

Louisiane. Apocalypse et renaissance

Depuis une dizaine d'années, les opérateurs de grands réseaux vitaux (électricité, transports, télécommunications...) vont au contact des crises pour se préparer à mieux les gérer. C'est dans cette perspective que la Direction des risques d'EDF a demandé à deux experts, Xavier Guilhou et Patrick Lagadec (1), d'essayer de tirer les enseignements du cyclone Katrina. Voici leurs analyses.

Menée entre février et avril 2006, notre mission a permis de rencontrer la plupart des protagonistes de la catastrophe, tant en Louisiane qu'à Washington. Ce retour d'expérience unique a donné lieu à un travail spécifique avec les élus de la communauté urbaine Nantes-Métropole, qui se sont entraînés en mars 2006 sur des scénarios non conventionnels (2). « *Le vent ? Tout était prévu mais, cette fois, c'est l'eau qui a tout détruit !* » nous dit encore ému Rodney D. Chard, vice-président de la Whitney Bank, une institution dans ce Sud dévasté par l'ouragan Katrina.

Un scénario inconcevable

Comme les autres habitants de La Nouvelle-Orléans, familiarisés avec les alertes cycloniques « normales », il a connu l'inconcevable. Téléphone coupé, internet muet, cartes de crédit inutilisables, essence introuvable, autoroutes noyées, électricité absente, violences inouïes, check-points militaires : « *Mais, ce n'est pas l'Amérique !* » entendait-on. Même tonalité à l'aéroport : « *C'était fou* », nous a dit son direc-



● Symbole de la renaissance de La Nouvelle-Orléans après les ravages causés par Katrina, le carnaval a eu lieu le 25 février dernier, au rythme des célèbres jazz-bands... (Photos Xavier Guilhou)

teur, Roy A. Williams, « *50 hélicoptères en attente d'atterrissage, des terminaux transformés en hôpital, en morgue, en maternité, en villes de 10.000 habitants...* » et il ajoute, avec un sourire : « *Des plans, tout le monde en avait mais, dans ce type de situation, oubliez-les ! Ils ne fonctionnent plus et il faut savoir inventer autre chose... et à très grande vitesse !* »

L'équivalent de 50 % du territoire français

Il suffit de circuler encore le long de la côte pour constater l'étendue de ce désastre qui a causé la mort de 1.500 personnes.

La superficie touchée équivaut à 50 % du territoire français. Les quartiers aisés sont détruits, les quartiers pauvres anéantis. Le coût global de Katrina serait de 200 milliards de dollars, cinq fois le coût des attaques terroristes du 11 septembre 2001.

Dans tous les domaines, les chiffres sont vertigineux : 300.000 maisons ont été gravement endommagées voire détruites. A La Nouvelle-Orléans, près de 110.000 habitations, 50 % des foyers de la ville, ont été noyées sous un à trois mètres d'eau. Un million et demi de personnes furent évacuées de la région. Des milliers d'entreprises ont disparu.

« Nous n'étions pas préparés à cela »

Il faut écouter la directrice des opérations de Mississippi Power, Kriston D. Barton, qui a été confrontée au plus gros défi de sa vie : « *Pour vous, Katrina, c'est le cyclone et la rupture des digues mais, pour nous, ce fut l'inondation persistante, des accidents industriels, la pollution des eaux, des désordres urbains majeurs et, surtout, la perte totale de toutes les communications et réseaux de vie. Essayez d'imaginer que 80 à 90 % des moyens vitaux ont été détruits en moins de trois heures (réseaux d'énergie, d'eau, de*



● A La Nouvelle-Orléans, plus de 110.000 habitations, soit près la moitié des foyers de la ville, ont été noyées sous un à trois mètres d'eau.

pomppe, l'ensemble des télécommunications...), nous n'étions pas préparés à cela. »

Les précédents cyclones avaient donné lieu à des coupures de courant électrique pour 250.000 personnes; avec Katrina, ce chiffre fut plus de quatre fois supérieur. Pour autant, avec ses équipes et des renforts venus de tout le continent nord américain, Kriston D. Barton a réussi à rétablir le courant en 18 jours, un record qui lui a valu les honneurs de la presse américaine.

La grande leçon de cet événement « hors cadre » reste surtout celle de l'effondrement des institutions publiques. Certes, les populations ont pu s'appuyer sur quelques acteurs majeurs entraînés comme les Coast Guards (garde-côtes). Le capitaine Paskewitch et ses hommes ont hélicoptéré, en deux semaines, autant de gens que durant les dix dernières années. Mais, dans les faits, tout s'est joué grâce aux réseaux vitaux et à quelques acteurs privés qui ont pris une bonne part de la gestion de la crise. Les mêmes sont actuellement les chevilles ouvrières de la reconstruction.

« *Katrina nous a permis de faire la démonstration que nous sommes plus habitués que les administrations à travailler en univers illisible et à adapter en conséquence nos organisations* », nous a confié le très réactif Rendy Kindy, patron local du géant du transport FedEx. Après le 11-Septembre, la commission d'enquête avait conclu à une « *défaillance d'imagination* ».

Des responsables tétanisés

Katrina a fait apparaître une « *défaillance d'initiative, de pilotage* ». Des responsables absents, tétanisés devant leurs plans dépassés. Une « *autre guerre* » qui a tout submergé. Les populations n'ont bien souvent eu qu'un constat : « *Nous avons été abandonnés.* » Aujourd'hui, ceux qui sont revenus logent dans de grandes caravanes fournies par la Sécurité civile (Fema). Elles ne pourront résister aux simples tempêtes tropicales, dont la saison commence ce mois-ci.

Pour l'avenir, on ne sait pas ce qui va être reconstruit, ni dans quelles conditions... Et « *rebâtir n'est pas tout* », nous glisse William A. Olli-

ver, président de l'opérateur de télécommunications BellSouth, confronté à l'effondrement de tous ses réseaux : « *D'habitude, nous avions une station qui souffrait du cyclone, mais 23 noyées d'un seul coup, cela dépasse l'entendement. Aujourd'hui, nous avons rétabli la plupart des réseaux pour permettre à tout le monde de communiquer et de travailler mais ce n'est pas suffisant : cette ville a une âme, elle doit d'abord renaître !* »

« *Rebirth !* », tel était le maître-mot du carnaval qui eut lieu le 25 février 2006, au rythme des célèbres jazz-bands. Au-delà de cette exceptionnelle vitalité manifestée par les habitants de La Nouvelle-Orléans, il est néanmoins nécessaire de prendre un peu de recul.

Le 5^e port des Etats-Unis, les meilleurs systèmes de communication et dispositifs de secours du monde ont été mis à genou en quelques heures.

Serions-nous meilleurs que les Américains ?

Des questions fondamentales sont ouvertes pour le futur proche et lointain. Comment sommes-nous préparés à affronter des événements de « *classe 5* », qui sortent de tous nos schémas.

Si nous avions, un jour, un séisme suivi d'un tsunami en Méditerranée, touchant des villes comme Nice et un port stratégique comme Fos, serions-nous meilleurs que les Américains ? Combien de temps faudrait-il pour mobiliser l'aide de l'Europe ?

Les messages des responsables de la Louisiane et du Mississippi convergent tous : « *Attention, ne vous cachez pas derrière les lignes Maginot du "tout est sous contrôle". Les risques d'aujourd'hui sont marqués par la surprise, la vitesse, la violence et l'impensable. Pour y faire face, il faut être préparé, sinon vous serez fulvérisés par la brutalité des événements.* »

Le patron de l'aéroport de La Nou-

velle-Orléans, Roy A. Williams, ne cesse de nous répéter avec son sourire : « *Rappelez-vous que tous nos gadgets électroniques, nos procédures, ont été neutralisés en quelques heures. Ce qui nous a permis de faire face, c'est la proximité et l'authenticité dans les rapports entre nous. Pour s'en sortir, il faut être capable de se poser des questions hors des cadres habituels, construire des réseaux de compétence très larges, bien au-delà des seuls cercles administratifs.* »

Et d'ajouter : « *Plus encore, si vous êtes un responsable : il vous faut avant tout mériter la confiance ! Ne vous cachez pas derrière une communication de circonstance et n'oubliez jamais que vos collaborateurs, leurs proches, vos concitoyens, demeurent votre ressource vitale ! Travaillez de concert, donnez leur toute l'information possible. C'est avec eux que vous trouverez les solutions... et que vous réussirez... »*

La même leçon que celle du 11-Septembre

C'est la même leçon que celle du 11-Septembre, lorsque les New-Yorkais disaient de leur maire, Rudolph Giuliani, « *finalement, il a eu plus de confiance envers nous que nous n'en avions envers nous-mêmes* ».

Dans un monde ouvert aux grands vents du large, à des furies inédites, on ne peut se contenter de se préparer à l'abri d'une rade, et en cercle fermé. Il va nous falloir inventer d'autres façons de piloter les crises émergentes.

A grande échelle : la Navy est venue à La Nouvelle-Orléans, avec porte-hélicoptères, moyens de liaison, état-major, pour apporter des secours par la mer. Une nouvelle vocation pour nos marines nationales : les défis de notre sécurité collective appellent de nouvelles visions stratégiques. Parfois au ras des pâquerettes.

Les caisses de bière salvatrices

Exemple : ce directeur du port de La Nouvelle-Orléans, qui eut la lumineuse idée de faire venir un premier bateau, pour montrer que la vie était de retour. Problème : comment remettre les grues en marche ? On lui donna la clé de l'affaire : offrir des caisses de bière aux seuls agents capables de remettre en marche le système. Il prit sa voiture, tomba par hasard sur une livraison à un café de Bourbon Street, au cœur du quartier français, acheta les caisses à 100 \$ la cannette, revint en slalomant à travers les check-points militaires, et rapporta les précieuses bouteilles. Gagné ! Le miracle se loge parfois dans les détails.

Xavier Guilhou et Patrick Lagadec

1. Patrick Lagadec (directeur de recherche à l'Ecole polytechnique et membre de l'Académie des technologies de France) et Xavier Guilhou (associé gérant de XAG Conseil, vice-président de l'Observatoire des rébellions et conseiller du Commerce extérieur de la France) sont tous deux spécialistes de la prévention des risques et du pilotage des crises.

2. Pour en savoir plus : rapport en ligne sur www.patricklagadec.net et www.xavierguilhou.com