

Commission d'enquête parlementaire sur le coût de la filière nucléaire

à la demande du Rapporteur, M. Denis Baupin
Entretien à l'Assemblée nationale, le 20 mars 2014

Crises nucléaires

Quelques lignes de questionnement

Patrick Lagadec

Avertissement

Le premier devoir de l'expert est de préciser les limites de son expertise.
Dominique Dormont.

- Mon champ d'expertise n'est pas le nucléaire spécifiquement, mais la question des crises hors cadre en général (canicule, Sras, Katrina, H1N1, Sandy, etc.).
- En tant que membre du CSSIN (Conseil Supérieur de la Sûreté et de l'Information Nucléaires), j'avais fait un travail en 2001 sur la question des exercices nucléaires (le document est joint en annexe) ; mais je n'ai pas une connaissance précise de ce qui se fait actuellement dans le domaine des crises nucléaires ; j'ai pu consulter, via internet, le dernier plan de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur publié récemment par le SGDSN¹ ; ainsi que les travaux de l'ASN sur les éléments de doctrine pour la gestion post-accidentelle d'un accident nucléaire².
- La présente contribution ne saurait dépasser la formulation de quelques lignes de réflexion, à partir de mes grilles plus générales en matière de gestion de crise, aujourd'hui, en 2014.

1. Des compétences en gestion accidentelle à consolider en permanence

La question du traitement des accidents nucléaires est certainement celle qui fait l'objet des plus grandes attentions dans le domaine général des vulnérabilités, ce qui est bien évidemment fondé au regard des enjeux qui caractérisent le domaine.

Au nombre des atouts :

- une Autorité de Sûreté indépendante, forte, et respectée ;
- des exercices réguliers ;
- une reformulation récente du plan de réponse (SGDSN).

¹ SGDSN, *Plan national de réponse, Accident nucléaire ou radiologique majeur*, février 2014, http://www.sgdsn.gouv.fr/IMG/pdf/SGDSN_parties1et2_270114.pdf

² ASN, CODIRPA : *Éléments de doctrine pour la gestion post-accidentelle d'un accident nucléaire*, 5 octobre 2012, <http://www.asn.fr/publications/2012/doctrine-codirpa-05-10-2012/index.html#/14/zoomed>

On relèvera avec intérêt des lignes forces qui marquent le nouveau plan national. La nécessité fondamentale de « [...] s'appuyer sur les forces vives du pays : les élus et les collectivités territoriales, les professionnels de santé, les acteurs du monde économique, le monde scientifique, jusqu'aux citoyens, acteurs de la solidarité avec les personnes isolées ou vulnérables. » ; l'insistance sur le fait que ce plan « n'est pas un cadre rigide », qu'il « n'est pas un aboutissement », qu'il « doit être vivant » et « périodiquement actualisé », « connu du plus grand nombre ».

Il y a là, assurément, des inflexions importantes et très positives. Il restera naturellement à vérifier dans quelle mesure ces nouvelles perspectives et exigences sont effectivement déployées par tous les acteurs.

Ces dispositions sont essentielles en tant que cadrage pour traiter un événement accidentel. Le défi est de garder à un niveau d'excellence les capacités de tous les acteurs impliqués, en dépit du turnover des équipes, des coûts qu'impliquent les efforts à poursuivre, du temps qu'exige la préparation active des organisations, des ajustements permanents à opérer, des mobilisations sociétales à développer.

2. La question massive de la gestion post-accidentelle

Le Plan national de réponse à un accident nucléaire ou radiologique majeur du SGDSN, comme les travaux du CODIRPA (Comité directeur pour la gestion de la phase post-accidentelle d'un accident nucléaire) ont ouvert une question longtemps ignorée : celle de l'action post-accidentelle. On mesure que ce sont là des questions d'une complexité inouïe sur un nombre considérable de dimensions : radioprotection (on risque à tout moment des batailles de chiffres aussi infinies qu'indéchiffrables) ; décisions sur le terrain (surtout si le territoire concerné est étendu, non homogène, et en partie fortement urbanisé) ; tenue économique dans un monde globalisé (où c'est toute la production agricole française qui risquerait de faire l'objet de refus planétaires) ; tenue financière (en raison des coûts stratosphériques impliqués, en période d'effondrement budgétaire) ; effets dominos inédits et non anticipés ; dynamiques internationales si des pays limitrophes sont fortement impactés ; crédibilité de tous les acteurs en position de responsabilité...

A l'évidence, après Fukushima, le dossier appelle d'importants travaux.³

3. Des capacités radicalement nouvelles à inventer et développer⁴

L'examen des crises récentes conduit à noter que nos logiques de réponse, d'entraînement, de planification ne suffisent plus. Car le terrain général des crises a muté et peut présenter des caractéristiques rendant fragiles voire caduques les lignes de référence conventionnelles.

De l'urgence au chaotique. Les crises sont désormais marquées par trois défis fondamentaux : les méga-chocs, qui dépassent nos moyens ; les décrochages systémiques, en raison d'effets domino de très grande ampleur et profondeur ; la perte des socles de

³ Voir par exemple l'étude tout récemment mise en ligne : Fleur Gorre : *Tremblement de terre, tsunami et accident nucléaire de la centrale de Fukushima, Etat des lieux, des conséquences et des actions engagées trois ans après*, étude réalisée avec le soutien du Haut comité français pour la défense civile, de l'ASN, de la Croix Rouge Française, etc., 10 mars 2014, <http://www.hcfdc.org/documents/fleur-gorre-rapport-fukushima-light.pdf>

⁴ Voir Patrick Lagadec : "Piloter en univers inconnu", Kit n°1, Collection "Les Kits de Préventique", Préventique, Bordeaux, mai 2013, 24 pages. *Navigating the Unknown, A practical lifeline for decision-makers in the dark*, Crisis Response-Préventique, october 2013. <http://crisis-response.com/>

référence, déjà très fragilisés dans tous les domaines. Dès lors, l'approche des crises à travers des typologies bien spécifiques, donnant chacune lieu à des schémas de réponse ad hoc s'avère décalée.

Du mécano au pilotage. Notre approche des crises, héritées des logiques d'urgence, se borne souvent à considérer que le traitement des situations graves se fera par la mobilisation de moyens, et la mise en action coordonnée de structures d'Etat parfaitement identifiées, hiérarchisées, inscrites dans des logiques pyramidales rigoureuses. On voit ainsi s'imposer une logique de présentation, voire de vénération, de descriptifs organisationnels très « théoriques ». Le risque est de finir par considérer que le pilotage de crise se résume à la mise en batterie de dispositifs organisationnels pré-programmés, avec l'idée que, si l'on peut dire « Le gouvernement a déclenché les cellules de crise », on aura de facto accompli l'essentiel. Or, en milieu volatil, chaotique, avec perte des repères et cristallisations foisonnantes, le plus crucial n'est pas dans l'application d'un mécano prévu sur le papier, mais dans le pilotage dynamique d'ensembles hypercomplexes, et sur des terrains largement inconnus.

De l'accident spécifique à la crise multiforme : La vision conventionnelle de la crise est tout entière lovée dans l'approche de l'accident : une situation nucléaire unique, isolée, sans autre perturbation extérieure au même moment. Or, il faut s'attendre à des combinatoires de crise bien moins simplistes, ce n'est plus l'accident nucléaire « pur », « toutes choses étant stables et saines par ailleurs ». Ainsi, il faut désormais considérer qu'une crise nucléaire pourrait être liée à un séisme (dès lors que devient le dogme du confinement ?), à des phénomènes de submersion (crue centennale, submersion), à des circonstances complexes (problèmes de sécheresse majeure, situation énergétique grave, situation géostratégique tendue, etc.). Notre vision culturelle bien cartésienne – un accident spécifique, une réponse spécifique – ne correspond pas aux crises du XXIème siècle.

Du planifié à l'inconnu. La pensée fondamentale est qu'il faut fournir aux acteurs responsable des doctrines, plans et fiches réflexes qui les protégeront de la surprise et du stress en situation de crise. Dans cette ligne, on aboutit rapidement à des listes de situations, de cases à cocher, de préconisations déjà formatées. Certes, il est précisé qu'il faudra bien s'ajuster, mais le fait majeur de la surprise fondamentale n'est pas mis au cœur de la démarche.

Du Command and Control aux dynamiques émergentes. Plus encore pour les cas gravissimes, notre culture des crises nous porte à consacrer la vision d'une société totalement dépendante de l'Etat, seul acteur en capacité de faire quelque chose. Cette vision évolue un tout petit peu aujourd'hui, notamment avec la volonté d'impliquer les activités d'importance vitale ; et les citoyens sont aussi mentionnés (mais ce n'est là qu'une addition fondamentalement marginale, qui ne change en rien la dynamique centralisée de référence). Certes, sur bien des aspects, l'action de l'Etat va être déterminante et nécessaire. Mais, désormais, le tableau des acteurs est traversé de dynamiques bien plus complexes, volatiles, chaotiques. La vision de référence risque fort d'induire des logiques de pilotage conduisant rapidement à l'échec, et à la perte de crédit dans la mesure où le principe directeur n'est plus en phase avec les dynamiques essentielles du XXIème siècle, surtout en situation de crise majeure.

La révolution de la connectivité. La révolution réseaux sociaux, de Google Crisis, ou Google crisis map est le plus souvent totalement ignorée. Comme on l'a vu sur Sandy, cela bouleverse complètement les règles de pilotage : les informations viennent du terrain, fournies par les acteurs de terrain, mises en ligne en temps réel, et à l'échelle globale.

Le pilotage, enjeu de concurrence stratégique. Dans les textes de référence, l'Etat reste l'alpha et l'oméga de la gestion de crise, à l'abri de ses doctrines, de ses territoires et de ses certitudes. Une crise nucléaire serait instantanément un terrain de haute activité concurrentielle, à l'échelle internationale.

Des exercices très insuffisants. Nos exercices, en général, n'intègrent pas de dimension forte de surprise. De même, alors que l'enjeu crucial est celui du pilotage en univers chaotique, et non plus seulement la coordination d'instances techniques, avec de la communication dont on a déjà les éléments de langage, et donc qu'il devient vital que les dirigeants soient eux-mêmes, personnellement, impliqués, on observe le plus souvent l'absence des hauts dirigeants lors des exercices. Certes, les exercices ne sont généralement pas configurés pour rendre leur présence pertinente et indispensable, mais cela devrait conduire à la refonte des exercices, non à l'absence des intéressés. On peut dès lors mettre en question la pertinence effective des grands schémas d'organisation si, le jour J, les personnes appelées à remplir les fonctions prévues n'ont jamais été véritablement confrontées à ce que serait une crise nucléaire effective, non telle qu'elle est prévue sur le papier, mais dans toutes ses dimensions de surprise et d'inconnu. Dans la même ligne, les débriefings sont également bien décalés par rapport à ce qui serait nécessaire.

Des acteurs de terrain encore tenus à l'écart. Au mieux, on fait « jouer » les acteurs, pour que la case voulue du plan papier soit effectivement renseignée. On ne prépare pas les exercices avec eux, en leur demandant ce qui leur serait le plus utile. Dès lors, on constate souvent leur peu d'empressement à s'impliquer véritablement.

Des scories identitaires en matière de communication : Comme on a pu encore le voir sur le cas de Fukushima, et en dépit des progrès accomplis dans la direction de la qualité de l'information, la volonté de rassurer prime encore sur la détermination à informer, y compris des incertitudes et de l'inconnu. Il faut au moins espérer que des « chiffons rouges » ne soient pas brandis par tel ou tel en pleine crise (du type de ce que j'avais pu noter un jour en exercice : « Ne bougez pas, les cars militaires vont arriver, vous allez être conduits dans des centres de regroupement où vous serez triés »).

Lors du cyclone Sandy, les instances officielles américaines comme la FEMA ont apporté des innovations majeures à leur dispositif de pilotage de crise : une cellule spécifique pour détecter et appuyer les initiatives émergentes ; une cellule de détection en temps réel des failles ; une cellule « innovation temps réel », puisque les « cartes mères » nécessaires sont désormais à réinventer sur le champ. Cela suppose une créativité, une flexibilité collective particulièrement développée, donc préparée.

Dans cette ligne, Craig Fugate, Directeur de la FEMA, soulignait dans sa préface au rapport sur Sandy, qu'il fallait désormais « fracturer nos univers mentaux ». C'est là un message valable pour tous, à commencer pour la France.

Pour aller plus loin :

Derniers ouvrages :

Patrick Lagadec : "*Piloter en univers inconnu*", Kit n°1, Collection "Les Kits de Préventique", Préventique, Bordeaux, mai 2013, 24 pages.

Patrick Lagadec : *Du risque majeur aux mégachocs*, Editions Préventique, Collection *Les Cahiers de Préventique*, VERSION NUMÉRIQUE COMPLÉTÉE, Préventique, Janvier 2013.

Articles

Patrick Lagadec : La France confrontée aux crises du XXIème siècle - de graves interrogations, in *Journal of Risk and Crisis Communication*, Edition January 15-31, 2014, Special Edition, La France, published January 15th, 2014.

[http://www.journalriskcrisis.com/Visible sur le site : http://www.journalriskcrisis.com/la-france-confrontees-aux-crises-du-xxieme-siecle-de-graves-interrogations/repris in Blog PCS & Résilience, Blog Pavillon orange tenu par Patrice Louis Laya : http://www.pavillon-orange.org/blog/?p=5942](http://www.journalriskcrisis.com/Visible%20sur%20le%20site%20%3A%20http://www.journalriskcrisis.com/la-france-confrontees-aux-crises-du-xxieme-siecle-de-graves-interrogations/repris%20in%20Blog%20PCS%20%26%20R%C3%A9silience,%20Blog%20Pavillon%20orange%20tenu%20par%20Patrice%20Louis%20Laya%20%3A%20http://www.pavillon-orange.org/blog/?p=5942)

Patrick Lagadec : "Audit des capacités de gestion de crise - À l'heure des nouveaux défis", *Préventique Sécurité*, numéro 117, Mai-Juin 2011, pages 30-35. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS117_p30_Lagadec-p.pdf

Patrick Lagadec : "Le citoyen dans les crises - Nouvelles données, nouvelles pistes", *Préventique-Sécurité*, n° 115, Janvier-Février 2011, p. 25-31. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf

Patrick Lagadec : « Terra Incognita - En responsabilité dans le chaotique », *La Revue Parlementaire*, Novembre 2011 www.larevueparlementaire.fr <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-nov2011.pdf>

Patrick Lagadec : "Pilotage des crises - Feuille de route pour les dirigeants", *Préventique-Sécurité*, n° 113, Septembre-Octobre 2010, p. 37-42 http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS113_p37_Lagadec-p.pdf

Patrick Lagadec : "La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises", *Préventique-Sécurité*, n° 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

Patrick Lagadec: "La Question des Plans nécessité tactique, risques stratégiques", *Préventique-Sécurité*, Mars-Avril 2010, N°110, pages 25-28. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS110_p25_Lagadec-p.pdf

Conseil Supérieur de la Sûreté et de l'Information Nucléaires

Exercices nationaux de crise nucléaire

Eléments de réflexion

soumis aux acteurs concernés par les exercices

avant rédaction d'un avis par le Conseil

(sous la direction de Patrick Lagadec)

DOCUMENT DE TRAVAIL

Introduction - Cadrage de la démarche

Lors de sa séance du 14 février 2001, M. Thierry BOUFFORT, chargé de mission à la MARN (DDSC) et M. Jean-Luc LACHAUME, sous-directeur de la 4^{ème} section de la DSIN, sont intervenus sur le thème des exercices nucléaires – sous trois aspects principaux : les objectifs de ces exercices, leur préparation, le retour d'expérience.

Un premier ensemble de constats, positifs, se dégage de l'examen : les exercices nationaux se poursuivent à une cadence régulière, il existe bien une organisation de base (avec des dispositifs en amélioration, notamment en matière de PPI), à la dimension "sûreté nucléaire" s'est ajoutée la dimension "sécurité civile" (avec notamment les initiatives en matière de distribution de comprimés d'iode), les questions de communication médiatiques sont devenues matière à test régulier. La dimension post-accidentelle commence à être considérée, tout au moins par certains acteurs (EDF en particulier).

Tout en reconnaissant le caractère indispensable des entraînements mis en œuvre (notamment pour entraîner les équipes à faire fonctionner les dispositifs opérationnels de référence), le Conseil s'est interrogé sur les points faibles de l'ensemble de cette démarche. Un certain nombre **d'insuffisances** ont en effet été évoquées, qui l'avaient d'ailleurs déjà été pour partie lors d'une intervention précédente sur le même thème, lors de la séance du CCSIN du 4 mars 1997 – **questions testées, entités impliquées, personnes effectivement actives, conceptions de fond de ces simulations, etc.**

Le Conseil a souhaité qu'un groupe de travail se réunisse pour travailler à un projet de prise de position sur ce problème important.

Ce groupe propose au conseil de faire circuler très largement la présente note de réflexion auprès des acteurs – déjà actifs ou restant à intégrer/impliquer – pour solliciter le plus grand nombre de réactions. Il sera fait appel au retour d'expérience des acteurs impliqués dans les exercices et dans des crises ou amorces de crises réelles. A partir de ces informations, le Conseil sera en mesure d'émettre un avis.

1. Les points forts des exercices – à conserver

- La France dispose d'une architecture générale de réaction aux crises qui, si elle est à repenser, apporte des capacités à ne pas balayer d'un revers de la main.
- Les exercices actuels ont le mérite d'être réguliers et de permettre aux équipes de tester leurs capacités de réaction, tout au moins dans certains espaces de l'urgence nucléaire. Ces tests resteront indispensables.

Note : Les dispositifs actuels de conduite et d'entraînement doivent rester les références d'action aussi longtemps qu'il n'a pas été explicitement décidé, par les autorités compétentes, que des changements étaient à introduire dans les conduites et pratiques en vigueur.

2. Les écarts entre les entraînements réalisés et les exigences d'une véritable dynamique de mise en condition de réussite

1°) Des exigences générales en matière de préparation aux crises

L'expérience a mis en évidence un certain nombre d'exigences en matière d'exercice :

- L'importance cruciale d'une implication forte, directe, personnelle au plus haut niveau des organisations : c'est bien à ces niveaux que les trajectoires majeures seront imprimées ;
- La nécessité de sortir d'une pratique "négative" des exercices : préparer les exercices *avec* les acteurs – notamment externes : directeurs d'école, d'hôpitaux, de grands magasins, d'opérateurs de réseaux vitaux – pour travailler sur les thèmes qui les soucient et les stimulent le plus ; penser des exercices dans lesquels chaque séquence est rejouée dès lors qu'il y a échec ou grande difficulté, de façon à consolider des dynamiques positives, non des constats négatifs (conduisant d'ailleurs à des censures systématiques en matière de retour d'expérience) ; accompagner chaque exercice d'offres de formation ad hoc, pour que les acteurs aient, là encore, la perception forte d'être impliqués dans des démarches constructives ;
- L'importance de sortir des seules logiques de réaction à des situations se déroulant de façon extérieure, au rythme des enveloppes ouvertes par des équipes d'animation : l'expérience montre que l'on peut avancer dans les collaborations créatives inter-acteurs en demandant à ces acteurs de concevoir eux-mêmes des tranches de scénarii, d'autres équipes jouant ces scénarii et confrontant leurs logiques de réponses aux appréciations des concepteurs et à des avis d'experts. Etc.
- La nécessité de dissocier, au moins dans un premier temps, ce qui relève du test de la mise en place des moyens et ce qui relève de la mise en œuvre de capacités de réflexion et d'action stratégiques ;
- L'importance de débriefings approfondis : mais cela n'est pas possible sans action beaucoup plus large de mise en condition de réussite (formation lors de séminaires ad hoc, préparation spécifique des dirigeants, des "observateurs stratégiques", des personnes conduisant les salles de crise au service des dirigeants, etc.) ; sinon, en raison des erreurs observées, le débriefing ne peut que rester très timide – et il n'est pas levier de progrès significatifs ;
- Dans les grands exercices, l'accent est à mettre sur les capacités de réaction aux grandes surprises ;
- Bref, le problème est de penser des stratégies d'ensemble de mise en condition de réussite, non simplement de satisfaire à quelques obligations rituelles en matière d'exercice.

2°) Des questions sur les pratiques des exercices de crise nucléaire

L'expérience conduit souligner en particulier sur les points suivants :

- 1-Non implication aux plus hauts niveaux, notamment celui des cabinets ministériels (il serait impératif que tout ministre concerné s'implique personnellement dans les exercices nucléaires) ;
- 2-Conception trop standardisée des thèmes d'exercices : le facteur surprise est largement exclu, ce qui enlève beaucoup de justification à l'implication des dirigeants ; on en reste à des tests de dispositifs type "ORSEC", sans implication large d'acteurs externes devenus essentiels **et avec une association encore à développer des CLI** ;
- 3-Exercices le plus souvent limités à la phase urgence, qui n'est probablement pas la plus délicate ; même pour un exercice simulant une phase de durée limitée, le long terme (post-accidentel) doit être pris en compte **d'entrée**.
- 4-Débriefing ne tirant pas tous les enseignements, notamment dès qu'ils touchent plus que la dimension technique et logistique.

ANNEXE

La pratique des exercices, dans le contexte des crises contemporaines

1°) Des ruptures dans les exigences de base

Les grands retours d'expérience sur des crises réelles – Three Mile Island pour le nucléaire (rapport Kemeny, 1979), Crise de la Vache Folle (rapport Phillips, Octobre 2000), Tempêtes de fin 1999 (rapport Sanson,

2000) – comme les réflexions générales sur les défis nouveaux posés par ces situations, mettent régulièrement l’accent sur les points suivants, tout à fait cruciaux (présentés ici de façon non exhaustive) :

- L’importance des représentations, visions, conceptions, croyances des acteurs : ce sont là des facteurs bien plus décisifs que les simples dispositifs techniques et logistiques ;
- L’importance des facteurs humains et organisationnels : le point clé n’est pas seulement la coordination de grands territoires, mais les capacités collectives d’anticipation et de collaboration créative (entre entités diverses et même au sein des grandes entités) – par-delà les problèmes de frontières administratives, ou d’expertise ;
- L’importance du facteur surprise, des problèmes non conventionnels : cela exige des aptitudes collectives au questionnement, et non simplement la capacité à puiser de façon réflexe dans un stock de réponses codifiées ;
- La longue durée : les questions d’urgence immédiate ne sont plus qu’un temps de la crise, probablement le moins délicat, même si tout échec lors de cette première phase est très pénalisant ;
- L’explosion du nombre des acteurs : les cercles généralement considérés dans les dispositifs de réponse ne sont qu’une bien faible partie des acteurs impliqués ou à impliquer ;
- Le surgissement d’incertitudes, ou plus exactement d’inconnues résistantes : elles vont rapidement rendre impuissants, et même contre-productifs, les schémas de réponse d’abord fondés sur des réponses fermées qu’il s’agirait tout au plus de “communiquer” aux impliqués ;
- La nécessité de travailler *avec* les acteurs : cela appelle des aptitudes s’opposant assez radicalement aux schémas de fermeture qui ont souvent eu cours en matière d’urgence. C’est dans ce registre que s’inscrivent les exigences de communication ; ce ne sont pas là de simples gesticulations devant les caméras : il s’agit de savoir créer du lien, pour des représentations et des capacités collectives permettant une sortie de crise positive – alors que les questions de confiance/défiance seront au cœur de toute la dynamique de succès ou d’échec.
- La nécessité de disposer de lieux de réflexion stratégique, en recul, mais non “secrets”, permettant d’anticiper, de prendre en compte les surprises, et d’apporter des réponses créatives aux configurations qui se présentent.

2°) D’où des questions sur les cultures et dispositifs en vigueur

De façon fondamentale, nos organisations sont inscrites dans des logiques éloignées de ces repères :

- L’accent est mis, dans une très large mesure, sur les outils et les dispositifs (non sur les facteurs culturels, organisationnels et humains) ;
- Les problèmes sont d’abord pensés en fonction de cadres d’hypothèses stables, sans grand facteur de surprise ;
- Les dispositifs sont d’abord pensés comme devant procurer des moyens opérationnels de réaction rapide ;
- L’organisation ORSEC est d’abord centrée sur un certain nombre d’acteurs publics proches de l’urgence et fait peu de place aux larges mises en réseau ;
- La réflexion en recul (mise en forme pour exploitation opérationnelle sous la forme de tableaux de bord stratégique), qui permettrait des communications efficaces entre points clés des différentes entités, reste limitée. De ce fait, les communications entre entités restent insuffisantes, tardives, et non proactives ; et quand on veut corriger ce défaut, la tendance est de saturer les réseaux avec des informations qui se révèlent de seconde importance.
- Les incertitudes actuelles sur les compétences effectivement reconnues par les acteurs à échelon zonal, les difficultés à situer dans l’action commune des ministères clés et à établir les interfaces voulus, sont autant de facteurs qui transforment rapidement la complexité organisationnelle en tour de Babel dès lors qu’il y a pression, et enjeux importants.
- Dans un tel contexte, la communication risque de rester un exercice formel sans effet réel dans la dynamique de la crise.