

Inondations: le Québec aux prises avec l'inconnu



Photo: Guillaume Levasseur Le Devoir Sainte-Marthe-sur-le-Lac vit des inondations majeures.

Patrick Lagadec et Guylaine Maltais

Respectivement chercheur spécialisé dans la gestion du risque, École Polytechnique de Paris et présidente de PlanifAction, cabinet spécialisé en mesures d'urgence

30 avril 2019 **Idées**
Idées

Inondations majeures. L'heure est à la mobilisation, avec cette ligne de cohésion dans l'épreuve donnée par la ministre de la Sécurité publique, Geneviève Guilbault, lors d'un point de presse : « Merci à tous, continuez à être courageux. » Urgence immédiate, longue épreuve du retour, et multiples pistes à ouvrir dans l'aménagement des territoires. Il nous reste aussi à agir dans le domaine du pilotage, de plus en plus complexe, de ces univers inconnus.

Retour d'expérience

Quand viendra le temps de l'analyse *post-mortem*, on examinera notamment l'anticipation, l'alerte, l'action, la coordination, l'information et la mobilisation des citoyens. On fera un zoom sur les lieux critiques affectés par les inondations, et sur le cas des barrages. On s'interrogera sur nos références, comme : « crue millénale » — à l'heure du bouleversement climatique.

Il faut cependant aller plus loin encore. Car notre terrain de jeu est en train de muter, à haute vitesse. Les cadres dans lesquels nous avons l'habitude d'intervenir, de coordonner et de décider, n'existent tout simplement plus.

Nous étions préparés à traiter des situations de gravité moyenne, isolées et spécifiques, d'une durée relativement brève ; ou à des catastrophes sérieuses mais rares (inondations, 2017 ; verglas, 1998 ; Saguenay, 1996). Et surtout, dans des contextes fondamentalement stabilisés.

Nous voici désormais confrontés à des situations de gravité hors échelle, impossibles à isoler, avec multiplicité des points de fragilité, interaction généralisée des réseaux de risques ; des situations beaucoup plus fréquentes, et marquées non plus par l'incertitude, mais bien par l'inconnu. L'information, à l'heure des réseaux sociaux, se transforme en connectivité généralisée, en temps réel.

Le tout sur socles fragilisés : crédibilité des experts, confiance envers les responsables fissurées ; solidarités et contrats sociaux en perte de robustesse. Cette dérive n'a pas du tout été observée au Québec lors de l'épisode en cours, et c'est tout à l'honneur des autorités et des citoyens. Mais le risque existe, et la province n'a pas de garantie contre ces dynamiques que l'on voit s'accélérer dans nombre de pays.

Dans ce nouveau contexte, nos boîtes à outils s'avèrent bien décalées. Se « coordonner » ne suffit plus. Informer quand on a perdu la connaissance devient problématique. Et comment « communiquer » si la menace de risques inconnus provoque bientôt une montée aux extrêmes de la peur, un repli sur les « *fake news* » et autres « vérités alternatives » ?

Nouvelles pistes

Nous allons devoir inventer de nouvelles grammaires de pilotage collectif, pour consolider nos pratiques de conduite des situations d'urgence — certes déjà bien avancées au Québec.

Une piste a déjà fait ses preuves : la démarche de « Force de réflexion rapide » — un groupe de personnes, marquées par leur diversité et formées à travailler sur une « feuille blanche » — vient aider à l'invention en temps réel. Ce groupe travaille sur quatre questions : 1. « De quoi s'agit-il ? », ou comment qualifier une situation qui mute constamment. 2. « Quels sont les pièges ? », qui affluent quand on doit traiter des amas de problèmes sans mode d'emploi. 3. « Quels sont les acteurs ? », dans la mesure où les parties prenantes sont à penser sur des cartes nouvelles. 4. « Quelles combinaisons d'impulsions inventives proposer ? », puisqu'il s'agit de naviguer en terrain inconnu.

Ce type de dispositif est à organiser et à entraîner. En incluant les décideurs, qui doivent eux-mêmes s'impliquer dans des préparations exigeantes, spécifiquement pensées pour eux. Pour le moment, les entraînements aux situations de crise sont prévus pour les niveaux opérationnels. À l'heure des chocs majeurs pour nos sociétés, la préparation des dirigeants aux surprises stratégiques devient vitale.

De même, il va nous falloir inventer de nouvelles préparations du citoyen, des municipalités, des associations. Non seulement en matière d'anticipation, d'alerte, de réflexes, d'autonomie, mais plus encore d'inventivité en situation inédite. Pour éviter que les mégachocs ne produisent que

désespérance, et effondrement de la confiance. Cette robustesse « par le bas » va s'avérer cruciale pour le pilotage et la tenue de nos sociétés.

Un dirigeant de la Silicon Valley le disait déjà voici quelques années à ses équipes : « Votre terrain de responsabilité, désormais, c'est l'inconnu. » C'est assurément notre exigence à tous.

« Le Courrier des idées »

Recevez chaque fin de semaine nos meilleurs textes d'opinion de la semaine par courriel.

Courriel

JE M'INSCRIS

En vous inscrivant, vous acceptez de recevoir les communications du Devoir par courriel. Les envois débuteront la fin de semaine du 19 janvier 2019.