

Au –delà de la canicule estivale...
LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE ET LES CRISES ÉMERGENTES

Eléments de réflexion

Patrick Lagadec

Directeur de Recherche à l'École polytechnique

25 septembre 2003

La canicule, un dossier complexe

- Comme tout épisode de crise profonde, celui de la canicule estivale est à approcher de façons multiples□
 - phénomène extrême, intervenant au moment de la plus grande faiblesse des organisations en charge (début août), qui a nécessairement des conséquences extrêmes□
 - personnes âgées, nécessairement très fragiles à toute situation extrême, quels que soient les soins apportés□(l'analyse reste à faire□boire n'est pas la solution miracle permettant de tout régler□ problèmes de médicaments□ équilibres fragiles du grand âge□etc.)
 - transformations en profondeur de la société française, avec des failles entre les générations, des problèmes de prise en charge de cette génération□
 - capacité de la société à se prendre en charge, sans tout attendre de l'Etat.

Un révélateur□nos capacités de pilotage des crises non conventionnelles sont surclassées

- Non anticipation
- Non réactivité
- Non mobilisation
- Non mise en réseau
- Initiatives□□
- Une crispation sur la “communication”, qui devient contre-productive

Le point central est celui de la surprise et de notre paralysie devant des phénomènes conjuguant l'inhabituel et l'aberrant. Et même les meilleurs se retrouvent pris au piège et neutralisés, ce qui doit interroger plus encore.

Le problème n'est pas la canicule en elle-même. Toute surprise, en raison de nos cultures, a de forte chance de produire des résultats de même nature (imaginons – 30° entre le 25 novembre et le 4 janvier□) : quelle serait la dynamique de réaction□□

(note□ des maîtresses d'écoles viennent de recevoir, en cette rentrée de septembre, des instructions à suivre en cas de canicule)

Décalages (premières pistes, avant analyse)

- Décryptage □
 - les systèmes de veille sont configurés en fonction de typologies connues, de risques bien isolés □
 - les déclenchements de réflexion se font à partir de la statistique, des chiffres, donc nécessairement à partir d'une logique de « rétroviseur » □
 - il faut passer d'une logique de recueil ex post à un questionnement ex ante □
 - or, le questionnement n'est pas dans nos cultures □ « nous sommes ici pour résoudre des problèmes, pas pour nous en poser » □
 - surtout s'il y a situation préoccupante, mal comprise.

- Réaction □
 - sauf préparation ad hoc, les systèmes se révèlent très lourds en cas de surprise □
 - plus grave, la situation de surprise tend à produire des effets qui s'échelonnent entre une sorte d'anesthésie de fond et une tétanisation dans les cas les plus préoccupants □ d'où très classiquement des retards, des « bons absents » □
 - le tout dans des logiques alvéolaires d'autant plus rigides que la situation est difficile à lire, provoque des difficultés transverses □ plutôt que de monter une réunion de réflexion commune, on préfère donner l'ordre de se taire □
 - le simple fait que le problème ne peut pas être inscrit à l'ordre du jour est d'ailleurs en général le signal clair que l'on est dans la crise.

- Réseau
 - par construction, la réaction à ces phénomènes de surprise, radicalement transverses, exige des mobilisations transverses,
 - or, biologiquement, sauf préparation ad hoc, tout organisme confronté à de la surprise hors cadre aura tendance à déclencher des logiques de comportement affirmant d'abord des lignes de démarcation entre acteurs □ on ne prévient pas, on ne questionne pas, l'extérieur n'existe pas □ l'interministériel est hors écran radar □ quant aux partenaires extérieurs, ils sont spontanément perçus (s'ils le sont...) comme des ennemis... (de quel droit les Pompes Funèbres se mêlent-elles de ce qui ne les regarde pas □),
 - cette logique alvéolaire est d'autant plus marquée que la situation exigerait un travail très ouvert (on l'a vu dans l'épisode du Sras, de la même manière).

- Innovation □
 - la réaction ne peut, par construction, puiser dans le stock des logiques d'action disponibles □ il faut donc innover très fortement, à très haute vitesse, en situation peu lisible, et avec tous les partenaires □
 - aujourd'hui, en raison de nos cultures, les capacités d'innovations opérationnelles fortes et en temps réel sont minces.

- « Command and Control » □
 - les crises émergentes ne peuvent être traitées que par une implication forte de tous les partenaires, ce qui suppose redistribution large de l'information, mise en œuvre de logiques d'action impliquant de nombreux réseaux ouverts ;
 - toute notre culture nous pousse à revenir à des logiques de non information, de repli sur des “structures de temps de crise” d'un autre âge, ce qui achève de précipiter et l'impuissance et la perte de confiance.

Urgence en termes de gouvernance

- Une tendance lourde s'affirme à chaque crise grave
 - désarroi des responsables
 - défiance du citoyen
 - découplage entre responsables et société civile
- Le scénario à éviter n'est plus seulement celui de la crise, mais de l'implosion avec un basculement du « Plus jamais ça » au « Qu'ils s'en aillent tous ».
- Attention l'émission « Compléments d'enquête » (France 2, 22 09) vient de faire un retour laissant une impression de consternation, qui ne restera pas sans effet (et attention aux effets de cliquets).

Propositions

- Une analyse au fond, en reprenant les crises depuis l'Erika, et engagée au niveau approprié
 - non un retour d'expérience classique sur la canicule en elle-même (cela est déjà en cours, depuis les inspections internes, les commissions d'enquête, les enquêtes médiatiques)
 - il s'agit de repérer des obstacles fondamentaux, des écarts structurellement pénalisants pour l'avenir, des perspectives positives à partir de l'expérience récente (avec ouverture sur l'étranger)
 - ce travail étant inscrit dans une démarche d'innovation opérationnelle allant bien au-delà du « rapport »,
 - engagé par une équipe de personnes rompues à ces questions nouvelles et travaillant déjà sur ces thèmes de façon active.
- Des actions fortes pour l'inscription du problème à l'agenda (en lien avec le point ci-dessus)
 - un grand séminaire international réuni à l'initiative de Chefs d'Etat et de Gouvernement européens (revenant sur les surprises et enseignements majeurs de plusieurs épisodes récents de grande surprise : SRAS, météos extrêmes, ruptures de grands réseaux),
 - une action décisive sur ces questions dans les cursus de formation des futurs décideurs
 - des initiatives pour la mise dans la boucle de la société civile (au-delà de la communication...).