, très peu ont succombé à leurs blessures. [...] Si l'on s'intéresse à la tuerie

d'Orlando, par exemple, nous constatons que nous pouvons être fiers de ce que nous avons réalisé.

Pour échapper à ce débat stérile, nous devrions peut-être nous inspirer de ce que font les Américains en pareil cas. Après une crise majeure, comme les attentats du 11 septembre 2001 ou l'ouragan Katrina, ils confient généralement l'analyse des faits à un universitaire indépendant qui n'est pas un acteur de terrain, et qui se moque des conclusions qui en sont tirées. Il n'est pas là pour défendre son institution, augmenter son budget, préférer les camions rouges aux blancs, mais pour une approche pragmatique et désintéressée. Il n'accuse pas moins sa boutique que celle du voisin, mais il tire tout le monde vers le haut en ciblant les possibles améliorations. Ce genre de mise à plat manque cruellement dans notre pays. (p. 175)

Toute mon expérience, des décennies durant, ne font, hélas que confirmer ce constat. Et c'est avec le plus grand intérêt que j'ai pu tisser de fortes relations avec le Disaster Research Center aux Etats-Unis, en tout premier lieu avec son fondateur, qui est devenu mon ami, le Professeur Henri Quarantelli, qui a formé des dizaines et dizaines de chercheurs à travers le monde. Il était avec son équipe jusque dans le centre de crise de New York quelques jours après le 11 septembre – sollicité par les autorités de la ville. Une de ses équipes a pu analyser de près, notamment, l'initiative extraordinaire des Ferries qui ont procédé, sans planification préalable, à l'évacuation de plusieurs centaines de milliers de personnes depuis le sud de Manhattan. De même, plus récemment, j'ai pu rencontrer les chercheurs de la Kennedy School of Government, à qui furent confiées des études de retour d'expérience, notamment sur Katrina.

En France, la frilosité, voire le blocage sont de rigueur. Ma plus troublante expérience fut d'assister un jour à une conférence où un Américain vint nous décortiquer une catastrophe qui avait eu lieu en France et que nous n'avions pu approcher.

Le retour d'expérience approfondi, pour progresser

Avec ce livre, j'opère une forme de retour sur expérience que je veux le plus objectif possible, car je n'ai aucun intérêt à embellir la situation, ce qui ne nous aiderait aucunement pour affronter les crises futures. Ce serait même prendre un énorme risque. Parce que s'il y a bien une chose dont je suis certain, c'est que la crise, elle, ne triche pas. (p. 175-176)

Effectivement, comme le dit le théâtre grec, la crise est heure de vérité. Ce livre est précisément un travail exemplaire pour, justement, approfondir, et faire progresser. Ces questions, comme le dit clairement Matthieu Langlois, sont trop sérieuses pour que l'on s'en tienne à de vaines paroles.