

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

**Artikel:** Joseph Henrotin : les défis de la résilience  
**Autor:** Chambaz, Grégoire  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781604>

### **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>**



Le Dr Joseph Henrotin à la tribune lors du Salon de Provence à l'Ecole de l'Air en 2012.

## Résilience

### Joseph Henrotin : Les défis de la résilience

**Cap Grégoire Chambaz**

Rédacteur adjoint, RMS+

**J**oseph Henrotin est docteur en science politique et rédacteur en chef du mensuel Défense & Sécurité Internationale. Spécialiste des questions de défense, il a produit plusieurs travaux relatifs l'application de la résilience à l'antiterrorisme, notamment en 2007 une note stratégique sur l'adaptation de la résilience au contexte belge. Ces réflexions ont été approfondies en 2010 par un ouvrage sur la question, puis retravaillées en 2014 par une monographie sur la thématique. Dans cet entretien, Joseph Henrotin décode pour la RMS les enjeux, défis et obstacles à l'intégration d'une stratégie résiliente dans les sociétés.

**RMS: M. Henrotin, merci de répondre à nos questions. Votre premier texte sur les questions de résilience date de 2005. Quelles ont été les principales évolutions depuis lors? La tendance est-elle à la diminution ou l'accroissement de la résilience?**

*Joseph Henrotin: La résilience est toujours relative de son contexte de sorte qu'il existe un « optimum » de résilience pour chaque groupe social (famille, entreprise, Etat, etc.) en fonction des risques, menaces et agressions qu'il subit. Il y a des « immuables » en la matière mais ceci étant posé, le principal facteur à faire entrer en compte dans l'analyse, depuis 2005, est ce qu'on pourrait qualifier « d'immédiat-cratie » ou, plus précisément parce que les réseaux sociaux changent la donne, « e-medias-cratie ». C'est à prendre en compte dès lors que la rapidité des médiations informationnelles, notamment du fait des réseaux sociaux, altère les perceptions – en bien ou en mal suivant les contextes.*

**Dans la conclusion de votre ouvrage de 2010, vous déclarez que « tous les mécanismes de la résilience n'ont pas encore été compris. » Comment la situation a-t-elle évolué depuis?**

*JH: Plutôt négativement, précisément du fait d'un flux plus rapide – et surtout moins maîtrisé – de l'information, qui crée des phénomènes paradoxaux.*

*D'un côté, nous sommes à un sommet historique du partage des connaissances. La manière dont on faisait un mémoire de mastère ou une thèse en 1995 n'a plus rien à voir à ce qui se fait aujourd'hui: les portails scientifiques permettent d'avoir accès instantanément à des revues auxquelles les chercheurs pouvaient seulement rêver. Mais d'un autre côté, cet afflux d'information ne donne que le sentiment de savoir si l'on n'a pas les bases pour travailler avec ces outils. L'accès aux sources n'est pas le savoir; les bibliothèques en ligne ne dispensent évidemment pas de travailler et d'étudier. Or, la dynamique des crises n'a toujours pas changé: elles sont toujours aussi complexes, gardant soldats ou décideurs politiques dans le brouillard de la guerre/de la crise lorsqu'elles se produisent. Le principal défi reste de donner un sens aux choses dans le « bruit » propre à nos sociétés.*

*Au-delà, la littérature a évolué, je pense notamment aux travaux de Chris Zebrowski, à ceux conduits à l'Ecole polytechnique de Palaiseau ou au fait que plusieurs programmes d'études sur le terrorisme (dont celui de la RAND) incluent sur ces questions. Le concept lui-même déborde largement et devient un enjeu de gouvernance et de politique publique: on parle de résilience économique et financière, énergétique, face aux changements climatiques, aux retards de développement, etc. Un des problèmes, me semble-t-il, est que si l'on « tient quelque chose » d'effectivement utile, on a rapidement eu tendance à le transformer en un « buzzword » qui ferait du document le citant un document « moderne. » Un peu à l'instar de ce que l'on a pu lire dans le Livre blanc français de 2008 sur la défense et la sécurité, on ne sait pas trop de quoi il s'agit: d'un état du corps social? (quels sont alors les autres?) d'un objectif? (comment alors l'atteindre?) ou d'un moyen (comment le concevoir alors, si du moins c'est possible)? Le risque évidemment est qu'à ne pas creuser sérieusement, on finisse par passer à côté des apports potentiels.*



Plus précisément, le concept me semble trop souvent réduit au fait qu'un domaine « puisse fonctionner correctement » en dépit des contraintes. À mon sens, mais je suis marqué par mon champ d'étude et donc assez peu objectif, il s'agit plutôt de faire en sorte qu'une entité sociale « fonctionne à peu près » en dépit de crises majeures ayant une portée disruptive. C'est autre chose que d'acheter quelques mégawatts à l'étranger suivant des procédures parfaitement au point alors qu'on a l'argent pour ce faire... En ce sens, avant même de parler de résilience, il faut en revenir au concept de crise, à ce qu'est la disruption et le délitement de groupes sociaux, aux dynamiques sociologiques de la pénurie dans les sociétés d'abondance (y compris d'abondance de la sécurité) et – parce que c'est extrêmement important – au rôle du facteur temps, etc.

**RMS: Dans vos travaux de 2014, vous évoquez la nécessaire acceptation du risque (et de la menace) pour préparer la résilience. Comment parvenir à ce changement de posture? Est-ce possible de créer une véritable « culture » de la résilience?**

JH: En fait, l'acceptation du risque est la conséquence de sa connaissance. C'est cette dernière, véritable impératif, qui est antérieure à l'acceptation. Les effets de choc – soit le principal facteur de dégradation d'une résilience – découlent de la surprise, de sorte que tout ce qui peut concourir à réduire la probabilité d'occurrence de cette dernière doit être mis en avant. Cela signifie autant le travail des services de renseignement et des services de sécurité que l'information donnée en quantité et en qualité au citoyen. Et ce, par des autorités perçues comme compétentes, ce qui est intimement lié à la confiance, mais qui est également problématique lorsque l'on voit les indices accordés par les répondants aux enquêtes sociologiques sur les institutions en lesquelles ils ont confiance. Médias et hommes politiques sont ainsi fréquemment à la traîne. L'information est donc centrale dans le processus de résilience; et est une composante de ladite culture.

Peut-on la créer? Je pense qu'on peut l'aider à croître. C'est cependant difficile, parce que la densité et la rapidité des flux informationnels nous privent des prises de recul nécessaires: il y a une véritable concurrence dans l'allocation des temps permettant de se forger une opinion sur telle ou telle problématique. Elle se double de ce que Bronner qualifie de « fin des gatekeepers », soit les goulots d'étranglement par lesquels passent l'information et qui permettent d'éviter de publier n'importe quoi. In fine, n'importe qui, du plus brillant scientifique à l'opérateur PSYOPS, a aujourd'hui accès au marché de l'information et comme il est toujours plus facile de lire un article d'une page – celui qui vous donne l'impression d'avoir compris – qu'une étude nuancée de 25 pages (en particulier celle qui vous laisse avec plus de questions que de réponses), les dommages collatéraux sur la résilience peuvent être importants.

### Portrait express: Joseph Henrotin, stratège et spécialiste de la résilience

Joseph Henrotin intègre en 2003 l'Institut de stratégie comparée (ISC) en tant que chargé de recherche, puis le Centre d'analyse et de prévention des risques internationaux (CAPRI). En 2005, il devient rédacteur en chef de *Défense et Sécurité Internationale* (DSI), la première revue francophone sur les questions de défense, qu'il dirige encore aujourd'hui. Il soutient sa thèse de doctorat en 2008 à l'Université libre de Bruxelles.

En outre, il intervient en tant que conférencier à l'Ecole Supérieure Internationale de Guerre (Yaoundé) et à l'Institut royal supérieur de Défense (Bruxelles), de même que dans plusieurs cycles de formation. Il est auteur d'une dizaine d'ouvrages et de plus de 500 articles sur les questions de défense. Ses thèmes d'expertise varient des questions militaires, à la stratégie aérienne et navale, à la sociologie des technologies militaires, la résilience dans l'antiterrorisme ou la techno-guérilla / guerre hybride. Il peut être suivi sur son compte twitter: @JosephHenrotin ou en s'abonnant à DSI.

**RMS: Quels sont les obstacles organisationnels, culturels et cognitifs à l'adoption d'une culture de résilience? Quelles sont les solutions applicables à ces résistances?**

JH: Je pense que si l'on veut avoir une vision de la résilience qui soit la plus inclusive, il faut disposer de quelque chose s'approchant d'un conseil national de sécurité qui soit apte à traiter toutes les questions de sécurité. Mais, plus que les questions d'ordre organisationnelles, la problématique numéro un me paraît tenir à notre rapport à l'information et à la gestion du/des savoir(s) liés; ce qui renvoie directement à tout ce qui peut avoir trait à l'enseignement. La tendance dominante en Europe aujourd'hui est à la priorité donnée à l'acquisition de compétences, sur celle des savoirs. Je ne suis pas expert en pédagogie évidemment et je me garderai de toute analyse hâtive, mais on ne peut revendiquer de compétence si l'on n'est pas capable de qualifier le travail effectué, ce qui exige de développer une expertise, quel que soit le domaine, ce qui renvoie au savoir.

Lorsque je parle de « savoir », il ne s'agit pas uniquement de culture générale, quelque soit son domaine particulier, je parle également des fondamentaux de la méthode scientifique: l'importance de la démonstration, les causalités, l'historicité, la hiérarchisation des facteurs, le fait qu'il puisse y avoir consensus sur une question donnée, etc. On le voit bien sur les réseaux sociaux, les fausses équivalences pullulent et le fait d'arriver avec un raisonnement construit et appuyé sur des faits ne suffit plus pour débattre et faire avancer une discussion. In fine, le résultat est de se retrouver, pour les matières qui nous concernent, à voir des commentateurs – y compris ayant pignon sur rue – parler de jihadisme sans avoir aucune connaissance un peu étayée de l'islam ou de frappes aériennes sans même savoir que l'armement guidé n'est pas toujours efficace. De ce point de vue, si



*obstacle il y a, c'est bien notre paresse, notre manque de curiosité et notre manque d'humilité : nous cédon trop souvent à la tentation de l'immédiateté et de l'explication simpliste sur des problématiques sur lesquelles des milliers de pages peuvent avoir été produites, tout en confondant opinion, avis éclairé et savoir. Le résultat de ces simplifications est évidemment dévastateur lorsqu'ensuite il s'agit de réagir de manière commune à une problématique complexe ou lorsqu'une autorité légitime donne un ordre à suivre impérativement.*

*Au-delà de cela, des résistances culturelles sont également possibles au plan politique. Entrer dans une culture de résilience implique de faire du citoyen un acteur de sa sécurité : c'est quelque chose d'assez évident en Suisse où le citoyen est aussi sensé être un soldat, mais ce ne l'est pas nécessairement ailleurs. Certains ont ainsi critiqué en leur temps le concept pour, tour à tour, être l'avant-garde d'une militarisation de la société ; ou le cheval de Troie sécuritaire du libéralisme, parce qu'il impliquerait une remise en question de la position centrale de l'État en tant que fournisseur légitime de sécurité. Il est, de facto, certain que l'on a commencé à parler de résilience au début des années 2000, soit au moment où plusieurs États désinvestissaient les secteurs militaires et de sécurité intérieure. Mais force est aussi de constater que des problématiques telles que le terrorisme, parce qu'elles se jouent aussi dans le secteur cognitif, ne peuvent uniquement être traitées par une augmentation des budgets : face à l'anxiété, le fait de savoir qu'un nouveau commissariat a ouvert est de peu de poids. Le fait de comprendre quels mécanismes sont à l'œuvre et de savoir quoi faire en cas de problème paraît plus pertinent.*

**RMS: Dans une optique de résilience, que changeriez-vous si vous aviez une baguette magique ?**

*JH : Avec un peu d'humour, parce que le concept prêterait légitimement à nombre de discussions, j'instaurerais un système automatisé imposant un retrait de cinq francs suisses à toute personne ne vérifiant pas ses informations avant de s'exprimer, retweets et partages compris, sur un réseau social ou ailleurs.*

*Propos recueillis par Grégoire Chambaz*

## News

### Norvège : Le risque numérique

Les plus sérieuses menaces qui pèseront sur la Norvège proviendront de l'espace numérique, estime le service de renseignement du royaume dans son rapport annuel publié le 6 février 2016. La Russie et la Chine se sont montrées les plus actives dans ce domaine. « Depuis des années, des acteurs russes essaient de pénétrer dans les systèmes informatiques exploités par les autorités norvégiennes, et cela se poursuivra, » a commenté le chef du service, Morten Haga Lunde, en faisant allusion aux tentatives russes d'influencer l'opinion à travers les médias sociaux.

Au début février 2017, la police de sécurité norvégienne (PST) avait révélé que les services de messagerie électronique de plusieurs organes publics du pays, y compris les siens, avaient été visés par des attaques menées par une entité liée aux autorités russes. La Chine est également montrée du doigt dans ce rapport. « En 2016, des acteurs chinois ont réalisé des opérations contre les autorités norvégiennes et des entreprises technologiques (...). L'espionnage industriel contre ces entreprises devrait constituer une bonne part des activités à venir, » notamment dans les secteurs des énergies renouvelables, des médicaments et de l'espace.

TTU No 1051, 8 février 2017.

