

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2017)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Stratégie, résilience et société : Introduction aux travaux de Joseph Henrotin  
**Autor:** Chambaz, Grégoire  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781603>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

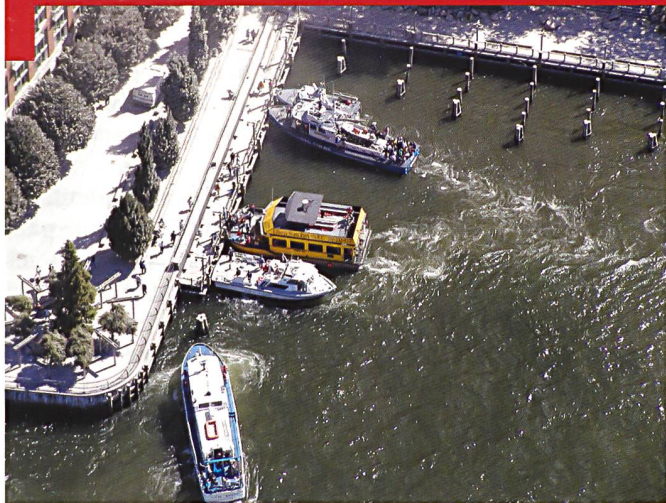
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Après les attaques sur les tours jumelles le 11 septembre, 500'000 civils sont évacués de Manhattan sud par une flottille hétéroclite de petites embarcations, ferries et bateaux de pêche. Cette évacuation procède d'un mouvement spontané, sans demande ou supervision étatique. Elle illustre un comportement d'entraide après un choc appelé la résilience spontanée. Photo © New York Police Department.

## Résilience

### Stratégie, résilience et société : Introduction aux travaux de Joseph Henrotin

**Cap Grégoire Chambaz**

Rédacteur adjoint RMS+

**A**lors que les risques et menaces<sup>1</sup> se multiplient, la nécessité de se tourner vers la résilience en tant que concept s'impose. S'il existe des cadres d'analyse et d'application pour l'accroissement de la résilience en ce qui concerne les matériaux, les individus et les (éco) systèmes (territoriaux), peu de réflexions ont été conduites sur le cas des sociétés dans leur ensemble. Dans la sphère francophone, les travaux de Joseph Henrotin<sup>2</sup> font figure d'exception. Ceux-ci abordent la question de la résilience sous l'angle de la nécessité antiterroriste et évoquent la possibilité d'une stratégie générale de résilience, envisagée pour l'ensemble des acteurs d'une société.

Dans cette perspective, cet article souhaite présenter une synthèse des concepts principaux de ces travaux,<sup>3</sup> des réflexions stratégiques mobilisées ainsi que des éléments de constructions proposés. L'auteur de ces lignes est convaincu que l'essentiel des notions développées dans une perspective antiterroriste sont adaptables pour une résilience générale.

## 1. Définitions, formes et types de résilience

Impérative dans un contexte de crises et de menaces grandissantes, la résilience est une composante déterminante d'une politique de sécurité intégrale, transversale et adaptative. Le concept est complexe et transdisciplinaire; il est imprégné autant par des notions de sociologie, de psychologie sociale, d'histoire et de science politique que d'études stratégiques. Son sens peut différer selon les acteurs qui l'emploient: il est parfois confondu à tort avec les concepts de « continuité du gouvernement » ou de « protection des infrastructures critiques. »

### 1.1 Définitions

Pour Joseph Henrotin, la résilience est « la capacité d'une société donnée à encaisser les conséquences d'une crise majeure. »<sup>4</sup> La crise exprime « un événement que les capacités ordinaires des organisations ne sont pas capables de prendre en charge. » Elle peut être provoquée par des menaces (à savoir « quelque chose d'avéré ») ou des risques (qui « demeure[nt] en puissance »). À l'instar de la société, la résilience est un phénomène dynamique: elle évolue selon les actions de ses acteurs, de ses sous-systèmes et des événements.<sup>5</sup> Ainsi, la résilience dépend de l'environnement social dans lequel elle se construit: sa qualité est alors relative à la nature et au type de crise. L'information est la variable permettant de l'améliorer: celle-ci doit être alors émise par des structures auxquelles les populations font confiance et être disponible en quantité et qualité suffisante. Dans la pratique, elle peut constituer le socle d'une stratégie antiterroriste, de gestion de risques et de gouvernance dans l'imprévu des sociétés complexes.

<sup>1</sup> Par exemple, les bulles financières, le creusement des inégalités, la progression exponentielle de la dette, la sixième extinction de masse, le changement climatique, l'émergence de groupes armés non étatiques, etc.

<sup>2</sup> Joseph Henrotin est docteur en science politique et rédacteur en chef de la publication *Défense & Sécurité Internationale* (DSI). En outre, il est chargé de recherches au Centre d'analyse et de prévention des risques internationaux (CAPRI) et à l'Institut de stratégie comparée (ISC). Enfin, il intervient à l'École supérieure de guerre (Paris), au Centre supérieur interarmées de Défense (Yaoundé) et à l'Institut royal supérieur de Défense (Bruxelles).

<sup>3</sup> Joseph Henrotin, *La résilience dans la défense anti-terroriste: Proposition de déploiement stratégique*, Réseau Multidisciplinaire d'Etudes Stratégiques (Note d'analyse n° 2), 3 septembre 2007, 25 p., *La résilience dans l'antiterrorisme. Le dernier bouclier*, L'Esprit du Livre (Défis du 3<sup>e</sup> millénaire), Sceaux, 2010, 128 p. et, *Résilience ou comment combattre le terrorisme*, *Histoire et Stratégie*, décembre 2014 (n° 20), 98 p.

<sup>4</sup> Définition inspirée de l'approche antiterroriste britannique.

<sup>5</sup> Joseph Henrotin se réfère à l'approche de « l'acteur-réseau » développée par Michel Callon, Bruno Latour, Madeleine Akrich. Cette approche considère les objets (non-humains compris) et les discours comme des acteurs agissants sur un système.



## 1.2 Les formes de la résilience

On distingue trois formes principales de résilience : l'individuelle, la sociétale et la politique. La forme individuelle renvoie à la capacité psychologique de dépasser un événement traumatisant. La forme sociétale se rapporte à la capacité d'une société dans son ensemble à dépasser les conséquences de la crise en conservant sa cohésion et sa culture : c'est-à-dire sans rechercher à désigner un « ennemi » intérieur. Enfin, la forme politique fait référence à la capacité des autorités politiques à maintenir leur composition et cohérence après une crise : notamment agissant sans précipitation et en conservant du recul face à des mouvements de foule. Ces trois formes sont imbriquées : en cas de crise, elles sont inévitablement sollicitées d'une manière ou d'une autre.

### 1.1 Les types de résilience

Il existe plusieurs types de résilience : La *résilience brute* désigne la capacité propre de chaque individu, groupe et société à résister à la pression extérieure indépendamment d'une quelconque préparation. Elle dépend de la cohésion sociale, de la qualité des informations communiquées et de la confiance des populations envers leurs autorités politiques. De fait, elle demeure potentielle. Celle-ci est particulièrement efficace, mais a ses limites : elle permet certes d'encaisser le choc, mais pas de l'anticiper.

La *résilience construite* est le résultat d'une démarche de préparation visant à augmenter les capacités de résilience. Il peut arriver que des crises passées aient des résultats similaires. C'est le type le plus intéressant dans la constitution d'une politique de résilience.

La *résilience spontanée* exprime la recomposition sociale directement après un choc provoqué par une catastrophe ou une attaque. Elle demeure également potentielle, comme elle découle de la résilience brute. Selon la cohésion de la population, elle se manifeste principalement par des comportements d'entraide immédiats<sup>6</sup> et plus rarement par des réactions agressives subséquentes envers un groupe désigné.<sup>7</sup> Elle est autonome et particulièrement efficiente lors de la phase de secours.

La *résilience active* fait référence à une série de pratiques spontanées surgissant après ou pendant la crise. Sa fonction est de dépasser le trauma et les peurs associées. Pour le sociologue hongrois Frank Furedi, elle s'exprime à travers le recours à l'humour noir, la fête ou encore le sexe. Elle peut contribuer à l'accroissement de la résilience construite.<sup>8</sup>

## 2. Environnement d'application

### 2.1 Des vulnérabilités critiques

Pour Joseph Henrotin, les sociétés occidentales (fortement dépendantes de la technique) sont particulièrement vulnérables aux risques, menaces et crises, comme le terrorisme.<sup>9</sup> En particulier, il s'agit des réseaux techniques : qu'ils soient d'approvisionnement énergétique (pétrole et gaz), d'alimentation électrique (le plus vulnérable de tous), de distribution d'eau potable ou encore informatiques et électroniques.

L'interruption partielle ou totale d'un ou plusieurs de ces réseaux peut provoquer des crises à même d'inverser le « cours normal de l'évolution des sociétés. » Les conséquences d'un tel bouleversement varient de la dégradation du mode de vie des populations à la rupture de la cohérence des institutions économiques et politiques – en passant par un « délitement accéléré de la cohésion sociale. » Depuis les années 1970, ces risques – et les incertitudes liées – sont identifiés. Pour le sociologue allemand Ulrich Beck, ceux-ci ont donné lieu à une *Société du risque*, où les risques sont d'une part fortement accrus, mais d'autre part uniquement évalués en fonction de leur seule possibilité d'occurrence<sup>10</sup> (et non plus de leur probabilité). Mais ce mode de perception empêche de se focaliser sur les risques qui importent vraiment.

### 2.2 La culture de la peur

Pour Frank Furedi, cette perception des vulnérabilités – dans la perspective du pire – a installé un climat de peur face aux incertitudes dans les sociétés contemporaines. Cette « culture de la peur » a provoqué à son tour une « politique de la peur » fondée sur la fixation sécuritaire. Cette obsession du risque se traduit par la sursimplification de problèmes complexes (tant chez les politiques que dans les médias), l'apparition de discours infantilisants (minimisant ou exagérant le risque, les élites politiques étant sous l'effet ou y recourant) et l'usage d'une terminologie visant à écarter le risque du discours (à l'instar du « politiquement correct »<sup>11</sup>). Le phénomène de « l'im-média-cratie » vient accentuer ces tendances. Il désigne la logique de production et de consommation continue et immédiate d'information, ne permettant pas d'approfondir les questions abordées ou de les remettre en perspective.

Cette culture de la peur a des répercussions négatives sur les populations et la politique de sécurité des États. Les populations – à travers l'opinion publique – peuvent surréagir face à la potentialité d'un risque ou d'une menace et réclamer des mesures potentiellement inadéquates. Cela rend d'autant plus difficiles la définition et l'application d'une politique de sécurité cohérente, les

6 Envers les victimes et les services de secours, pouvant parfois (paradoxalement) gêner l'action de ces derniers.

7 Donc nuisibles à la cohésion des sociétés.

8 En provoquant l'adoption d'une posture « d'attente » au lieu d'une posture « stoïque » (voir section 4).

9 Qui produit de plus des effets psychologiques démultipliés par les relais médiatiques, même quand les effets physiques sont faibles.

10 Ce phénomène illustre un paradoxe de la sociologie des techniques : plus un problème est maîtrisé, plus sa connaissance favorise les critiques et remises en question.

11 Les tabous que ce dernier impose ne permet pas d'aborder sereinement toutes les thématiques posant problème.



perceptions pouvant considérablement varier. « Que la menace soit relativisée ou perçue comme minimisée et les responsables seront accusés de laxisme ; qu'elle soit perçue comme surévaluée et ces mêmes responsables seront accusés de manipuler les populations. » En outre, les responsables politiques peuvent tomber dans la logique du « montrer que l'on fait quelque chose » – parfois sous l'incitation de l'opinion publique. Cette posture est un piège à plusieurs niveaux,<sup>12</sup> particulièrement lorsque les autorités politiques ne disposent pas des connaissances pertinentes pour évaluer la justesse des mesures avancées. Ces mesures peuvent alors apparaître comme une manœuvre politique si la matérialisation des risques ou menaces ne se produisait pas.

### 2.3 Distanciation entre l'Etat et les populations

Enfin, la tendance est à la distanciation entre l'Etat et la population, en particulier dans le domaine de la sécurité. Cette tendance est le produit d'une séparation grandissante entre les élites politiques et leurs citoyens, la technicisation de l'Etat ainsi que la disparition de l'obligation du service militaire. La dépossession de la population de sa capacité d'action sécuritaire, combinée au développement de l'individualisme a eu pour conséquence de diminuer la cohésion sociale et d'alimenter la culture de la peur. La combinaison de ces éléments avec l'essor de l'immigration et le retrait de l'Etat sur sa gestion ont permis l'émergence du communautarisme. Celui-ci nourrit la culture de la peur en divisant et durcissant les positions des acteurs. Cette combinaison de facteurs affaiblit de fait la résilience brute des sociétés.

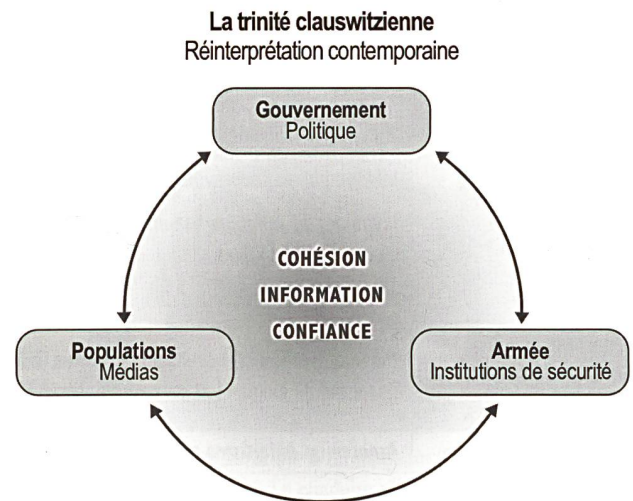
## 3. Lecture stratégique de la résilience

### 3.1 La remarquable trinité

Joseph Henrotin propose une lecture originale de la « remarquable trinité » du penseur militaire Prussien Carl von Clausewitz, dans une interprétation stratégique de la résilience. Adaptée aux développements contemporains, celle-ci demeurerait un modèle pertinent. Ses différentes composantes sont réinterprétées ainsi (voir figure 1) : les médias sont ajoutés à la population (compte tenu de leur indépendance et de leur rôle dans la formation de l'opinion publique) et les institutions de sécurité rejoignent l'armée (considérant leur rôle en matière de sécurité). De plus, « la relation entre les différentes composantes de la trinité ne doit plus être envisagée de façon statique, mais bien de façon dynamique, » évoluant en fonction des situations.

La qualité des liens des composantes est alors relative au degré de confiance et de communication entre les différents acteurs. Plus les liens sont rapprochés, plus le degré de résilience du tout est important. Par conséquent, cette lecture renvoie à l'importance de la cohésion comme facteur de résilience et précise que les populations et

<sup>12</sup>En montrant « que l'on fait quelque chose », la population peut être autant alarmée que rassurée. De plus, si l'Etat peut retirer une légitimation de son action, celle-ci peut n'avoir aucune ou peu de pertinence sécuritaire. Au pire, cette posture indique le pouvoir de la menace (comme le terrorisme) ou du risque sur les élites politiques.



Source : D'après Joseph Henrotin, *La résilience dans l'antiterrorisme. Le dernier bouclier*, L'Esprit du Livre (Défis du 3ème millénaire), Sceaux, 2010. | Adaptation et réalisation Grégoire Chambaz

Figure 1 : Adaptation de la remarquable trinité à la résilience.

médias doivent être considérés comme des acteurs à part entière d'une stratégie de résilience. La crise s'inscrit alors dans un duel des volontés, réinterprété entre le risque ou la menace et l'Etat. Dans cette optique, la résilience est une des stratégies – parmi d'autres – à disposition des gouvernants. Elle intègre alors une *Grand Strategy*<sup>13</sup> dans laquelle elle constitue l'ultime ligne d'un appareil de défense qui en compte plusieurs.

### 3.2 Attributs d'une stratégie résiliente

Elle peut remplir plusieurs fins : assurer le plus rapidement possible le retour à la normale après une crise, accroître la cohésion réelle de la population (en dépassant le communautarisme<sup>14</sup>), combattre la culture de la peur (et par conséquent les mouvements de paranoïa), impliquer et éduquer les populations dans leur sécurité, limiter les possibilités de récupération politicienne d'un événement, interdire tout type de gain médiatique et psychologique pour l'adversaire en cas de frappe et, dans cette logique, dissuader certains acteurs d'attaquer<sup>15</sup>. Ces objectifs touchent au caractère pluriel de la résilience. Si elle relève d'une approche sécuritaire, elle dépend concrètement de son interaction avec de multiples champs.. Elle constitue un but jamais entièrement atteint. Dans ce cadre, l'application de la résilience exige une décision délibérée et des actes continuels.

### 3.3 Définir une stratégie résiliente

Le niveau politique joue un rôle central et fondamental dans la constitution et la conduite d'une stratégie de

<sup>13</sup>Définie par Hervé Coutau-Bégarie comme la « coord[ination] et dir[ection de] toutes les ressources de la nation ou d'une coalition, afin d'atteindre l'objet politique [visé]. »

<sup>14</sup>Ce dépassement nécessite aussi celui de la notion « vivre ensemble, » exprimant une dérive du laxisme et de la tolérance. Il s'agit de viser à une réelle cohésion, l'objectif étant que tous connaissent et aient assimilé les normes de fonctionnement de la société. La revalorisation du civisme et des politiques d'intégration est une des pistes possibles.

<sup>15</sup>« Ne frappez pas : vous prendrez des risques et l'action n'aura que des impacts limités » : cette vision s'inscrit dans l'approche antiterroriste britannique.



Posture	Stoïque (dénî)	D'attente (acceptation et relativisation)
Discours de l'autorité	La population est à l'abri d'un risque ou d'une menace	La population est potentiellement la cible d'un risque ou d'une menace
Population	Non ou insuffisamment « préparée »	« Préparée »
Surprise	Inattendue ou sous-évaluée	Attendue ou moindre qu'attendue
Evaluation du message	La valeur du message est infirmée et décroît (non pertinent, mensonger, trompeur)	La valeur du message est confirmée ou s'accroît (pertinent, véritable, fiable)
Réaction	Réévaluation minutieuse de la situation	Réévaluation superficielle de la situation
Répercussions sur le politique et la population	Perte de confiance envers les autorités (blâme, rejet potentiel de celles-ci et du cadre associé à terme)	Conservation voire accroissement de la confiance envers les autorités (et au sein de la population)
Conséquence	Amorce un défaitisme ou retrait de la population	Favorise la résilience de la population

Tableau 1 : Matrice des oppositions entre une posture « stoïque » et une « d'attente. »

résilience. Le rôle de cet échelon est de déterminer les objectifs politiques, d'identifier les risques et menaces et de faire face aux incertitudes. La première tâche requiert de choisir le degré de sécurité désiré, la situation idéale étant la défense intégrale, quel que soit le type de risque ou de menace. La deuxième tâche exige de se pencher attentivement sur l'ensemble des facteurs de risque ou de menace : les nommer nécessite d'abandonner tout vocabulaire convenu, en opposition notamment au « politiquement correct. » De plus, les reconnaître participe à admettre la réalité des vulnérabilités et, dès lors, à la nécessité de les réduire. La troisième tâche exige du courage : assumer l'existence des incertitudes implique de se départir des discours infantilisants<sup>16</sup> et des manœuvres politiciennes.

#### 4. Construire la résilience

Pour Joseph Henrotin, construire la résilience demande d'intervenir à plusieurs niveaux : préparer les populations, s'appuyer sur des acteurs de confiance, assurer la communication et former les acteurs. Ces éléments ne dépendent les uns des autres, mais leur efficacité se trouve multipliée par leur mise en réseau. En résumé, la préparation des populations procède de la connaissance de la menace, de la reconnaissance de celle-ci et de son intégration, à savoir de sa mise en perspective.

##### 4.1 Préparer les populations

La matérialisation d'un risque ou d'une menace produit une surprise. Celle-ci produit un choc à l'intensité variable en fonction de la nature de la surprise. La réaction à celle-ci varie entre les différents acteurs : les autorités politiques, qui bénéficient d'informations, de moyens de protection et d'action ; les experts et (groupes de) citoyens avertis, qui peuvent se préparer mentalement et physiquement ; et le reste de la population, qui est très probablement démunie. La connaissance des risques ou des menaces participe à la construction de la résilience. C'est-à-dire que l'anticipation d'un choc augmente la capacité de résilience, alors qu'un choc inattendu ou

sous-évalué<sup>17</sup> diminue cette capacité. Cela confirme la nécessité de construire la résilience.

Pour le professeur George Quester, ces différences expriment deux postures significativement différentes : une « stoïque » et une « d'attente » (voir tableau 1). Ces dernières découlent de deux discours – opposés – des autorités sur le risque ou la menace. Le premier reflète une logique de dissimulation, de travestissement ou de déni de la matérialisation potentielle des risques et menaces : il prétend rassurer la population. Le deuxième reconnaît la probabilité d'occurrence des risques et menaces et permet donc de s'y préparer. La distinction entre ces postures radicalement différentes souligne la fonction essentielle de la politique dans la préparation aux crises. Se préparer uniquement aux chocs n'est toutefois pas suffisant : les recherches de Georges Quester indiquent que l'acceptation des risques et menaces doit être suivie de leur relativisation pour s'en accommoder entièrement.

##### 4.2 S'appuyer sur des acteurs de confiance

La population perçoit les discours de dissimulation, manipulation ou le travestissement de la réalité comme un mensonge : dans ce cadre, le message porté est assimilé à une manipulation et sa valeur décroît. Conséquence de cette logique, la population pourrait ne pas tenir compte d'une alerte pertinente suite à plusieurs messages trompeurs. La manipulation de la réalité mène à l'éloignement des composantes « Population » et « Gouvernement » de la trinité clausewitzienne : de fait, elle dessert la résilience de l'ensemble. Cette pratique est pourtant répandue : il n'est alors pas surprenant que les populations attribuent systématiquement un degré bas aux autorités politiques dans les études de confiance. En revanche, les services d'incendie et de secours, la police et l'armée bénéficient d'un crédit de confiance relativement élevé (potentiellement dû à leur proximité).

Dans ces conditions, le degré de confiance apparaît comme le principal indicateur de résilience d'un ensemble social. Une information peut élever ou affaiblir

<sup>16</sup> Produits en partie par la soumission des politiques au cadre médiatique (formatage des discours aux besoins médiatiques).

<sup>17</sup> Ce qui peut entraîner une démoralisation si l'image mentale diffère radicalement de ce qui était imaginé ou évoqué par les responsables.



le degré de confiance : un déficit d'information alimente la création de représentations fantasmées – nourrissant la culture de la peur – alors qu'une information correcte favorise la cohésion d'ensemble. La confiance procède de la crédibilité accordée à l'émetteur et d'une information disponible en quantité et qualité suffisantes : pratiquement, *« plus le degré de [crédibilité] perçue de la source sera important, plus le message sera considéré comme crédible et valable. »*

Pourtant, les politiques de gestion de crise tendent à concentrer la plupart des compétences de communication au niveau politique, alors que justement la confiance accordée aux élites politiques est basse. Dans le cadre d'une stratégie de résilience, la communication des messages d'alerte par acteurs disposant du plus haut degré de confiance est capitale et devrait être privilégiée. À ce titre, la stratégie de résilience britannique s'appuie d'abord sur les relais locaux (médecins, pompiers et fonctionnaires) et ensuite sur des plateformes téléphoniques d'informations. Les médias – et les experts interrogés – complètent le dispositif, qui contribue à un accroissement significatif de la résilience d'ensemble.

#### 4.3 Assurer la communication

Aujourd'hui, les populations n'estiment pas être suffisamment informées sur les risques et menaces : c'est pourquoi le déploiement d'une stratégie de communication est nécessaire afin d'assurer une transmission d'information optimale. Ce déploiement intègre une stratégie plus vaste de résilience. L'objectif est le renforcement de la cohésion : il ne s'agit pas d'un simple effort de communication. Idéalement, cette stratégie de communication comporte trois volets : institutionnel, médiatique et de proximité. Son résultat pourrait être estimé par la diffusion de l'information au sein de la population : le recours à des enquêtes sociologiques régulières s'imposerait dans cette optique.



Une simulation d'attaque terroriste à Birmingham (Grande-Bretagne) le 5 August 2015 (exercice Arden). La conduite régulière d'exercices est un facteur important de la résilience construite. La participation des autorités politiques à ces exercices est capitale pour une préparation optimale. Photo © New York Police Department. West Midlands Police.



L'académie militaire du Wisconsin organise une formation sur deux semaines pour les forces armées, actifs et réservistes compris. Les étudiants du *Master Resilience Trainer (MRT)* apprennent quatorze compétences-clés de la résilience pendant deux semaines, à l'issue de quoi ils sont renvoyés dans leurs unités comme personnes ressources sur les questions de résilience. La tenue de formations est un élément clé dans la formation de la résilience construite. Photo © Wisconsin Military Academy.

La réaction de la population de Copenhague (Danemark) après l'attaque terroriste du 13 juin 2015 illustre la composante spontanée de la résilience. La disposition de fleurs indique que cette dernière est fonctionnelle, le contraire ayant été, par exemple, un accroissement des actes xénophobes contre la communauté d'origine du perpétrateur de l'attaque.





### Cas pratique : La résilience de la population londonienne face au *Blitz* de 1941

Le comportement de la population londonienne lors des mois du *Blitz* en 1941 est une illustration d'une politique réussie de construction de résilience et des dépendances entre les composantes « populations » et « gouvernement » de la remarquable trinité.

En 1917, l'empire allemand lance une série de raids sur la Grande-Bretagne (27 raids, 85 tonnes de bombes larguées). Londres est particulièrement touchée. Militairement, les résultats sont décevants (61 bombardiers perdus), mais psychologiquement, les effets atteints sont importants : la panique s'abat sur les populations, certains ouvriers allant jusqu'à refuser d'aller travailler par peur des raids, et des officiers du *Royal Flying Corps* étant agressés par la population en colère. Pourtant, le nombre de pertes humaines était relativement bas par rapport aux pertes de la guerre (835 morts et 1'990 blessés).

Les Britanniques ne pensaient pas envisageable d'être attaqués par les airs : de fait, leur posture était « stoïque » face à la possibilité d'occurrence de la menace. Cette posture est en partie la cause des élans de paniques londoniens. À l'entre-deux-guerres, plusieurs intellectuels militaires vont puiser dans ces mouvements de panique pour théoriser le recours aux attaques aériennes massives pour contraindre les autorités à la négociation ou la capitulation sous la pression de la population.

Quand le *Blitz* s'abat en septembre 1940 sur la Grande-Bretagne, la population ne fléchit pas. Les raids se poursuivent jusqu'en mai 1941 (au moins 71 raids, 18'000 tonnes de bombes) : ils sont largement plus intenses par rapport à ceux de 1917. Les pertes humaines sont plus de vingt-cinq fois supérieures (21'000 morts, un million de blessés, plus d'un million d'habitations détruites). Pourtant, la résilience des Londoniens s'accroît tendanciellement, en dépit d'actions significativement plus violentes qu'en 1917. Les théories de la puissance aérienne sont invalidées.

Comment cela s'explique-t-il ? Des années 1920 à la fin des années 30, une série de débats a marqué l'espace médiatique britannique. La potentialité d'un emploi massif d'armes chimiques dans un prochain conflit était considérée. De fait, les médias et les citoyens (composante « Population ») et les institutions de sécurité (composante « Armée ») étaient irrigués en information, avec les incitations du gouvernement (composante « Politique »). Cette situation a provoqué la construction d'une résilience individuelle, sociétale et politique.

Trois éléments en particulier illustrent la construction de cette résilience. Premièrement, l'adoption d'une posture « d'attente, » par la reconnaissance de la possibilité des bombardements, l'évaluation de leurs effets et de leurs répercussions potentielles. Deuxièmement, par la prise de mesures adaptées à l'évaluation de la menace (construction d'abri, déplacement de personnes dans les campagnes). Et troisièmement, par la formation des acteurs politiques, militaires et sécuritaires. À cet égard, l'enseignement principal du *Blitz* est l'importance centrale de l'information (et sa circulation) dans la préparation et la construction de la résilience, à l'instar des débats britanniques des années 1920 et 1930.

Le volet institutionnel inclut les institutions de sécurité et les autorités politiques. Il viserait à fournir à la population une information en qualité et quantité adéquate. Il requiert des institutions de sécurité de communiquer plus, en particulier sur l'identification des risques et des menaces, sur les opérations effectuées et – si possible – en cours. De plus, ce volet implique que la communication des autorités politiques se positionne en soutien des intervenants de terrain, notamment en désamorçant la récupération de crise et les phénomènes de compensation, ainsi qu'en orientant les mobilisations de la population. Cette configuration devrait assurer que les autorités agissent au profit d'une stratégie de résilience tout en apparaissant responsables et compétentes.

Le volet médiatique intègre une série de pratiques visant *in fine* à augmenter la confiance envers les autorités politiques. Ces pratiques incluent : l'information spontanée et régulière de la population, le partage des doutes et des incertitudes et la collaboration avec les médias dans la diffusion des informations. Ces pratiques ont pour objet de renforcer la crédibilité des informations émises par les autorités politiques. Elles impliquent de ne plus attendre les dépêches des médias (donnant l'impression que les autorités « cachent » l'information) et de dissimuler les mesures prises (par crainte de renseigner les détracteurs et adversaires).

Enfin, le volet de proximité implique le prolongement des deux premiers volets au niveau local. Il comprend la désignation d'une « personne de contact » au sein des institutions et des services d'intervention et de secours locaux. Les missions de ces référents comprennent la coordination des mouvements et mobilisations de population et le relais de l'information à ces dernières.

### 4.4 Former les acteurs et enseigner la résilience

La construction de la résilience procède d'un changement de posture, d'un appui sur les acteurs de confiance et de l'adoption d'une stratégie médiatique adaptée. Deux éléments peuvent contribuer à un accroissement supplémentaire de la résilience : former les acteurs d'influence, c'est-à-dire les autorités politiques et les médias (les intervenants étant déjà formés) et, dans cette optique, enseigner la résilience. Le premier élément nécessite de proposer des formations (sous un format adapté pour les acteurs) et le deuxième élément de restructurer l'enseignement secondaire et académique.

Les points d'amélioration sont nombreux. Pour les politiques, il s'agit de corriger le manque déterminant de formation technique et doctrinale. Sans celle-ci, leurs actions peuvent entraîner des résultats contre-productifs, à l'instar du mésusage – voire de la limitation – des compétences des intervenants de terrain. Pour les médias, il s'agit de prendre du recul sur l'immédiateté des événements – nécessitant une préparation intellectuelle adéquate, d'appréhender la complexité – exigeant des connaissances générales (notamment sur les risques et menaces) et de gagner en profondeur – en inscrivant les analyses dans une perspective stratégique. Sans



les éléments évoqués, les commentaires médiatiques peuvent plus provoquer de peur qu'une réflexion et un sentiment de sécurité chez leurs audiences.

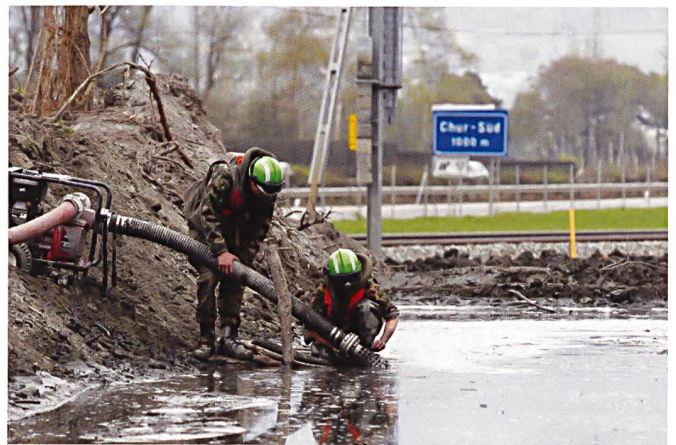
A l'échelon politique, cette formation devrait premièrement comporter une éducation aux questions stratégiques, et deuxièmement des simulations de cas de crise mêlant exercices et analyse. Elle devrait assurer la maîtrise de gestes élémentaires de sécurité à déployer lors de crises. En outre, elle devrait sensibiliser les autorités politiques aux responsabilités spécifiques de leur rôle : définir une stratégie de résilience en situation calme ; et assurer la coordination des acteurs et moyens<sup>18</sup> en cas de crise – en laissant la conduite des interventions aux institutions de secours et de sécurité. Et afin de maintenir une préparation suffisante, les responsables politiques devraient suivre une formation continue sous forme d'exercices de simulation.

Pour les médias, cette formation ressemblerait pratiquement à celle décrite précédemment, moins les simulations. Elle devrait sensibiliser au devenir de plus en plus politique des médias avec leur fonction d'amplification de la culture de la peur, mais aussi de régulation de dérives collectives. Cette formation n'aurait aucunement pour objectif d'imposer une quelconque régulation aux médias ; la liberté de presse étant garantie. Ces cours viseraient plutôt à développer la connaissance des vulnérabilités (et des crises et menaces associées) ainsi qu'à conscientiser les journalistes aux conséquences du traitement médiatique ou « im-média-cratique » des crises. Le résultat de cette formation pourrait contribuer à accroître la résilience générale de la population : celle-ci étant préparée par une analyse médiatique sécuritaire, stratégique et critique des crises, quitte à être ouvertement critique envers la politique gouvernementale. Dans ce cas, les médias agiraient comme un nécessaire contre-pouvoir à un pouvoir dysfonctionnel.

Enfin, la formation des acteurs implique qu'un enseignement de la résilience se généralise : celle-ci étant le résultat d'une identification, analyse et reconnaissance publique des vulnérabilités (et des risques et menaces associés). Son rôle serait de démonter les représentations issues d'une paralysie intellectuelle (comme le politiquement correct) ou d'une culture de la peur. Dans l'idéal, elle serait dispensée dès la fin du secondaire<sup>19</sup> et poursuivie jusque dans un environnement de recherche académique. Plusieurs formes de cours sont à considérer, en particulier des cours permettant une prise de recul critique par rapport à l'information (ce concernant, l'éthique et l'histoire paraissent désignés).

## 5. Conclusion

Qualifiée parfois de concept « mou » en ce sens qu'elle ne peut pas être quantifiée, la résilience présente des avantages indéniables pour une stratégie de sécurité adaptée à son époque. C'est du moins la conclusion qui



Exercices d'aide en cas de catastrophe. Photos © Région territoriale 3.

ressort des travaux de Joseph Henrotin. Premièrement, elle ne requiert que peu ou pas de financement additionnel pour sa mise en œuvre. En revanche, une volonté politique continue est particulièrement nécessaire, notamment afin d'implémenter un changement profond de culture organisationnelle et d'assurer la conservation des acquis.

Secondement, elle permettrait de réaliser deux objectifs stratégiques : dissuader des adversaires extérieurs d'attaquer et interdire les gains psychologiques ou la récupération d'une crise. Cependant, son efficacité ne peut pas être prouvée en cas de crise. De ce fait, elle est pour certains non indispensable, alors que pour d'autres, elle demande justement un investissement important des autorités pour sa construction.

Troisièmement, elle génère des répercussions positives dans d'autres sphères lorsqu'elle est comprise comme une action transversale. Toutefois, le concept de résilience peut être détourné par un emploi purement rhétorique ou perçu comme tel. Le recours à la notion de résilience peut procéder d'une politique de déchargement de l'Etat de ses missions régaliennes (notamment de la sécurité des populations). Cependant, elle constitue une des formes stratégiques les plus adaptées à la complexité contemporaine, tout en n'occasionnant de faibles coûts financiers. C'est pourquoi la résilience pourrait contribuer à relégitimer les Etats alors tendanciellement affaiblis.

G.C.

<sup>18</sup> Mobilisation des secours, interventions financières, autorisation de réquisitions, etc.

<sup>19</sup> Dès que les élèves articulent une capacité de discours critique.





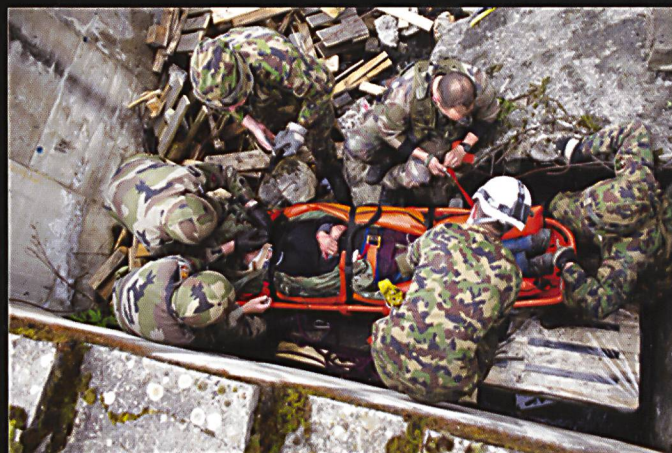
Un chemin provisoire mis en place dans le quartier de la Matte à Berne durant les inondations de 2005. Ces événements tragiques ont souligné la contribution de l'armée dans le rétablissement des conditions d'existence. Photo © Andrea Campiche / Centre des médias électroniques.



L'exercice VIVESIA en 2013 à Zürich. De tels exercices sont indispensables pour augmenter la résilience des unités d'intervention. Photo © Ueli Liechti / Centre des médias électroniques.



Un sapeur-pompier en train d'étayer une plaque de béton dans un bâtiment qui s'est effondré. La collaboration entre tous les acteurs est nécessaire afin d'accroître l'efficacité d'une intervention. Photo © Fabian Gürber / Aldo Ellena / Centre des médias électroniques.



Des militaires en train de sauver un civil d'un décombres durant l'exercice interfrontalier INTER 13. Ces exercices contribuent à faciliter l'aide transfrontalière en cas de besoin. Photo © Fabian Gürber / Aldo Ellena / Centre des médias électroniques.

Des militaires transportent des éléments d'un pont de secours lors d'un engagement d'aide en cas de catastrophe après une coulée de boue dans la commune de Scuol en 2016. Photo © Philipp Schmidli / Centre des médias électroniques.







Deux hélicoptères (*Super Puma* et *Cougar*) en vol lors d'un exercice de lutte contre le feu. L'engagement de l'armée au profit des sapeurs-pompiers accroît les capacités de résilience des forces d'intervention. Photo © Philipp Schmidli / Centre des médias électroniques.



Un hélicoptère EC635 lors d'une intervention de sauvetage avec treuil. Les forces aériennes, dans le principe de subsidiarité, assurent une plus grande résilience des services de secours. Photo © Stefan Kalm / Centre des médias électroniques.



Des gardes nationaux interviennent dans les zones inondées de Houston le 28 août 2017. L'état du Texas a mobilisé la totalité de la garde nationale après l'ouragan Harvey.

La coulée de boue à Bondo le 25 août. Cette dernière trouve son origine dans le réchauffement du permafrost et la fonte d'un glaciers, du conséquences du réchauffement climatique. À L'avenir, la résilience des populations sera de plus en plus sollicitée face à de tels événements.



Des habitants de Houston, des membres des services d'interventions et des soldats de la garde nationale s'organisent après l'ouragan Harvey le 28 août. La catastrophe met à nut la résilience brute des acteurs.

