

## CRUE DE LA SEINE - PILOTER À L'ÈRE DU CONTINENT DES IMPRÉVUS [1]

Avertissement :

L'ambition de cette note, établie sans informations directes des instances en charge, est de contribuer à un travail de cadrage et d'aide au pilotage alors que nous sommes confrontés à un défi difficile, bien représentatif des risques et crises en émergence.

Pour une production de meilleure qualité, un support de type Force de Réflexion Rapide [2] serait nécessaire.

Une note type FRR doit être ciselée ; j'ai cependant ajouté ici, pour le lecteur intéressé à approfondir tel ou tel point, un certain nombre de notes en fin de texte.

Remerciements

Je remercie Vincent BALOUET ([www.maitrisedescrises.com](http://www.maitrisedescrises.com)) et Emma HAZIZA ([www.mayane.eu](http://www.mayane.eu)) pour nos échanges particulièrement stimulants depuis le début de l'épisode.

Je suis bien entendu seul responsable des lignes ci-dessous.

I – De quoi s'agit-il ?

1. Qualification non stabilisée (aujourd'hui, sous trois mois, ou dans le futur) :

1°) Accident à moins d'un milliard €.

2°) Catastrophe à quelques dizaines de milliards €.

3°) Rupture pour la France avec bouleversements de toutes natures.

4°) Surprises : possibilités d'émergence et d'attractions de risques de toutes natures, aggravant ou transformant la situation, et/ou portant atteinte aux dynamiques de rétablissement.

2. Enjeux :

1°) National : en cas de développement grave, soit en mégachoc physique, soit en matière de crédibilité : problème de tenue du terrain, de dynamiques et de résilience des tissus économiques [3] et sociétaux, de confiance nationale.

2°) International : le « France is Back » est en jeu, d'autant que la France est fer de lance sur le climat.

3°) Générique : ce qui se joue sur la crue reflète ce qui se développe sur tous les autres terrains stratégiques : situations volatiles, contextes chaotiques, pilotage crucial, confiance essentielle. [4]

## II – Pièges

1. Durée. Notre culture de l'urgence et des crises est ancrée sur l'accident flash, isolé, limité dans sa gravité et sa durée, non systémique. On est projeté sur un autre domaine avec haute vulnérabilité sur les trois prochains mois, et récursive-aggravation en raison du bouleversement climatique.

2. Vitesse. Des hypothèses structurantes peuvent se trouver pulvérisées : notamment le principe d'une crue « lente ». Sur des terrains déjà saturés, des remontées de nappes déjà élevées, des barrages pleins, les écoulements, remontées et infiltrations pourraient se faire bien plus rapidement qu'on ne le conçoit spontanément (en 1910, remontée de 1,20 m en 24 heures [5]).

3. Expertise. Les instances d'expertise sont configurées pour donner des diagnostics et suivis sur des situations connues, répertoriées, saisissables par des disciplines spécifiques. Elles sont en difficulté (cf. Tempêtes de 1999) quand il s'agit travailler, en urgence, en limite de connaissance, sur des enjeux qui ne peuvent être saisis par une seule instance. Avec l'obligation de donner des résultats, ou des cônes d'incertitude – avec même l'exigence de pointer l'inconnu et de faire savoir que l'on est hors domaine de référence – à un rythme bien plus soutenu que le rythme habituel, avec tous les risques que comporte une communication trop tardive, trop alarmiste, trop « optimiste », trop incertaine, trop stratifiée, ou trop déconnectée des besoins des agents en attente d'informations intégrées. [6]

4. Dominos. Une attention très utile est portée par la Mairie de Paris aux remontées de nappes. Mais on sait qu'il pourrait y avoir plus qu'un envahissement des sous-sols : montée très rapide, fissuration des immeubles, possiblement menacés en très grand nombre. De même toutes les conséquences d'une perte d'alimentation électrique rendant inhabitables des quartiers étendus, ou sous forme de tâches de léopards en fonction de maints paramètres déjà cartographiés ou non. Prendre aussi en considération des délitements soudains de fonctions support qui se révéleraient insuffisamment préparées. [7]

5. Tissus. Culturellement et dans nos schémas, la réponse reste d'abord « État centrée », quand il faudrait une dynamique tout aussi puissante du tissu économique [8], comme du tissu sociétal, dans toute leur complexité. Des tissus qui peuvent à tout moment déclencher leurs propres dynamiques (inertie, refus, départ, fuite, colère conduisant au refus de revenir après un départ...), surtout si les intéressés ne sont pas satisfaits en matière d'informations ou d'appuis.

6. Médiatique. La mécanique et les références sont configurées pour des événements également très passagers et absorbables par le consommateur d'images. Vu les effets de balancier constants dans les prévisions et anticipations, il y a le risque d'une perte continue, et possiblement brutale, de la crédibilité. Avec report massif sur les réseaux sociaux, avec tous leurs atouts, leurs limites et leurs surprises, voire leurs détournements (plaisantins, défoulement, jusqu'à des actions plus malignes).

7. Confiance. La dimension « effets sur le terrain » sera évidemment centrale, mais tout aussi décisive sera la dimension confiance : prévision, anticipation des délais pour les coupures de réseaux vitaux, anticipation pour les reprises, etc. [9]. S'il y a perte de confiance, les décisions de départ en cas d'aggravation des phénomènes risquent de s'accroître, puis de faire boule de neige. Toute communication publique sur le thème « C'est moins grave qu'en 2016, c'est la décrue, c'est sous contrôle, c'est réglé » peut se révéler à haut risque, dans l'immédiat ou à long terme.

8. Pilotage. Google (ou autre), en jouant une autre partition, en naviguant dans un autre paradigme, pourrait faire une entrée en force en puisant directement dans les ressources « citoyennes » et autres acteurs de terrain, pour apporter de l'information qualitative en temps réel (voir le cas Sandy), en contournant les dispositifs publics. [10]

9. Chaotique. On entre dans des univers qui échappent à nos logiques de référence. Longue durée, à-coups, mégachocs, effets dominos non anticipables, surprises en tous genres, etc. Cela exige un appui au pilotage profondément repensé (FRR) [11], pour traiter surprises et effets dominos potentiellement explosifs. [12]

10. Traces. Même si tout rentre dans l'ordre, sans choc majeur, il faut rester en interrogation sur les traces de l'événement et de son traitement. Éviter tout ressenti de type Tchernobyl ou, à l'inverse, grippe H1N1. Les acteurs essentiels ne doivent pas obérer leurs capacités lors de chocs futurs en raison d'insuffisances effectives ou perçues sur l'épisode actuel.

### III – Acteurs

1. Irruptions. Nous avons une culture de la pyramide hiérarchique, centralisée. Il nous faut anticiper le surgissement : du tissu économique, d'acteurs internationaux, d'initiatives émergentes, jouant sur de tout autres partitions, étrangères à nos cultures. Et bien entendu l'univers des réseaux sociaux, qui vient bousculer toutes nos logiques de référence [13]. Un travail d'auscultation très ouvert est nécessaire pour ne pas se faire piéger.

2. Disparitions. Ne pas exclure des pertes lentes ou brutales d'acteurs décisifs que l'on considérait préparés.

### IV – Impulsions : commencer à tracer des lignes d'action

1. Énoncer. À un moment donné, en rapide si des signaux hors cadres se manifestent, il sera crucial que la situation soit nommée, dans toute sa complexité et son incertitude.

2. Mobiliser sur les enjeux du chaotique. Avec une vigilance toute particulière sur le fonctionnement de l'État, des instances d'expertise, des opérateurs d'infrastructures vitales, des plateformes d'appui (comme les hôpitaux, la gestion des déchets, etc.) – et ce au plus haut niveau [14]. Encourager une vision toujours plus anticipatrice et en phase avec la volatilité sur les prochains mois. Avec visée d'apprentissage bien au-delà de la seule crue, pour préparer le pays aux crises majeures désormais structurelles.

3. Impliquer. « Quelque chose » s'impose en direction du terrain, du tissu économique : pour signifier que les pouvoirs publics joueront bien sûr leur rôle, mais que tous les acteurs doivent être au front, et non à la remorque de l'État (notamment en termes d'auto-suffisance minimale du citoyen en eau et nourriture de base).

4. Proximité. Bien sûr une proximité avec le terrain, les élus, le citoyen. On ne laisse pas à Google (ou autre) ce champ désormais crucial dans la dynamique de réponse, et la dynamique de confiance et de résilience. Les mobilisations de VISOV – Volontaires internationaux en soutien opérationnel virtuel [15], comme des VOST internationaux [16], ou les innovations de la Team D5 de la cellule nationale de crise belge [17] sont ici des sources d'inspiration à ausculter de près.

5. International. Une inventivité forte, consolidant une résilience profonde, déclenchera un respect international qu'il faut rechercher. Tonalité : « "France is Back", est également valable quand on est en difficulté, et nous sommes en mesure d'inventer en situation difficile voire illisible ».

6. L'avenir immédiat. Un certain nombre de préparations s'imposent à destination d'acteurs clés – dirigeants, experts, médias, etc.) pour les préparer à naviguer dans le Continent des imprévus. [18]

Il nous reste beaucoup à faire pour nous mettre collectivement en posture de réussite sur les défis les plus complexes de notre temps. Des innovations sont à engager rapidement, notamment en matière d'aide à la décision [19] – et plus encore d'aide à l'invention [20] –, sous forme notamment de Force de Réflexion Rapide entraînée et opérationnelle.

### NOTES

[1]. Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques, Manitoba-Les Belles Lettres, 2015.  
<https://www.lesbelleslettres.com/livre/2726-le-continent-des-imprevus>

[2] Patrick Lagadec : "La Force de réflexion rapide - Aide au pilotage des crises", Préventique, n° 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35.

[http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112\\_p31\\_Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf)

[3] Voir les travaux remarquables de Vincent Balouet, [www.maitrisedescrises.com](http://www.maitrisedescrises.com)

[4] Patrick Lagadec: "Traverser les temps barbares", Préventique, n° 155, novembre 2017, page 5.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev155-p05-actus-lagadec-p.pdf>

[5] Jeffrey H. Jackson, Paris Under Water – How the city of light survived the great flood of 1910, Palgrave MacMillan, New York, 2010, p. 39.

[6] Patrick Lagadec : "L'expertise aux prises avec l'extrême", Préventique, N° 127, Janvier-février 2013, pages 21-23,

[http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev127\\_p21\\_Dossier-Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev127_p21_Dossier-Lagadec-p.pdf)

[7] « Dans un système linéaire simple on peut cartographier les effets d'une crise à la manière d'une chute de dominos. Mais, dans une société en réseau, frappée par des bouleversements, la prévisibilité est un idéal imaginaire. Soumettez un réseau à un choc et vous obtiendrez ce que le stratège Edward Smith a nommé "la réaction en chaîne déclenchée par une balle de ping-pong lancée sur une table couverte de pièges à souris, sur laquelle d'autres balles de ping-pong sont lancées – une réaction presque explosive dont la direction et l'état final ne sauraient être prédits ". » Joshua Cooper Ramo, The Age of the Unthinkable – Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It, New York, Little, Brown and Company, 2009, p. 117. L'Âge de l'impensable – Comment s'adapter au nouveau désordre mondial, Paris, J. C. Lattès, 2009. (p. 219)

[8] Vincent Balouet, [www.maitrisedescrises.com](http://www.maitrisedescrises.com)

[9] idem.

[10] Patrick Lagadec & Nicolas Vanderbiest : « Navigating chaotic times, making the most of total connectivity », European Emergency Number Association – EENA 112, [info@eena.org](mailto:info@eena.org)

[11] Patrick Lagadec: L'Anticipation aux prises avec le chaotique, Chronique, Préventique, n° 156, Janvier 2018, page 5.  
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev156-p05-actus-lagadec-p.pdf>

[12] Interview de Jean Leymarie, France Info, L'interview éco, 25 janvier 2018, sur la question de la crue à Paris et Ile de France, réflexions sur le tissu économique, le chef d'entreprise en milieu chaotique.

[https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/1-interview-eco/patrick-lagadec-face-aux-crues-on-peut-anticiper-10-des-problemes\\_2555285.html](https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/1-interview-eco/patrick-lagadec-face-aux-crues-on-peut-anticiper-10-des-problemes_2555285.html)

[13] Patrick Lagadec, « Les réseaux sociaux dans les crises: le basculement », Préventique, n° 153, Juillet 2017, page 5.  
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev153-p05-actu-lagadec-p.pdf>

[14] Patrick Lagadec, « Crises chaotiques, préparer les dirigeants », Chronique, Préventique, n° 154, septembre 2017, page 5.  
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev154-p05-actu-lagadec-p.pdf>

[15] [www.visov.org](http://www.visov.org)

[16] Iratxe Gomez Susa (author), with Joana Lane, Volker Tondorf, Marina Tymen (contributors) : "VOST – Crowdsourcing and Digital Volunteering in Emergency Response, EENA EENA Operations Document, 20 11 2017.

[http://www.eena.org/download.asp?item\\_id=249](http://www.eena.org/download.asp?item_id=249)

[17] <https://centredecrise.be/fr/news/faire-entrer-la-gestion-des-risques-et-crises-dans-le-21eme-siecle-0>

[18] Patrick Lagadec, « Crises chaotiques, préparer les dirigeants », Préventique, n° 154, septembre 2017, page 5.  
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev154-p05-actu-lagadec-p.pdf>

[19] Patrick Lagadec : « Grammaires à inventer », Préventique, No 149, Novembre 2016, page 5.  
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev149-p05-Actu-Lagadec-p.pdf>

[20] Patrick Lagadec : “Pilotage en univers chaotique – Des outils d’aide à l’invention”, Préventique, à paraître, Mai 2018.