

Ateliers des Métamorphoses# 6 Le retour des grandes peurs : Face aux risques, serons-nous unis ?

SYNTHÈSE

La crise que nous traversons nous renvoie à la fragilité de nos existences et de nos sociétés. Il nous faut à la fois nous adapter à celle d'aujourd'hui, la pandémie liée à la covid-19, et nous préparer à celles de demain. Mais les crises ne sont pas un phénomène nouveau. Alors en quoi la mémoire collective nous permet-elle de faire face aux événements exceptionnels notamment dans un contexte de dérégulation de l'information ? En quoi nos méthodes de gestion des crises sont-elles perfectibles ? Comment dans ces contextes bouleversés continuer à faire société ? Comment enfin le service public de l'eau peut-il anticiper l'avènement de futures crises et y préparer les usagers ?

Dans le premier temps de cet atelier, la mémoire des crises sera interrogée. La peur que l'on ressent face à la pandémie de la Covid-19 n'est-elle pas la traduction de l'oubli des précédentes crises ?

Deuxième temps : quelle expérience peut-on tirer des crises, en tant-qu'organisation, pour améliorer notre préparation aux difficultés à venir ?

Ensuite, l'atelier imaginera les façons de mieux préparer le corps social aux futures crises, avant de dresser un état des lieux des risques dans les années qui viennent

Pour alimenter le débat animé par Benjamin Gestin, Directeur général d'Eau de Paris, trois intervenants :

Les intervenants

- **Virginie Tournay**, directrice de recherche en sciences du politique au CNRS, basée au Cevipof et auteure de science-fiction.
- **Didier Sicard**, professeur émérite de médecine à l'Université de Paris, Président d'honneur du Comité Consultatif National d'Éthique, spécialiste de l'histoire des pandémies.
- **Olivier Borrax**, sociologue, expert de la gestion des crises et des risques, directeur du Centre de Sociologie des Organisations (CSO).

PREMIÈRE PARTIE

MÉMOIRE ET CRISES

“Depuis que l’humanité existe, les maladies des hommes viennent des animaux.” Didier Sicard

Benjamin Gestin : La mémoire des crises nous permet-elle d’anticiper les perturbations futures ?

Didier Sicard : Il y a deux mémoires. L’une présente le nombre de morts. L’autre essaie de comprendre ce qui s’est passé. C’est celle-ci qui nous intéresse. L’extinction des Indiens aux 16^{ème} et 17^{ème} siècles s’explique en partie par l’absence d’élevage sur le sol américain. Ce sont les élevages qui transmettent les virus et qui, en Europe, ont permis d’immuniser la population. **Depuis que l’humanité existe, les maladies des hommes viennent des animaux. Et toutes les épidémies du 20 et 21^{ème} siècles viennent des animaux** : le VIH, Ebola, le sars1, le merxs... Le danger est d’être indifférent aux risques qu’ils peuvent susciter. **Cette proximité entre l’homme et l’animal crée à la fois une immunité et un risque.**

BG : Confirmez-vous que le SARS Cov-2 provient de ce lien homme-animal ?

DS : Oui. L’hypothèse du virus créé dans un laboratoire est peu vraisemblable. Pour bien comprendre, il faut reprendre la chaîne de transmission et le contexte local et culturel dans lequel elle s’est produite. La pénurie de porc sur le marché intérieur chinois en 2019 (du fait de la fièvre porcine) a entraîné le report de l’alimentation sur les animaux sauvages, dont les chauve-souris, vendus vivants dans des conditions épouvantables. La consommation d’espèces sauvages est un trait culturel fort en Chine Centrale. Dans les marchés humides de vente d’animaux sauvages vivants ou morts, une grande quantité d’aérosols viraux sont dispersés dans l’air. Surtout lors des fêtes du Rat (février-mars), où des banquets rassemblant pas moins de 200 000 personnes sont organisés.

A la fin de l’été 2019, le virus est entré en contact avec l’humain, il a muté et s’est renforcé : la finalité d’un virus est de se développer. Brutalement la maladie est apparue, en Chine centrale. Un confinement rigoureux a suivi, et dans le même temps on a assisté à l’extraordinaire libération du virus par le trafic aérien, jusqu’à créer le closter italien.

Des travaux récents de l’Institut Pasteur au Laos attestent l’hypothèse que la chauve-souris puisse être directement la source de la contamination.

BG : Quelles autres grandes leçons tirer des pandémies ?

DS : Depuis 2500 ans, l’histoire du monde est rythmée par les pandémies. Des épidémies qui touchent des millions de personnes modifient l’écologie, l’économie, la spiritualité et la politique d’un pays.

Elles sont par exemple sources d’inégalités sociales. Les passes sanitaires et les quarantaines sont apparus au moment de la peste justinienne au 6^{ème} siècle, ainsi que les inégalités sociales face à la maladie : les nobles pouvaient quitter la ville, les gens du peuple devaient rester pour travailler.

Elles sont parfois à l’origine d’un bouleversement total de l’économie, entre progrès social et mutations des activités. L’épidémie de choléra en Angleterre au 19^{ème} siècle a redistribué les cartes. Les paysans mouraient de l’eau souillée. Le lien fait alors entre les germes de la maladie et l’eau a été à l’origine du changement radical de l’hygiène de l’eau dans le monde. D’un autre côté, l’agriculture a périclité. On l’a remplacée par l’élevage de moutons, qui a permis de travailler la laine, puis de l’exporter, ce qui explique en partie l’essor de la marine anglaise.

L’histoire des pandémies apporte une certaine lecture à l’histoire des civilisations.

BG : Peut-on revenir un instant sur le lien entre pandémie et religion ou pandémie et spiritualité ?

DS : Lors des pestes justiniennes, la médecine était à cette époque inefficace, seule la religion apportait le salut. Dans ces périodes de grand trouble, le besoin de spiritualité est important. L'essor du catholicisme est directement lié à la croissance de l'angoisse liée aux grandes maladies.

Plus inquiétant est selon moi le phénomène des boucs émissaires. Chaque pandémie génère ses coupables. Les juifs et les médecins sont toujours considérés comme étant responsables des pandémies. Pendant la Covid-19, infirmiers, médecins ont été souvent suspects. On a même vu le retour de l'étoile jaune, détournée avec les anti-vaccs, ce qui est dramatique sur le plan de la mémoire.

BG : On peut aussi citer la stigmatisation des personnes asiatiques pendant la Covid-19, comme une réaction primaire où sont répétées les infamies des crises précédentes.

DS : Avec le retour des charlatans et des fausses promesses.

"La transformation numérique transforme aussi notre rapport à l'histoire et à nos mémoires collectives." Virginie Tournay

BG : Aujourd'hui, l'inflation d'informations n'amplifie-t-elle pas une sensation de peur, en provoquant un brouillage dans notre perception de la crise ?

Virginie Tournay: L'expression de minorités actives est exacerbée par les réseaux sociaux. En tant qu'historienne, je trouve cette période fascinante. Quelle matière les historiens retiendront-ils pour décrire ce que nous vivons aujourd'hui ? La transformation numérique transforme aussi notre rapport à l'histoire et à nos mémoires collectives.

BG : Est-on, selon votre expérience, bien armés pour tirer les leçons des crises ? Qu'est-ce qu'une crise d'ailleurs ?

Olivier Borraz : Le terme de crise est appliqué dans différents contextes, économique, financier, sanitaire, social, climatique. On perd donc un peu de vue ce qui fait crise. Dans la crise, il y a un moment propice à la critique. La crise peut aussi être qualifiée dans le temps, avec un début et une fin. A-t-on encore affaire à une crise ici ? C'est important de se poser la question pour que les procédures et outils de gestion soient bien adaptés à la situation.

DEUXIÈME PARTIE

COMMENT MIEUX GÉRER LES CRISES A VENIR ?

BG : N'y a-t-il pas une tentation pour les États de susciter des peurs pour canaliser une réaction collective ?

OB : Décréter une crise légitime l'intervention de l'État. En France, selon la posture d'État, la crise est une atteinte au bon fonctionnement de la société, son rôle est donc de rétablir l'ordre. Dans cette crise en particulier, le registre de la peur a joué un rôle important, qu'a largement accentué le fait d'égrèner le nombre de contaminés, de réanimés et de morts tous les soirs.

"Une crise surmontée ne crée pas de mémoire"
Didier Sicard

Il y avait aussi, de la part de l'État, un besoin de contrôle de la temporalité. Or, selon de nombreux experts, donner des chiffres tous les jours dans un contexte d'épidémie n'a aucun sens, sinon celui de montrer qu'on

maîtrisait le temps de la crise et que celle-ci était gouvernable. Or, on se rend compte que le virus ne cesse de déjouer les prédictions. L'idée que l'on peut gouverner une pandémie est peut-être simplement une illusion.

DS : Ce qui est étonnant, c'est qu'une crise surmontée ne crée pas de mémoire. La France était probablement le pays le mieux préparé à une telle épidémie après la grippe H5N1, avec une cellule d'urgence et un protocole de confinement. Cette absence de mémoire laisse croire que l'on ne peut travailler que dans l'urgence et non dans l'anticipation.

La France a des chercheurs de grande qualité et elle confie les clés à une médecine scientifique qui donne des réponses de guerre.

BG : Le pays a oublié cette préparation au moment où la crise est survenue. Avez-vous constaté cela aussi dans vos travaux, Olivier ?

OB : Cela faisait 15 ans que l'État se préparait à gérer une pandémie. Pourtant quand l'alerte a été donnée en janvier-février, on a inventé un nouveau système.

S'agissant de la Covid-19, le tâtonnement a été constaté dans d'autres pays, malgré une bonne préparation de la gestion de crise par les pays. Mais la frénésie organisationnelle, elle, est très française. Elle tient à la volonté de l'exécutif de conserver la main : le Conseil scientifique a été conçu pour être homogène dans sa prise de décision, avec très peu de confrontation dans ses rangs et aucune diversité disciplinaire.

BG : Vous avez constaté une capacité assez faible de la part de l'État à tirer les leçons du passé. Comment l'expliquez-vous ?

Quand on ne tient pas compte de la mémoire des crises, c'est qu'on a tendance à la singulariser, à considérer que chaque crise est différente et unique. Emmanuel Macron et le gouvernement ont eu l'impression d'être face à quelque chose d'unique. Il y a aussi une méfiance de l'exécutif vis-à-vis de l'administration, comme si elle n'allait pas être capable de faire face à une telle situation, alors que la réalité a montré le contraire.

Deux autres enseignements.

En France on a tendance à faire des Retex sur la crise qui vient de survenir, rarement sur les crises qui précèdent. **On a une gestion courtermiste du Retex qui conduit à de l'amnésie organisationnelle.**

Dans les travaux réalisés après les crises, on perd de vue ce qui a bien marché, les innovations. On va d'abord chercher les erreurs. Pourtant, dans chaque crise, il y a un vrai capital de connaissances sous-exploitées.

Pour la crise de la Covid-19 en particulier, on sent au sommet de l'État une volonté de ne pas tirer de leçons de cette crise-ci, de tourner la page.

BG : La gestion de crise doit-elle passer par des organismes ad hoc ou par une culture de crise dans l'entreprise ?

OB : On voit actuellement les limites de structures spécialisées car il est difficile d'avoir une réponse adaptée à l'ensemble des réalités vécues au sein des organisations. **Ce qui se joue dans une crise, c'est la réactivation de formes d'interdépendances entre individus et entre services,** qui vont être capables de trouver des manières de collaborer, et ce même si ces individus et services étaient en conflit auparavant, comme cela a été le cas de l'hôpital au début du covid.

"Sous l'allure d'une collaboration, le rapport politique-médecine devient rival."

Didier Sicard

BG : Mettre en scène les rôles des différents acteurs qui gèrent la crise peut-il servir à gérer la réaction du corps social ? N'est-ce pas confusant ? Je pense à l'opposition gestionnaire/politique et médecin/scientifique.

DS : Le philosophe Michel Foucault pose que le politique demande à la médecine de servir ses intérêts. L'hôpital est la caricature de cette prise de pouvoir de l'administration (le politique) au détriment de l'individu (le médecin ou le patient), comme si les médecins étaient incapables de gérer par eux-mêmes. Le Conseil scientifique lui-même est pris au piège d'une médecine devenue politique. La parole médicale devrait être indépendante et elle finit par être censurée. Sous l'allure d'une collaboration, le rapport politique-médecine devient rival.

BG : Il y a eu un moment, début 2021, où le politique a dit "on ne reconfine pas" malgré l'avis alarmiste du Conseil scientifique.

VT : Au début, le gouvernement a essayé d'introduire un rythme en publiant tous les soirs les chiffres de l'épidémie. Cela créait une rencontre avec le politique et amenait en même temps **une confusion entre sciences et politique**. Les données pouvaient être perçues à la fois comme des chiffres épidémiologiques et comme des indicateurs de l'action publique. Un mouvement inverse a alors eu lieu, le politique reprenant la main. Ce qui a créé une défiance d'emblée, c'est cette confusion. Cela ne pouvait pas fonctionner.

"Cette crise a montré l'impuissance de nos gouvernants à administrer la dimension émotionnelle de la société." Virginie Tournay

BG : On parle de défiance mais les Français, à ce moment-là, ont été particulièrement disciplinés ! Comment le Baromètre de la Confiance a-t-il mis en lumière ce paradoxe ?

VT : Cette crise a montré l'impuissance de nos gouvernants à administrer la dimension émotionnelle de la société. Notre étude a montré un lien assez fort entre la résistance vis-à-vis de la vaccination et le sentiment d'appartenance à la communauté nationale.

Pour réaliser ce Baromètre de la Confiance Politique (enquête menée au CEVIPOF depuis 2010), on a interrogé les mêmes personnes en février et en mai 2021.

Le refus de la vaccination touche en majorité les jeunes générations : 45% des 18-24 ans en février. 70% des réfractaires à la vaccination envisagent la France comme un ensemble de communautés qui cohabitent les unes avec les autres plutôt que comme une nation unie malgré ses différences. Seulement 12% de réfractaires ont le sentiment d'appartenir à la communauté nationale alors qu'une majorité de réfractaires (58%) ont le sentiment de n'appartenir à aucune communauté.

"Le refus vaccinal relève d'un comportement individualiste consumériste : on prend ou on ne prend pas". Virginie Tournay

La nation semble vécue comme un cadavre exquis. Dans cette vision, il n'y a pas de contre-modèle qui justifierait un refus vaccinal. Cela relève plutôt d'un comportement individualiste consumériste : on prend ou on ne prend pas.

On n'est pas tant dans un refus de la science que dans une crise de nature politique.

DS : Dans les discussions avec les anti-vaccs, on constate que la disparition de la religion est remplacée par une forme de laïcité militante : ce qui demeure c'est que la nature ne ment pas.

VT : On observe en effet un déplacement, notamment chez les jeunes générations, vers un rapport plus spirituel à la nature. 35% des 18-24 ans pensent que dans une société idéale, on ne devrait pas manger de viande. C'est une redéfinition du rapport à l'humanisme.

TROISIÈME PARTIE

COMMENT CONSTRUIRE UNE ACCEPTABILITÉ COLLECTIVE AU RETOUR DES GRANDES PEURS ?

BG : Sur la base des constats qui viennent d'être faits, comment fait-on société pour préparer les futures crises ?

VT : L'acceptabilité sociale est différente de la confiance. Si la société tient, c'est parce qu'il y a un minimum de confiance réciproque entre les gens. Lorsqu'on est en situation de crise, on accepte de déléguer notre santé au régulateur. Ce que nous a montré la vaccination, c'est que le principe d'immunité collective ne fonctionne plus avec les jeunes générations. Les normes de réciprocité qui rendent possible la vie sociale et font vivre le sens civique ne fonctionnent plus.

La confiance peut être découpée en trois composantes:

- *Confidence*, c'est la confiance que l'on a les uns dans les autres et dans les institutions. Pendant la crise, la pénurie de masques et l'hôpital aux abois ont mis à mal cette notion de *confidence*.
- L'autre notion, *trust*, c'est la confiance en son dentiste lors d'une opération à risques. Elle est souvent incarnée par des personnalités charismatiques dans lesquelles les gens croient.
- Dans l'*accountability*, l'institution doit être transparente et rendre des comptes à la communauté sur ses actions.

Ces trois dimensions se retrouvent par exemple dans la gestion de l'eau. Comment faire pour administrer et distribuer l'eau en cochant les cases des différentes dimensions de la confiance ?

"On a bien en tête la défiance des populations à l'égard des institutions mais on oublie de considérer la méfiance des institutions vis-à-vis des populations". Olivier Borraz

BG : Justement, aucun impact de la crise de la Covid n'a été observé sur la confiance des usagers dans l'eau distribuée par Eau de Paris. Nous avons peut-être, en tant qu'acteur public de l'eau, un rôle à jouer dans cette confiance.

Le Baromètre du Cevipof est assez sombre sur cette question de la confiance. Est-ce que les réactions que vous avez observées le confirment, Olivier?

OB : Si on a bien en tête la question de la défiance des populations à l'égard de leurs institutions, ce qu'on oublie de considérer, c'est la méfiance des institutions vis-à-vis des populations. Pour les instances dirigeantes, le citoyen n'est pas responsable par nature, il faut l'y inciter -c'est le rôle de la police-. Ce manque de confiance se retrouve dans les deux sens. Or, on l'a vu, gérer des crises est difficile sans la confiance.

"L'état maintient l'état d'urgence car il a la croyance que s'il le supprime, ça va être le chaos. Or on n'a pas besoin de cet état tutélaire pour nous protéger" Olivier Borraz

DS : Ce que les citoyens français demandent, c'est d'être les maîtres de leur protection. Nous sommes un des pays où la protection par le masque est la plus généralisée. En Allemagne, c'est le contraire : pas de gouvernement en ce moment, plus d'ordre supérieur, c'est l'anarchie.

Les Français montrent qu'ils sont en train de reprendre la main avec une discipline auto-construite. C'est peut-être une des surprises de cette pandémie. Le gouvernement devrait faire beaucoup plus confiance aux citoyens.

OB : Il y a une opposition entre le besoin de responsabilité de la population et le fait que l'on vive depuis deux ans dans un état d'urgence, qui n'est pas un régime qui favorise la participation. L'Etat maintient l'état d'urgence car il a la croyance que s'il le supprime, ça va être le chaos. Or on n'a pas besoin de cet état tutélaire pour nous protéger.

VT : La population manifeste un besoin de participation mais elle montre en même temps le besoin d'un personnage fort, indépendant. Il y a une tension entre un besoin d'autorité et un besoin de participer. Le citoyen n'a pas forcément envie de décider, il a envie d'avoir confiance.

"Une démocratie c'est le débat, l'état d'urgence n'est pas démocratique."

Didier Sicard

OB : L'état d'urgence empêche tout débat et n'autorise pas de faire de distinctions, il englobe l'ensemble de la population.

DS : Un état d'urgence doit durer quelques jours, cela ne peut pas être l'état normal qui régit une population. Une démocratie c'est le débat, l'état d'urgence n'est pas démocratique. Il détruit le rapport du gouvernement à la société. Il y a dans cet état d'urgence une dimension stratégique, il sert le pouvoir. C'est porteur dans le futur d'une révolte justifiée.

QUATRIÈME PARTIE

A QUELLES GRANDES CRISES FAUT-IL QUE NOUS NOUS PRÉPARIONS ?

BG : **Qu'est-ce qui vous fait peur, au niveau personnel, dans nos sociétés ?**

OB : Le changement climatique va provoquer de grandes vagues de migrations. Quand une population massive de gens qui fuient des zones devenues inhabitables va arriver à nos portes, comment va-t-on réagir ?

DS : Ce qui me fait le plus peur, c'est la disparition du statut de la vérité dans un monde dérégulé de l'information, et la confusion entre la vérité de chacun et une vérité universelle. Un débat part de faits. Si on n'est pas d'accord sur les faits, on ne peut pas débattre.

VT : Cela évoque deux scénarios de la Red Team Défense . Dans "Chronique d'une mort culturelle annoncée", chaque citoyen est en mesure de modifier son propre champ perceptif. La vérité devient relative. Sur la problématique des migrants, nous avons imaginé une nation post-territoriale située sur l'eau. Comment traiter, sur le plan humanitaire, cette population grandissante qui est vue comme un risque pour les États ?

BG : **Sur la base du constat que l'on a du mal à faire société, proposez-vous, en tant que chercheuse et auteure, un recours au récit ?**

VT : L'horizon prédictif de nos sociétés est de plus en plus court. La fiction spéculative produit des narrations qui ne sont pas improbables. Nous avons par exemple imaginé ce qui se passerait si l'état d'urgence devenait permanent.

Si on retirait tout d'un coup la traçabilité qui a été induite peu à peu par l'état d'urgence, un citoyen de 20 ans en 2070 aurait-il le sentiment de gagner ou de perdre des libertés ? Le sevrage numérique peut être quelque chose de très angoissant, cela peut retirer la possibilité même de faire société.

“ S’il n’y a pas de travail en commun, on offre un boulevard à l’émergence des virus. Il est regrettable qu’il n’y ait pas d’institut du vivant. ” Didier Sicard

BG : De façon prospective, à quel type de risques faut-il selon vous que l'on se prépare ?

DS : Un des risques majeurs se cache dans le lien entre la réduction de la biodiversité et les grandes pandémies. S’il n’y a pas de travail en commun pour comprendre la complexité des comportements animaux, on offre un boulevard à l’émergence des virus. Il est regrettable qu’il n’y ait pas d’institut du vivant.

BG : Cela va dans le sens du concept de santé unique, *one health*.

DS : Certaines universités ouvrent un département *one health*, cela commence à bouger.

VT : Comment mettre en œuvre un concept comme *One Health* sur le plan des politiques publiques ? Plus on a de données, plus on a de risques. On l’a vu avec Astrazeneca.

DS : La connaissance n’est pas, selon moi, synonyme de peur. Au contraire, la peur c’est l’ignorance. Les connaissances des vétérinaires sur l’émergence des zoonoses auraient pu nous rassurer, et non susciter plus de peur.

“L’État n’a pas la capacité de gérer seul des crises aussi complexes. Elles doivent être gérées par l’ensemble de la société.” Olivier Borraz

BG : Cela mène à la question : comment s'organiser pour la gestion de crise aujourd'hui ?

OB : L’État n’a pas la capacité de gérer seul des crises aussi complexes. Elles doivent être gérées par l’ensemble de la société. L’État pourrait se charger de faire coopérer les ensembles de la société. Cette gestion sous-entend de bâtir des connaissances-socles et ne plus prendre les crises comme des événements singuliers à chaque fois. Le rôle de la gestion de crise c’est de renforcer les liens pour que la société organise sa propre résilience.

VT : Il y a un niveau d’incertitude qu’il faut pouvoir accepter. La notion de *trust* manque beaucoup dans les politiques publiques dans les situations de crise. Quand on ne sait pas trancher, il nous faut des médiateurs, des associations par exemple, qui soient en mesure d’établir des liens de proximité avec les populations. Cela suppose que tout ne soit pas dématérialisé, qu’il y ait des interlocuteurs humains.

BG : C’est l’idée du dernier kilomètre de la parole publique, qui est peut-être devenue invisible.

VT : Il ne faut pas uniquement de la pédagogie, mais de la culture et de la connaissance. On peut reprendre l’exemple de l’eau : il est crucial de rapprocher et de rendre visible le service de l’eau auprès du citoyen.

CONCLUSION

Benjamin Gestin

Première leçon. On a besoin de construire une mémoire de la crise. Cette capitalisation par les retours d'expérience permettra d'être plus résilient.

Deuxième leçon. Une crise n'est jamais aussi singulière qu'on le pense quand elle arrive.

Troisième leçon. On a un besoin crucial de tisser du lien et de la coopération entre les individus, entre les services.

"Cette crise est aussi une leçon pour les scientifiques, elle les oblige à rapprocher la science de la société." Virginie Tournay

Olivier Borraz : Dans cette crise, les pouvoirs publics semblent avoir plus confiance dans les modèles et les indicateurs que dans la population. Or lorsque l'on va enquêter directement auprès de la population, on se rend compte d'une profusion de richesses, et aussi de problèmes, qui ont été rendus invisibles.

Didier Sicard : Cette pandémie va être d'une richesse critique sur notre relation au monde. Je suis assez optimiste sur notre capacité de ressource et sur notre besoin de retrouver une humanité vivante.

Virginie Tournay : La crise aura été, selon moi, une belle illustration de la citation d'Isaac Asimov, "Pour convaincre, la vérité ne peut suffire". C'est une leçon politique, cela suppose de réconcilier les formes de confiance afin de faire société.

C'est aussi une leçon pour les scientifiques, cela les oblige à rapprocher la science de la société. Je suis assez optimiste aussi pour l'avenir, car je crois que l'on saura trouver des réponses adaptées aux défis qui arrivent.