

1999 : La France dans la tempête. Gérer la crise et reconstruire

Synthèse de la rencontre du 1^{er} juin 2022

Pistes d'action pour de prochaines crises

par Aurélie Louchart, pour l'IEA de Paris et l'EPHE-PSL

LES INTERVENANTS

Claude Jeandron

Ingénieur, ancien directeur de centrale nucléaire, directeur de la cellule de crise d'EDF lors des tempêtes de 1999.

Saadi Lahlou

Directeur de l'IEA de Paris, titulaire de la chaire de psychologie sociale de la London School of Economics, chargé de la mise en place de la cellule d'urgence d'EDF dans le Périgord après la tempête de 1999.

Rencontre organisée et animée par Séverine Mathieu, sociologue, directrice d'études à l'EPHE-PSL, et Simon Luck, directeur scientifique de l'IEA de Paris.

LES TEMPS FORTS DE LA RENCONTRE

« *Aucun État-nation n'aura les moyens de faire face aux catastrophes qui nous attendent. C'est à l'échelle locale qu'il faut penser les réponses.* » **Saadi Lahlou**

« *La gestion de crise ne fonctionne que lorsqu'on s'entraîne très régulièrement* » **Claude Jeandron**



QU'A-T-ON APPRIS DE CETTE CRISE ?

Les États-nations ne pourront pas faire face

Des crises de plus en plus globalisées, violentes, avec effet domino nous attendent. Quels que soient les systèmes mis en place, ce qu'on a préparé sera insuffisant (par définition, la crise est un débordement des systèmes). Dans la culture française, la sortie de crise est le travail de l'État. On attend qu'on vienne nous secourir. Mais aucun service public ne sera en mesure d'apporter une réponse suffisante aux crises à venir. Aucun gouvernement n'aura les moyens de gérer des problèmes de cette ampleur et à cette fréquence. Il faut en prendre conscience, car la capacité de secours demandée au système est totalement démesurée. Les populations devront avoir de l'initiative.

Les humains : de mauvais éléments en temps crise

Lorsqu'un humain est soumis au stress et qu'il ne peut pas fuir, sa première réaction est souvent d'agresser les autres pour décharger son anxiété. Si on laisse les humains opérer naturellement lors d'une crise, la situation a de grandes chances de s'aggraver, car des conflits émergent. Il faut préparer les populations pour éviter cela. Ce qui provoque les effondrements de société est toujours humain.

Faire des populations une ressource plutôt qu'un facteur « aggravant »

Se mettre en mode résolution de problème n'est pas spontané pour un humain (le réflexe pour un primate est la fuite, l'agression ou, à défaut, l'inhibition de l'action, donc l'anxiété). L'inventivité et l'énergie présentes en situation de stress peuvent toutefois être réorientées au profit de la résolution du problème. Pour cela, il faut préparer les populations à cette idée et leur permettre d'agir localement.

L'action collective permettra de lutter contre l'anxiété, l'agressivité. En outre, le fait que les populations ne paniquent pas et se prennent en charge diminue la charge de travail laissée aux services publics.

La réponse est au niveau local

Dans le brouillard de la crise, il est difficile d'y voir clair à grande échelle. Mais au niveau local, on perçoit généralement bien ce qu'il faut faire. Il faut organiser la subsidiarité pour que les citoyens aient des moyens d'action rapprochée, localement. Le lendemain du passage du cyclone Haiyan (le plus grand cyclone jamais enregistré dans l'histoire), aux Philippines, les habitants coupaient eux-mêmes les arbres qui étaient tombés. Le 3^e jour, les commerces avaient rouvert. Ils se sont organisés localement, sans attendre l'aide de l'État. Il va falloir suivre cet exemple en Occident.

Comment préparer les populations ?

La résilience se prépare d'abord en développant la sociabilité locale. Si le lien social et l'entraide sont déjà présents avant la crise, ils sont aisés à mobiliser lorsqu'on en a besoin. Lors du tsunami au Japon, les communes où la sociabilité était la plus développée (fêtes, événements collectifs) sont celles qui ont eu le moins de victimes. Il faut multiplier les occasions festives de créer du lien social, inciter les populations à s'impliquer dans la vie locale, et les habituer peu à peu à la résolution de problèmes à cette échelle (qu'est-ce que je peux faire pour améliorer le voisinage ? Pour régler un problème dans ma rue ?) Il faut par ailleurs habituer les populations à vivre avec le risque, les impliquer dans la préparation de la gestion de crise, les sensibiliser pour qu'ils soient attentifs et prêts à agir si besoin.

Une inspiration peut être trouvée dans la façon dont le Japon prépare sa population aux séismes.

Les secrets d'une cellule de crise efficace

La gestion opérationnelle ne doit pas phagocyter toute l'attention de la direction. Ses équipes ne doivent pas être dans le même lieu que la cellule stratégique pour éviter une influence prépondérante du prisme opérationnel. Il faut également une équipe dédiée à la prise en charge des familles des personnes travaillant dans les cellules de crise (elles ne doivent pas être préoccupées par ce qui se passe chez elles). Enfin, une équipe d'écoute/prévention est essentielle. Celle-ci ne prend pas de décisions : elle réfléchit, anticipe, se demande ce qui pourrait encore aggraver la situation. Hors des moments de crise, elle travaille sur le « Build back better » : préparer la reconstruction, en mieux, même si rien n'est encore détruit. Ces cellules doivent s'entraîner très régulièrement. Il faut que les protagonistes se connaissent et sachent comment se parler. Lorsqu'on est préparé, on est moins anxieux et plus libre pour réfléchir au moment de la crise.

L'optimisation des systèmes ne peut plus se faire en vase clos

Presque tous nos systèmes sont optimisés indépendamment les uns des autres, pour un nombre d'utilisateurs moyen. Un système optimisé est au bord de la rupture en permanence. Par effet domino, si quelque chose dysfonctionne, les utilisateurs se reportent sur une autre infrastructure qui sature à son tour. L'État doit s'assurer que les infrastructures dialoguent pour ne plus être optimisées au maximum indépendamment les unes des autres.

L'art de la communication

Trois règles : réagir immédiatement, dire la vérité, assumer ses erreurs. Si l'une d'entre elles n'est pas respectée, la confiance ne sera pas établie, au détriment de l'efficacité de la communication et des actions. Il faut en outre prendre en compte un biais psychologique fondamental : celui dit « de l'attribution ». On tend toujours à attribuer la responsabilité à quelqu'un, plutôt qu'aux circonstances. Le public cherche promptement des boucs émissaires. Ce phénomène s'additionne au fait que les médias, travaillant sur un marché de l'attention, vont s'intéresser davantage aux informations anxiogènes, dans le but de capter l'attention. Cela tend à aggraver la crise, et à présenter la situation comme plus dramatique qu'elle ne l'est, ce qui peut engendrer un cycle de panique. Il faut donc essayer d'orienter la communication vers la résolution du problème.