

SÉNAT

Mission commune d'information sur les inondations qui se sont produites dans le Var, et plus largement, dans le sud-est de la France, au mois de novembre 2011

Intervention de Patrick Lagadec

Directeur de Recherche à l'École Polytechnique

13 mars 2012

Désordres climatiques, méga-chocs et résilience sociétale Pistes de réflexion et d'action

Le premier devoir d'un expert est de préciser les limites de ses connaissances.

Premier éventail de limites :

- Je n'ai pas la connaissance des terreaux sociétaux comme l'élu, ni des leviers et outils comme l'opérationnel de terrain ;
- Je ne suis pas spécialiste des inondations.

Mon champ d'expertise, ce sont les risques émergents, les mégachocs en émergence, les défis sociétaux posés par ces risques hors cadres.

Second ordre de limites, commun à tous : nous sommes sur des terres largement inconnues :

- Les aléas sont en plein bouleversement ;
- Les contextes et socles sont fragilisés, en reconfiguration profonde ;
- Nos sociétés se transforment à haute vitesse et en grande profondeur ;
- Les moyens et les acteurs de la communication sociétale sont eux aussi en mutation.

Mon propos sera modestement limité à deux points :

1. Un rappel du connu en matière de communication ;
2. Une exploration des défis nouveaux qui nous attendent, et cela au-delà de la dimension communication, puisque ma conviction est bien que nos plus grands défis sont dans le registre du pilotage.

1. Communication : des exigences bien connues, des difficultés récurrentes

1.1. Les exigences toujours rappelées

Toute communication se doit d'être :

- *précise* quant aux menaces
- *spécifique* quant aux destinataires
- *directement utiles* dans les préconisations
- *rapide* dans sa diffusion
- *adaptée* dans les moyens de cette diffusion
- *émise par une source crédible*
- *respectueuse* des inquiétudes
- *plurielle* mais ni incohérente ni totalement contradictoire
- pensée dans une logique de *mise en responsabilité personnelle*
- en phase avec une *qualité de pilotage* : compétence, écoute, dignité

Attention : dès l'instant où l'on entre dans ces zones, il y a recherche instantanée pour jauger de la qualité du système de pilotage : incohérences flagrantes, assurances infondées, manque d'écoute, de respect, de compétence. Et surtout : cartons rouges en matière de communication.

1.2. Blocages

Crucial : que le terrain soit favorable. Or, fond culturel :

- *Méfiance /citoyen, information*
- *Si grave, repli sur Command and Control*
- *Crainte en matière de pilotage* : exposés litanies de certitudes, exercices-démonstration, communication très défensive.

Les exemples caricaturaux sont légions en matière de communication.

Blocage pervers

Tout le monde peut dès lors jouer l'esquive et le pervers :

- *Avant* : « Je n'ai pas été informé ! ».
- *Après* : « À vous de tout faire, puisque vous nous aviez dit que vous feriez tout ! Et ne venez pas nous dire que la crise n'a pas respecté vos plans, puisque nous n'avons jamais eu droit de poser la moindre question sur les hypothèses de vos plans ! »

Contre-exemples : Retours d'expérience innovants (exemple : Escota juin 2001), Family disaster plan aux USA

2. L'actualité nouvelle : mégachocs et résilience sociétale

1.1. Les mutations

Le terrain stratégique

- *Hors échelle* : Katrina, Fukushima, Irène = nos échelles ne tiennent plus.
- *Réseaux et flux tendus généralisés* : il n'y a plus de champ opératoire spécifique, isolé. Contamination foudroyante.
- *Instantanéité* : réseaux sociaux. (Marseille.com)
- *Socles fragilisés* : murs porteurs ne tiennent plus que ce soit environnement naturel, technologies, sociétés.
- *Confrontation à l'ignorance*

Fin de l'argument d'exceptionnel comme défausse naturelle.

Joshua Cooper Ramo, *l'Age de l'impensable* : Résilience, à la place de la dissuasion ; Granularité, à la place de la pyramide hiérarchique.

Blocages

- *Intelligence* : nos cadres conventionnels sont démunis face au non linéaire, au débordant, au chaotique.
- *Psychologique* : la perte des cadres et du script provoque des déstabilisations majeures, des fuites instantanées, des communications suicidaires
- *Leadership* : soudain tétanisé s'il lui faut non plus appliquer des réponses, mais dessiner des trajectoires en terrain non balisé.

Communication : « Nouvelle donne »

- Londres 7/7 : 30 secondes, 15 Mns d'impliqués
- Katrina : Perte totale des liaisons (sauf jeunes qui « parlent SMS couramment »).
- Marcoule : twitter, sites web hors service.
- 9/11 : l'information était détenues par les seules victimes dans les Tours, la communication officielle aurait dû avoir pour premier objectif de capter cette information et de la redistribuer (escalier de sortie)
- Inondation de communications internationales
- Réseaux s'autonomisent, hors centres autorités

Fukushima, 31 Juillet 2011. Recettes pour échouer :

- Ils nous disent que tout va bien, mais personne n'est venu mesurer la radioactivité
- Quand on a mesuré on en a trouvé plein
- Ils nous disent qu'on ne sait pas mesurer
- On est allé à un cours spécial d'utilisation des compteurs Geiger pour citoyens
- Des officiels viennent eux-mêmes dans les écoles pour nous aider à enlever le sol
- Un expert officiel a quitté en larmes une réunion officielle où on nous disait que tout allait bien pour nos enfants
- Finalement, ce sont les maires qui ont pris les choses en mains.

1.2. Vers d'autres logiques

Exigences

- Avoir des pilotes préparés :
 - à être surpris,
 - à reconstruire du design organisationnel
 - à retisser du contrat sociétal en situation totalement hors cadre
 - à dessiner des futurs : « shape the future »
- Avoir une communication très ouverte :
 - avec tous les publics, tous les maillages
 - en partant de la créativité de chacun : empowerment
 - et plus encore : « mise en capacité de faire »

Pièges

- Encore plus le réflexe de « rassurer ». Fukushima : « C'est du niveau 4 (cela dit nous n'avons aucune information) » ; « oui, nous sommes informés par les Japonais ».
- Burn out flash des dirigeants : BP, Tepco, Costa Concordia, etc.
- Usines à gaz organisationnelles, à la place d'invention stratégique.
- Recul viscéral pour les préparations :
 - Dirigeants : « Ne venez pas nous effrayer ! »
 - Séminaires préfets sur les situations hors cadre : que sont-ils devenus ?
 - Formations : figées
 - Enseignements : des charrettes d'outils plus que des aptitudes.

Perspectives

- Rex sur les meilleures initiatives
- Initiatives légères, *avec* les acteurs
- Travail de fond sur N sujets difficiles.

Quelques témoignages

1. Amiral Thad Allen : intelligence stratégique pour le hors cadre
2. Roy Williams, Directeur opérationnel de l'aéroport de La Nouvelle Orléans, pendant Katrina : créativité opérationnelle pour le hors cadre
3. Todd LaPorte (Professeur, Berkeley) : se préparer à être surpris.

Annexe

Institute, usine sœur de celle de Bhopal aux USA : *"Peu de gens savaient quels comportements adopter en cas d'alerte. Certes, aux dires du porte-parole de l'usine, une lettre leur avait été adressée à ce sujet chaque année depuis 1975 - mais peu l'avaient reçue. S'ils l'avaient reçue, ils auraient sans doute été encore plus déroutés. Selon la lettre, deux coups de sirène de trois secondes signifiaient un feu ou une urgence médicale ; trois coups de trois secondes : une fuite de gaz ; des coups de sirène de deux secondes toutes les trois secondes pendant deux minutes, avec des coups de deux secondes toutes les trente secondes jusqu'à la fin du danger : un accident majeur. Les instructions sur les comportements à adopter étaient aussi déroutantes "Si le vent souffle favorablement, restez où vous êtes. Si le vent souffle dans votre direction, évacuez perpendiculairement au vent. Dans certains cas on peut voir les vapeurs sous forme d'un nuage blanc. Cependant, comme cela n'est pas toujours le cas, ne fiez pas à ce que vous voyez". In Patrick Lagadec, *Etats d'Urgence*, Seuil, 1988.*

Tocqueville

Ce qui caractérise déjà l'administration en France, c'est la haine violente que lui inspirent indistinctement tous ceux, nobles ou bourgeois, qui veulent s'occuper d'affaires publiques, en dehors d'elle. Le moindre corps indépendant qui semble vouloir se former sans son concours lui fait peur ; la plus petite association libre, quel qu'en soit l'objet, l'importune ; elle ne laisse subsister que celles qu'elle a composées arbitrairement et qu'elle préside. Les grandes compagnies industrielles elles-mêmes lui agréent peu ; en un mot, elle n'entend point que les citoyens s'ingèrent d'une manière quelconque dans l'examen de leurs propres affaires ; elle préfère la stérilité à la concurrence. Mais, comme il faut toujours laisser aux Français la douceur d'un peu de licence, pour les consoler de leur servitude, le gouvernement permet de discuter fort librement toutes sortes de théories générales et abstraites en matière de religion, de philosophie, de morale et même de politique. Il souffre assez volontiers qu'on attaque les principes fondamentaux sur lesquels reposait alors la société, et qu'on discute jusqu'à Dieu même, pourvu qu'on ne glose point sur ses moindres agents. Il se figure que cela ne le regarde pas.

Alexis de Tocqueville : *L'Ancien Régime et la Révolution*, Chapitre VI repris dans le rapport Delmon : "La participation des Français à l'amélioration de leur cadre de vie", janvier 1976, rapport non publié.