

DES KITS D'URGENCE A LA NAVIGATION STRATÉGIQUE DES CRISES :

CE DONT L'UE A VRAIMENT BESOIN

Patrick TRANCU & Patrick LAGADEC

31 mars 2025

La Commission européenne a récemment lancé sa Stratégie en matière de préparation aux crises, encourageant notamment les citoyens à préparer des kits d'urgence pour 72 heures face à l'instabilité géopolitique croissante, aux catastrophes climatiques, aux cyberattaques et autres menaces en accélération constante. L'initiative a suscité d'importantes réactions publiques – particulièrement en raison d'une vidéo promotionnelle de la Commissaire européenne à la gestion des crises, Hadja Lahbib, que beaucoup ont jugé trivialisier la gravité du message.

Bien que la préparation individuelle soit nécessaire (le kit de 72 heures constitue un point de départ solide lorsque les méga-chocs climatiques et les attaques hybrides deviennent de plus en plus courants), une sécurité en profondeur exige davantage que l'implication des citoyens. La préparation citoyenne, largement insuffisante actuellement, ne doit pas masquer un besoin bien plus aigu et urgent : une nouvelle approche audacieuse de la gouvernance européenne des crises – dans un monde constamment soumis aux méga-chocs et turbulences majeures.

Au-delà des kits d'urgence il y a une vérité incontournable : l'Union européenne manque encore d'une architecture de gestion de crise complète, intégrée et tournée vers l'avenir. À l'ère des polycrises – perturbations économiques, environnementales, technologiques et géopolitiques qui se chevauchent et s'interconnectent – les modèles traditionnels de réponse réactive aux crises sont clairement devenus inadéquats.

Nous ne traitons plus de situations d'urgence isolées nécessitant seulement des réponses européennes coordonnées. Les défis actuels – chocs climatiques, guerres, cyberattaques, perturbations énergétiques, bouleversements géopolitiques et campagnes de désinformation – créent des impacts en cascade qui menacent à la fois les citoyens et les nations. Ces crises ne sont pas simplement simultanées ; elles créent des boucles de rétroaction non linéaires et imprévisibles qui poussent les institutions à leurs limites.

Cela exige plus que des campagnes d'information publique ou des gestes symboliques. Cela appelle à une transformation radicale de la façon dont l'UE aborde la gouvernance des crises dans notre paysage mondial turbulent.

Ce dont l'Europe a vraiment besoin

Bien que l'anticipation, la réponse et la sortie de crises restent essentiels, un monde marqué par les turbulences de haute intensité exige plus que des procédures de gestion-coordination. Nous avons besoin d'un organisme européen dédié – permanent, stratégique et opérationnel – pour soutenir les décideurs de haut niveau dans la navigation d'un monde où les chocs sauvages et l'inconnu sont devenus la nouvelle normalité du quotidien.

La gestion traditionnelle des crises a été développée pour gérer des événements distincts. Aujourd'hui, nous vivons dans des conditions de changement rapide, de fragilité systémique et

de menaces multi-dimensionnelles. Ce qui manque, c'est la capacité à comprendre et opérer dans ces conditions – la capacité collective à naviguer en territoires inconnus. Pour cela, nous avons besoin d'une nouvelle architecture institutionnelle et d'une aptitude profonde à traiter la complexité et le chaotique.

Nous n'avons pas certainement pas besoin d'une couche bureaucratique supplémentaire s'ajoutant à la structure déjà complexe de Bruxelles. Au lieu de cela, nous avons besoin d'organisations agiles véritablement préparées à anticiper et à saisir des situations en développement rapide, et – plus critique encore – à y répondre de manière créative. "L'invention" doit devenir notre principe directeur.

Une nouvelle architecture et de nouvelles aptitudes pour la navigation des crises

Cela nécessite une approche fondamentalement différente :

- Concevoir des architectures organisationnelles innovantes au niveau de l'UE et des États membres ;
- Intégrer la prospective stratégique comme capacité fondamentale ;
- Créer des équipes interdisciplinaires qui privilégient à la fois la compétence et le potentiel créatif ;
- Développer des cadres cognitifs et des outils (y compris l'IA) dont les dirigeants ont besoin pour prendre des décisions dans des conditions d'extrême incertitude et instabilité ;
- Concevoir et pratiquer des exercices et des simulations qui reflètent la nature chaotique et interdépendante des crises actuelles ;
- Former les hauts fonctionnaires de l'UE et des pays à s'adapter rapidement, à penser de manière systémique et à répondre de façon judicieuse et inventive dans le hors-cadre.

L'Europe a montré des moments d'unité lors des crises passées – de la COVID-19 à la guerre en Ukraine et à la crise énergétique. Mais ces réponses étaient largement réactives, souvent caractérisées par l'hésitation et une approche "attentiste" – plus un rattrapage qu'une stratégie.

Nous ne pouvons pas rester non préparés pour le prochain inconnu. Nous avons besoin de capacités permanentes, de mémoire institutionnelle, de prospective stratégique et de systèmes d'anticipation et d'aide à la décision structurés.

Il est temps de passer :

- De la gestion de crise à la navigation en univers chaotique ;
- D'une préparation symbolique à une résilience institutionnelle ;
- De réponses fragmentées à une architecture intégrée fondée sur la confiance, l'agilité et la clarté.

On demande à juste titre aux citoyens de faire leur part. Il est maintenant temps pour l'UE de faire la sienne – en construisant et en préparant en compétence les structures nécessaires non seulement pour survivre aux turbulences, mais pour y inscrire des directions, y ouvrir des routes fécondes .