

LA FRANCE AUX CRISES DU XXIEME SIECLE : DE GRAVES INTERROGATIONS

Après les chocs colossaux de la dernière décennie — le tremblement du 11-Septembre (2001) ; les débâcles de Katrina (2005), de Lehman Brothers (2008), de Fukushima (2011) ; le surprenant renouveau de Sandy (2012, avec des avancées remarquables dans le traitement de la crise) — toutes les nations, les grandes entreprises, les collectivités, les ONG, les médias, et les citoyens ont un devoir d'audit stratégique. La question est simple et brutale : sommes-nous configurés pour naviguer dans le monde du XXIème siècle, de ses risques et de ses crises – un monde fondamentalement instable, volatil, chaotique, et profondément inconnu ?

Certes, nous disposons de bibliothèques entières sur le risk management, le « crisis management », la communication de crise et autres « early warning », « weak signals » ou « situation awareness »... Mais les défis sont sortis de cette cartographie connue. Nous voici aux prises avec, notamment :

- des mégachocs, qui concernent désormais non plus des ensembles bien spécifiques, localisés, mais des continents, ou la planète ;
- des effets systémiques, en raison de la nature de nos univers totalement interconnectés, interdépendants, et dont la viabilité économique et financière repose largement sur la disparition de la robustesse et de la résilience ;
- des expertises qui ne sont plus seulement confrontées à l'incertitude mais à l'inconnu, en raison de la vitesse, de la profondeur et de la complexité des bouleversements en cause ;
- des fragilisations fondamentales de nos socles et ancrages de référence, qu'il s'agisse d'environnement naturel, économique, technologique, sociétal, géopolitique ;
- des irruptions « inconcevables », comme ce que l'on a vu se manifester lors de l'ouragan Sandy : la place massive prise par les réseaux sociaux, la cartographie faite par les acteurs eux-mêmes et véhiculée grâce à la puissance de Google, ce qui bouleverse toute la carte des acteurs de crise, et du même coup toute conduite stratégique.

Qu'en est-il de la France dans la confrontation à cet univers bouleversé des crises du XXIème siècle ? Au risque de la simplification très abusive, je voudrais tenter d'ouvrir au moins quelques lignes de questionnement et de mises en garde, qui sont autant d'appels à l'action.

1. Un Etat en grande difficulté

Toute présentation du système français de gestion de crise insiste sur l'atout majeur de la France : un Etat fort, une centralisation qui permet des réponses puissantes, une administration de grande qualité, des moyens de grande échelle, des

organisations dont la convergence permet des exploits dans les réponses d'urgence. On peut ici mentionner les corps de sapeurs-pompiers, les unités spécialisées de l'armée mises à disposition du ministère de l'Intérieur pour l'intervention de catastrophe, le système d'intervention médicale urgente aux principes particulièrement avancés, les cellules de crise ministérielles et interministérielles, etc.

Ce tableau est effectivement d'une grande puissance et la première interrogation concerne sa pérennité. Beaucoup d'inquiétude se lève aujourd'hui en raison des restrictions budgétaires qui peuvent en quelques années laisser un terrain particulièrement inquiétant si le modèle ne peut plus être maintenu à son niveau actuel.

Mais l'interrogation stratégique majeure est de nature plus qualitative : cette architecture, et son ADN originel, pourraient-ils devenir des pièges avec les risques et les crises en émergence rapide ? Déjà, les crises de la tempête de 1999, de l'explosion majeure de l'usine AZF à Toulouse en 2001, de la canicule de 2003, du H1N1 de 2009, ont posé de graves questions sur l'aptitude d'un système centralisé, planifié, largement statique, à traiter de la surprise, du volatil, du mutant.

Le risque est celui d'une inadéquation essentielle entre le design fondamental et les enjeux à traiter. Cela peut conduire à des décrochages rapides en situation de crise hors norme, notamment en termes de crédibilité – comme cela fut le cas sur la catastrophe de Tchernobyl, l'Etat s'empressant de communiquer sur le fait que la France n'était pas concernée par le nuage – voire en termes de légitimité. La même perte de confiance se développa lors de l'épisode de la canicule de 2003, puis de la grippe de 2009. En résumé, un Etat puissant sur le papier, mais rapidement tenu pour inexistant ou incompetent lorsque le réel convoque sur le terrain.

Certes, des efforts certains sont déployés pour ouvrir et consolider les compétences étatiques. Les « opérateurs de réseaux d'importance vitale » sont sollicités pour appuyer l'action de l'Etat, les collectivités sont conviées à se doter de plans, les citoyens sont invités à participer aux efforts. Mais cela se fait à partir du même ADN : toujours sous conduite ferme et exclusive de la puissance publique – ce qui n'est plus en phase avec les bouleversements et les nouvelles dynamiques d'une société de la connectivité, où l'horizontalité, la vitesse, la dynamique de proximité deviennent des dimensions premières de l'action, y compris et surtout en situation de crise grave.

Certes, des exercices sont bien organisés par la puissance publique. Mais, toujours sous le registre de la répétition des schémas prévus, et dans le seul module technico-organisationnel. Il est rarement question de confrontation à l'inconnu, d'invention en matière de pilotage, de bouleversement des jeux d'acteurs. On consolide le media-training, mais déjà les défis de communication ont muté et il ne s'agit plus de venir faire allégeance au principe de transparence ni de satisfaire seulement les caméras des grandes chaînes de télévision.

Et surtout, les préparations, les entraînements n'impliquent guère les hauts dirigeants, le plus souvent absents des exercices, d'ailleurs non préparés à leur intention, ce qui justifie un peu leur absence.

Cela est d'ailleurs cohérent avec la formation de ces élites, recrutées pour leur capacité à appliquer au mieux les connaissances établies à l'intérieur d'ensembles juridiques bien solides, non pour leur capacité d'invention en situation de grande opacité et de destruction de référence.

Certes, aucune culture ne doit aller brutalement à l'encontre de son ADN. Mais il peut y avoir des circonstances historiques dans lesquelles les écarts sont trop importants pour être soutenables, et les volontés d'évolution trop limitées pour réduire les failles vitales.

2. Des acteurs d'importance vitale en décalage

Les années 1990-2000 avaient vu le lancement d'initiatives très intéressantes dans les grands groupes en charge de réseaux essentiels, avec implication des dirigeants dans les exercices, les formations, les retours d'expérience, etc.

Certes, l'audit n'a pas été fait, mais il semble fort que l'on en soit resté à cet acquis, d'ailleurs fragile en raison du turnover des personnes et des équipes. On peut même se demander si l'implication des comités de direction n'est pas devenue bien moins fréquente, les volontés bien moins fermes (mis à part sans doute en matière de media-training et de communication de crise, dont l'utilité personnelle pour le dirigeant reste toujours vivement perçue).

Mon expérience m'a conduit à observer une réelle peur-panique devant les questions qu'il faudrait poser aujourd'hui, devant les initiatives qu'il faudrait prendre ou tout au moins considérer. J'ai pu enregistrer de très fréquents évitements avec pour leitmotiv : « Il ne faut pas inquiéter nos dirigeants », « il ne faut pas inquiéter nos cadres ». Combien d'universités d'entreprises, de programmes de formation où il a été décidé, finalement, de donner rapidement aux auditeurs quelques notions de base, quelques vade-mecum rapides, en se gardant de tout questionnement, de toute confrontation à la surprise, à la nécessité d'inventer, sur feuille blanche, des trajectoires inédites, avec des acteurs inconnus. Combien de séminaires, d'exercices, de retours d'expérience commençant par ces mots : « La direction ne viendra pas ».

Aussi longtemps que l'on est confronté aux seules crises bien contenues dans les hypothèses conventionnelles, le système peut encore s'illusionner sur sa robustesse. Attention à la première irruption de grande surprise. Car les crises d'aujourd'hui ne sont plus seulement des tests sévères sur les moyens, la logistique, la coordination, la communication. Ce sont avant tout des tests pour le pilotage, et la viabilité des systèmes. Qui n'a pas été préparé, entraîné au pilotage sur feuille blanche risque fort la tétanisation lorsqu'il sera convoqué par les événements, et qu'il se trouvera en devoir d'invention.

3. D'autres acteurs entre expectative, retrait, et perte de confiance

Bien des actions sont engagées pour consolider culture du risque et culture de crise, notamment à l'échelon local. Mais il est clair que cela reste difficile. On retrouve la culture nationale, bien commode : « c'est l'affaire de l'Etat ! ». Même si, plus

fondamentalement, pareille exigence va de pair avec une défiance croissante.

Il serait nécessaire de mettre tous ces agents en position d'acteurs effectifs. Par exemple, dans un exercice, non pas de les convoquer pour les faire entrer dans une opération d'évacuation simulée. Mais pour leur demander, très à l'avance, ce qu'ils feraient, comment on pourrait les aider, comment on pourrait s'entraîner avec eux, etc. On a vu, lors de Sandy, des cohortes d'étudiants se mobiliser pour renseigner les cartes Google, par exemple en matière de stations services encore en mesure de fournir effectivement de l'essence. Pareil foisonnement va devenir la règle. Mais cela suppose, pour être efficace, qu'il puisse entrer dans une dynamique commune, reconnue, donc tolérable et enrichie par les acteurs disposant des leviers les plus importants. Pour l'heure, le tournant culturel est encore loin d'avoir été fait. L'Etat vient toujours pour se faire écouter, pour exposer ses doctrines, ses plans, ses méthodes, non pour se mettre à l'écoute et en position de facilitateur de dynamiques plurielles, émergentes, dont il n'a pas le monopole de la conduite.

Les Etats-Unis ont montré, avec Sandy, quels progrès spectaculaires on pouvait réaliser entre deux chocs majeurs. Il reste à la France à faire montre d'un même dynamisme. Et sans que cela signifie obligatoirement un abandon de ses valeurs et de sa culture. Il y a certainement des atouts collectifs majeurs dans le principe d'une responsabilité éminente de l'Etat, qui peut aider notamment les citoyens qui n'ont pas la chance d'appartenir aux couches sociales fortement connectées, parfaitement à l'aise avec les nouvelles technologies, et suffisamment riches pour accéder à ces univers coûteux de la modernité. Encore faut-il avoir pris en charge les vrais défis, pour y apporter de vraies réponses, qui ne soient pas de l'ordre de l'incantatoire.

Pour l'heure, il faut reconnaître que les freins et refus sont majeurs. Le simple fait d'énoncer une idée non conventionnelle est déjà source de grande difficulté pour qui veut espérer rester actif dans le système. Il va falloir passer à une tout autre dynamique. Car, les épreuves du XXIème siècle, elles, ne feront montre d'aucune délicatesse.

Il n'est pas certain que les autres pays soient bien mieux préparés que la France. Un audit international serait urgent. Il pourrait être organisé par des task-forces internationales, de grands réassureurs, ou des agences de notation ad-hoc. Il ne suffit pas d'attendre, sous couvert d'optimisme aveugle, un rapport de haute qualité comme on sait les produire après les épreuves de grande échelle. Là non plus, les crises du XXIème siècle n'attendront pas.

L'AUTEUR

Patrick Lagadec est un analyste et consultant international dans le domaine de la crise et du leadership. Il intervient souvent dans des contextes volatils, des situations systémiques de crises aiguës et par rapport à des territoires inconnus. Il a dirigé un grand nombre de séminaires pour des membres du conseil de direction et hauts potentiels de sociétés internationales les plus en vue et pour des fonctionnaires des institutions publiques.

ABOUT THE AUTHOR

Patrick Lagadec is an analyst and international consultant in the field of crisis intelligence and leadership in volatile contexts, systemic meltdown situations and unknown territories. He has led a large number of ad hoc seminars for executive board members and high potentials of some of the most prominent international corporations and public institutions.

www.patricklagadec.net

**15/01/2015 COPYRIGHT PATRICK LAGADEC FOR THE JOURNAL OF RISK AND
CRISIS COMMUNICATION**