

Tempêtes de 1999 et situations de crises : qu'avons-nous appris ?

Gérer des crises comme celle qui a eu lieu à la suite des tempêtes de fin décembre 1999 ne consiste pas seulement, pour EDF, à réparer les installations et remettre les lignes en fonctionnement ; il lui faut livrer une véritable course contre la montre afin de sauver des vies humaines et il lui faut aussi établir des liens de communication intense avec le public. Il s'agit enfin de prendre en compte l'expérience vécue, dans un but préventif, par une remise en cause des normes ou l'amélioration de la diffusion des connaissances.

**par Jean-Pierre Bourdier,
Directeur Développement Durable
et Environnement, Groupe EDF**

L'approche de l'an 2000, chacun s'en souvient, fut marquée par une de ces grandes peurs millénaristes comme nous savons tous en inventer pour nous faire peur. Pendant toute l'année 1999, les médias, en France comme dans tous les autres pays développés, n'évoquaient qu'une chose : la crise qui allait paralyser la terre entière quand sonneraient les

douze coups de minuit. La crise attendue était celle du bogue de l'an 2000, le célèbre « Y2K » dont le nom même faisait trembler.

Depuis plusieurs années, des milliards d'euros avaient été dépensés et continuaient à l'être partout dans le monde avec frénésie pour s'y préparer. Des entreprises avaient même vu le jour pour bénéficier de ce marché fugace et aider leurs « consoeurs » à être prêtes à affronter la catastrophe annoncée. En Europe, au Japon, en Amérique, les pouvoirs publics et les ministres lançaient appel sur appel pour que les retardataires se hâtent de rejoindre les rangs de ceux qui avaient appliqué une version curieuse du principe de précaution (« le risque n'existe peut-être pas, mais il existe peut-être quand même, alors faisons comme s'il existait, etc. »). Les scénarios les plus fous étaient envisagés dans les exercices d'entraînement auxquels se livraient avec application tous les grands groupes industriels.

Les ordinateurs des centrales nucléaires ou des systèmes de pilotage des avions étaient vérifiés et vérifiés à nouveau. Puis on vérifiait qu'ils avaient bien été vérifiés...

Le pire était chaque jour annoncé : les trains, les ascenseurs, les matériels des blocs opératoires des hôpitaux seraient arrêtés, les villes allaient être plongées dans le noir, livrant les magasins au pillage des bandes venues des banlieues, etc., etc. On rappelait les événements de certaines grandes métropoles nord-américaines livrées à toutes les exactions quelques décennies plus tôt à la suite de grandes pannes.

Certains chefs de famille, au nom du principe de précaution, emmenèrent femme et enfants à la campagne, aussi loin des ordinateurs que possible, avec bois et provisions, pour être certains de survivre à l'apocalypse annoncée.

Certains chefs d'entreprises, prudents, mirent leur personnel en congé...

Nous avons été nombreux à passer cette nuit de la Saint-Sylvestre 1999 dans des salles de crise à suivre la progression de la « ligne zéro heure » à la surface du globe à partir du Pacifique, en appelant tour à tour nos collègues dans les sites industriels en Australie, en Indonésie, en Chine, en Inde... pour savoir si « Y2K », tel un Père Noël malveillant, était passé chez eux. Nous tenions prêts les scénarios et les dispositifs que nous avons répétés pour le cas où cela aurait été le cas. Quand tomba une dépêche annonçant que le bogue avait effectivement frappé (je crois me souvenir que c'était dans une centrale japonaise), il nous fallut quelques secondes pour déclencher ces dispositifs, et quelques secondes pour les arrêter après que la vérification nous eut appris qu'il s'agissait d'un thermomètre mesurant la température de l'air extérieur qui était en panne... L'auteur de la dépêche, prévenu, ne la rectifia cependant pas, mais d'autres médias durent faire la vérification comme nous, car l'information ne fut pas reprise.

En fait, comme nous le savons tous, « Y2K » ne frappa pas et le matin du 1^{er} janvier 2000, il fallut moins de quelques heures pour qu'il soit rayé non seulement des titres des médias mais, même, de la mémoire (très vive) de tous ceux qui en avaient été obsédés des mois durant. Certains verront dans cet oubli rapide la manifestation d'une sorte de honte collective de s'être aussi facilement fait prendre par cette forme moderne d'angoisse millénariste (ou de canular des temps modernes). Il n'empêche que personne, sauf erreur, n'eut l'idée de tirer enseignement, de réaliser un retour d'expérience de cette aventure pourtant révélatrice de la facilité

avec laquelle les psychoses collectives peuvent conduire nos sociétés développées à des comportements bizarres et excessivement coûteux.

A défaut de bogue, des coups de vent

En revanche, à défaut de bogue, la fin de l'année 1999 nous réservait, à nous Français, deux autres crises majeures, beaucoup plus « primaires » puisqu'elles ne mirent en jeu aucune défaillance informatique, mais de simples phénomènes comme l'humanité en a connu depuis la nuit des temps. C'est un phénomène aussi banal que du vent qui a été le facteur déclenchant des crises de fin 1999 : la première fois, ce fut une tempête en mer qui provoqua le naufrage d'un pétrolier, l'Erika ; la seconde fois, ce fut une tempête à terre qui provoqua les chutes d'arbres et les destructions que l'on sait entre Noël et le jour de l'an.

A défaut d'avoir su tirer enseignement de notre aveuglement collectif dans l'affaire du bogue, savons-nous le faire des tempêtes ?

Une chose est certaine, c'est que nos sociétés, qui reposent aujourd'hui sur la technologie et sur l'énergie, restent néanmoins fragiles face aux éléments naturels.

Dans le cas de l'Erika, il aura suffi d'un coup de vent en mer, et quoi de plus naturel qu'un coup de vent en mer, pour casser un bateau et lui faire déverser son mazout sur les côtes de plusieurs de nos régions, bouleversant la vie économique et écologique de ces zones.

Dans le cas des tempêtes de fin décembre, il aura suffi d'un coup de vent, certes plus fort que d'habitude, pour faire chuter des milliers d'arbres, tombant à leur tour sur des routes, des maisons, des lignes, privant une grande partie de la France d'énergie électrique et, hélas, tuant aussi des gens !

Ceci doit nous rendre modestes car nous avons trop tendance à croire que la technologie protège nos sociétés développées de tous les maux naturels,

comme nous avons aussi trop tendance à croire qu'en matière de santé humaine les progrès de la médecine nous garantissent de tous les accidents. Or il n'en est rien et des événements aussi banals qu'une rupture d'un tout petit vaisseau sanguin ou que la prolifération d'une cellule peuvent malheureusement être plus forts que tous les progrès de la science.

Saurons-nous, un jour, faire en sorte qu'en cas de tempêtes comme celles que nous avons connues, l'enchaînement « vent, arbres qui tombent sur les lignes, habitants privés d'énergie électrique » ne soit pas inéluctable ?

C'est malheureusement aussi utopique que de croire que nous vivrons un jour dans un monde dont cancer et infarctus auront disparu. Mais ceci n'empêche cependant pas les chercheurs de chercher, et de trouver, des moyens de

rendre ces maladies moins souvent fatales et de les amener à globalement reculer.

Et ceci par tous les moyens possibles : amélioration de la connaissance, prévention, traitement.

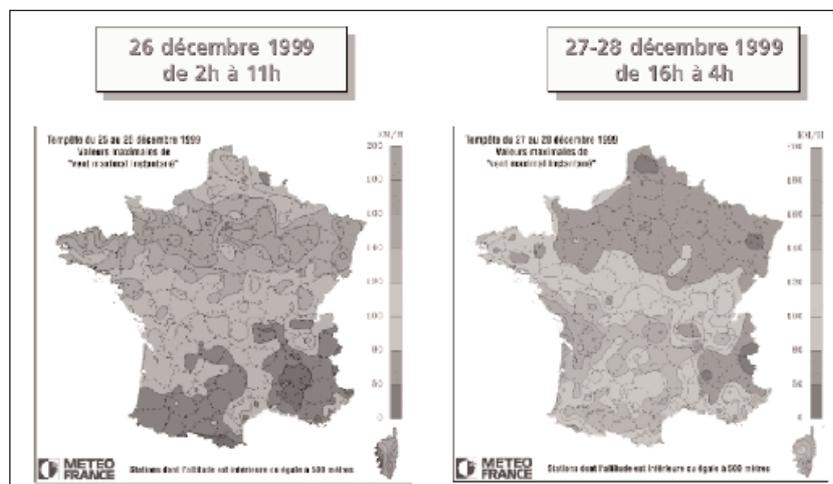
De la même façon, en ce qui concerne les crises, nous pouvons et nous devons les analyser, acquérir une meilleure connaissance de leurs mécanismes, les rendre moins probables et, quand malheureusement elles surviennent, les gérer de mieux en mieux, ou de moins en moins mal. Or, gérer des crises comme celle que nous avons vécue à la

suite des tempêtes de fin décembre ne se ramène pas, contrairement, à l'image que bien souvent le public s'en est faite à travers la médiatisation de l'événement, à réparer des installations cassées. Bien sûr, il a fallu remettre les lignes en fonctionnement, et le faire dans des conditions difficiles, mais là n'était pas le problème primordial.

Le vrai problème, la vraie clef de la gestion de la crise était d'engager une véritable course contre la montre pour sauver des vies humaines. Et cette course méritait tous les efforts. Il s'agissait de redonner le plus vite possible du courant aux endroits dont on sait que sans électricité ils peuvent devenir des lieux de péril grave et immédiat. On pense bien sûr aux hôpitaux, aux maternités, aux maisons de retraites, aux lieux où vivent des gens sous assistance médicale, car ce sont là des endroits où même quelques minutes sans courant peuvent entraîner des lésions irréversibles, voire des décès.

Mais ce ne sont pas les seuls points où le courant est indispensable : on se souvient des élevages du Canada où il avait fallu abattre des centaines de vaches faute de pouvoir les traire. On se souvient aussi des stations de pompage et de traitement des eaux de Montréal en panne faute de courant (y compris de courant fourni par les groupes électrogènes, eux-mêmes en panne faute de fuel, les raffineries n'ayant plus d'électricité). Plus généralement, les zones de grande concentration humaine comme les villes, ne peuvent rester très long-

Gérer la crise, en termes de communication, c'est décrire où on en est plus que là où on espère aller



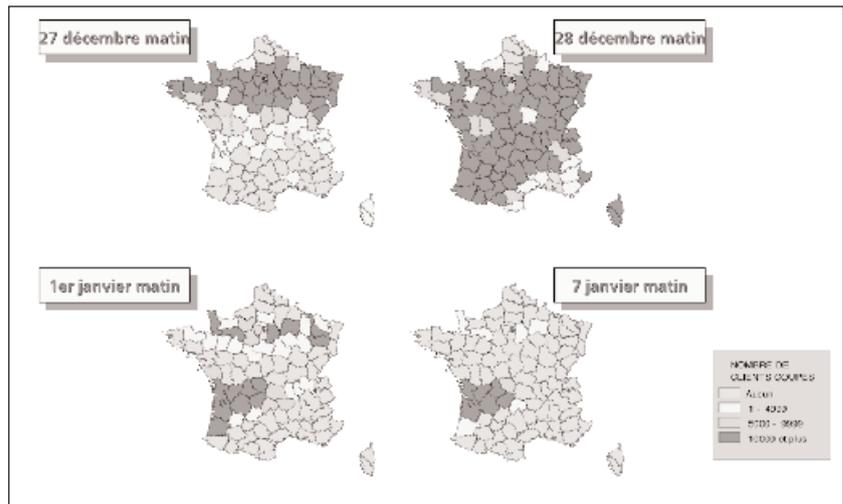
Les deux tempêtes de décembre 1999.

temps sans courant, compte tenu de la gravité des phénomènes sociaux qui peuvent s'y produire quand la sécurité n'y est plus assurée.

Mobiliser les hommes et établir des liens de communication intense

Gérer la crise, ce n'est donc pas seulement réparer des lignes ou des installations, c'est mobiliser des moyens humains, médicaux, psychologiques pour éviter que les situations dramatiques ainsi créées ne se traduisent par des pertes de vies ou des dégâts sociaux irrémédiables. Dans le cadre des tempêtes de 1999, nous avons mobilisé des centaines de médecins, de psychologues, de sociologues, de gens de toutes compétences en dehors des techniciens de l'électricité à proprement parler. Leurs missions étaient autant à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur, pour autant qu'on ait pu parler à cette époque d'interne et d'externe, tellement la présence sur le territoire, auprès de nos concitoyens privés d'électricité, était répartie et source à la fois de moments d'exaltation lorsque nous arrivions à redonner le courant que de frustrations lorsque les choses n'allaient pas aussi vite que tous l'auraient souhaité.

Une telle mobilisation ne peut en aucun cas être improvisée, les relations en temps de " non-crise " étant insuffisantes pour obtenir la rapidité et la réactivité souhaitables. Il est donc nécessaire d'avoir tissé, avant que la crise ne survienne, un réseau aussi dense que possible de liens à la fois personnels et institutionnels, avec les professionnels de la santé bien sûr, mais aussi avec les autorités et les administrations. Avec ces dernières, les relations de temps de « non-crise » sont en effet très souvent de type « tutélaire », et ne sont donc pas appropriées à donner l'élan nécessaire à gérer la crise s'il ne s'y ajoute pas une forte dose d'humain et de liens personnels, presque de connivence. C'est un peu comme si en cas d'accident grave dans une famille on n'avait pas préparé les numéros de téléphone du SAMU et qu'on s'en remettait à la consultation



Ce qui s'est passé en décembre 1999 : les clients non alimentés par département.

d'un annuaire pour chercher quel médecin on pourrait bien appeler. Gérer une crise, c'est aussi établir des liens de communication particulièrement intense avec le public, aussi bien le public directement touché parce qu'il est privé de courant qu'avec le public en général qui, bien que non directement concerné, éprouve de la sympathie pour ceux qui sont dans la peine. Cette communication doit être instantanée (dès les toutes premières heures de la tempête) et continue (24 heures sur 24, 7 jours sur 7). C'est un peu comme lorsqu'un proche est gravement malade : il est alors hors de question d'attendre avant d'aller à sa rencontre, de compter son temps, de continuer à vivre comme d'habitude. Le fait de communiquer a alors moins valeur d'explication de ce qui se passe, que de témoignage de sympathie (au sens premier du terme, en partageant la peine) à l'égard de nos concitoyens et de présence auprès d'eux, pour les entendre, les comprendre, les reconforter et, dans toute la mesure du possible, les aider à sortir de la situation dramatique où ils se trouvent.

La question du choix des moyens de communiquer ne se pose pas vraiment car tous sont bons et doivent être mobilisés. Le plus important est sans aucun doute le contact personnel direct ou, à défaut, par téléphone. Les élus, et tout

particulièrement les élus locaux, ont fait lors des tempêtes de fin 1999 un travail extraordinaire, malheureusement trop peu salué et reconnu : ils étaient sur leur territoire, connaissant parfaitement bien les situations les plus urgentes, sachant à la fois expliquer à leurs administrés la situation et nous faire remonter les priorités et les problèmes réels auxquels il était urgent de faire face.

Mais qui dit communication dit médias, et ceux-ci ont, aujourd'hui, un rôle central dans la gestion de toute crise ; ils savent exprimer auprès du public le détail des situations telles qu'elles sont réellement, infiniment mieux que nous, entreprises, ne saurions le faire directement. Ils savent aussi nous poser les bonnes questions, c'est-à-dire celles que le public nous pose et non celles que nous souhaitons que le public nous pose.

Pour les entreprises, la tentation est toujours présente de faire des « communiqués triomphants », mais c'est précisément ce qu'il ne faut pas faire car nul ne sait, au milieu de la tourmente, de quoi l'avenir sera fait.

Gérer la crise, en termes de communication, c'est beaucoup plus simplement de s'en tenir aux faits, de décrire où on en est plus que là où on espère aller, de rendre compte des actions entreprises, et ceci pas à pas. Un sujet difficile en

Se préparer à la crise ne se résume pas à étudier les scénarios, c'est surtout beaucoup de pratique et d'entraînement

termes de communication est d'évoquer ce que le public peut faire ou ne pas faire qui serait de nature à aggraver la situation, voire porter atteinte à sa santé. C'est difficile parce que c'est un peu empiéter sur ce qui relève vraiment de la liberté de chacun. Nous avons néanmoins décidé de le faire lors des tempêtes de décembre 1999, convaincus que le danger le nécessitait. C'est ainsi qu'en permanence nous avons diffusé des recommandations de sécurité (ne pas toucher des fils à terre, ne pas mettre en route des groupes électrogènes sans avoir ouvert les circuits à l'amont de ces groupes, ne pas prendre de risque avec le contenu des congélateurs, etc.). Evoquer ces questions peut paraître mesquin devant l'ampleur de la situation, mais c'est néanmoins nécessaire, tout comme on doit parler à un malade au moins autant des détails de sa vie quotidienne que de sa maladie elle-même. Un autre écueil dans cette communication avec le public est celui des questions de droit ou de prix. Malgré leur réalité, elles ne sont pas de circonstance et ne peuvent que rendre plus difficile encore la résolution de la crise : quand la grange du voisin brûle, on ne discute ni de la propriété de l'eau du puits ni de son prix, on éteint le feu le plus vite possible, quels que soient ce droit ou ce prix.

Se préparer à la crise par des exercices d'entraînement

Les crises se résolvent d'autant mieux qu'on s'est préparé à leur venue, ce qui signifie, en particulier, qu'on a accepté l'idée qu'elles pouvaient survenir, sans s'interroger sur le fait de savoir si en accepter l'idée était ou non une forme d'aveu d'impuissance à les prévenir. Se préparer aux crises signifie, en particulier, rejeter par avance toute forme d'improvisation, même si on sait bien qu'il faudra tout de même improviser le moment venu. Mais il serait aussi irresponsable de se dire par avance qu'à partir du moment où il faudra improviser il n'est pas nécessaire de se préparer. Contrairement à une tentation permanente qu'ont les grandes organisations, et en particulier les entreprises,

se préparer à la crise ne peut pas se résumer à étudier les scénarios, à en déduire des guides pratiques ou des traités qu'il suffirait de sortir d'un placard lorsque la crise surviendrait : il suffit, pour s'en convaincre, d'imaginer ce que serait une intervention chirurgicale dans laquelle le praticien opèrerait avec son manuel sous les yeux ...

Se préparer à la crise, c'est surtout beaucoup de pratique et d'entraînement, aussi fréquemment et assidûment que possible, en tirant chaque fois les enseignements des exercices afin de progresser. La difficulté principale de ces exercices d'entraînement est à la fois de motiver ceux qui, dans l'entreprise, doivent les pratiquer, alors qu'ils peuvent avoir le sentiment de « jouer à la guerre » au lieu de remplir leur mission quotidienne, mais surtout de faire participer également tous les autres acteurs possibles de la crise : élus, médecins, médias, clients... En ce qui concerne plus particulièrement ces derniers, la question souvent posée, mais jamais complètement résolue, est de savoir si en les associant à de tels exercices on ne leur passe pas implicitement le message que le service qui leur est rendu n'est pas à la hauteur de leurs attentes, puisque des défaillances sont possibles. Nous croyons, quant à nous, qu'il est de notre responsabilité de surmonter cette difficulté car, comme le dit le slogan d'EDF, nous devons « plus que la lumière » à nos clients.

Il convient que les normes soient débattues afin d'être reconnues

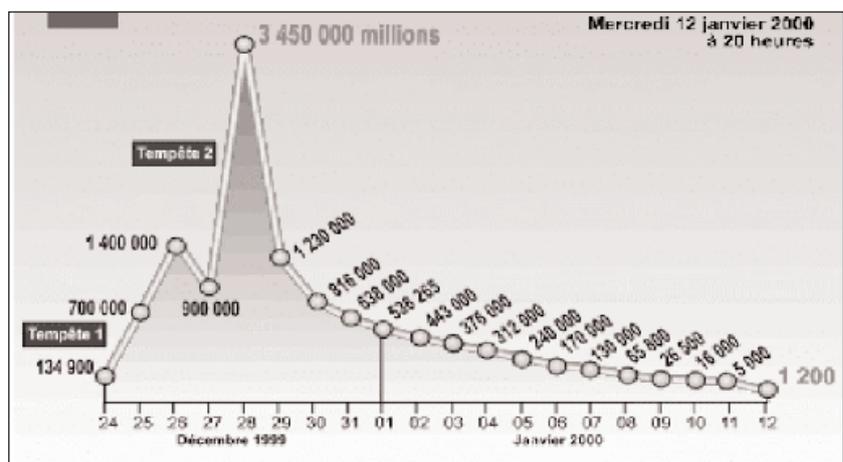
Apprendre collectivement à gérer la crise est certes beaucoup plus lent et beaucoup plus complexe que l'apprendre « chacun dans son coin », mais c'est en revanche une magnifique école de civisme et de cohésion sociale.

Parmi les questions les plus posées par le public à l'issue des tempêtes de fin 1999, est souvent revenue celle de la

prévention de ces phénomènes. En effet, le public a de la peine à com-

prendre qu'à une époque où on sait « marcher sur la lune », on ne sache pas faire en sorte que le courant ne soit pas coupé en cas de tempête. En tant qu'entreprise exploitante de réseaux, nous pensons que la réponse à la question précédente est positive, même si nous ne parviendrons jamais à éradiquer complètement les crises (pas plus que les vaccins ou l'hygiène ne parviennent à éradiquer complètement les maladies). Une première méthode de prévention consiste à faire preuve de précaution dans toutes les décisions prises en temps de « non-crise », et à vérifier quelles en seraient les conséquences, positives ou négatives, sur des crises à venir. En particulier, les dispositions portant sur l'organisation du réseau, sur celles de sa maintenance, sur la présence sur le territoire et la connaissance de l'environnement méritent une attention particulière.

Toutefois, ne nous cachons pas que faire preuve de précaution reste un acte difficile car trop facile à dévoyer de son but initial : chacun pense au principe



Evolution du nombre de foyers privés d'électricité.

de précaution, dont on sait qu'il est souvent invoqué pour ne pas prendre les décisions que la précaution, *a contrario*, commanderait de prendre (interdire un vaccin au nom du principe de précaution peut conduire à provoquer beaucoup plus de décès que le prescrire). Mais le principe de précaution, s'il est bien utilisé, comme le prévoit d'ailleurs la loi en France, peut être, au contraire, une excellente référence pour l'action, notamment dans la prévention des crises.

Pour une remise en cause des normes après toute crise

Ce principe est toutefois insuffisant dans les domaines aussi techniques que les infrastructures électriques, et il ne peut se substituer à la fixation de normes (par exemple, résistance au vent, proximité des arbres, sécurisations multiples, etc.), car celles-ci sont des repères communs à tous les acteurs. Toute crise doit donc donner lieu à une remise en cause des normes afin de prendre en compte l'expérience vécue. C'est là aussi un sujet difficile car on peut penser d'une part que l'excès de normes rend les dispositifs adoptés inefficaces (en particulier lorsque ces normes ne sont pas applicables dans la pratique ou constituent des armes de concurrence dans un marché ouvert), d'autre part qu'une élévation du niveau des normes à la suite d'une crise est une reconnaissance implicite que ce niveau était insuffisant auparavant, et donc une reconnaissance de fait de responsabilité de la part de ceux qui les fixent. Pour surmonter cette difficulté, il convient que les normes soient débattues afin d'être reconnues, tout en sachant qu'elles ne sont en fin de compte que le résultat d'un compromis (voir d'un rapport de forces) entre des visions non nécessairement conciliables des différentes parties prenantes. Recourir à des experts dans la fixation des normes, surtout quand il s'agit de domaines où la technologie joue un grand rôle, est aujourd'hui indispen-

sable, mais à la fois insuffisant et toujours susceptible d'être discuté même lorsqu'il est fait appel à une expertise réputée indépendante, ce qui, pratiquement, n'existe pas réellement. Les experts sont en effet toujours porteurs d'une vision du problème qu'ils ont à traiter et ce n'est que la pluralité de ces visions qui peut permettre à l'autorité publique, en fin de compte, de faire les choix de sa responsabilité qui lui paraissent les plus appropriés.

En outre, la prévention des crises doit, selon nous, s'inscrire dans une perspective de plus long terme et faire appel aux moyens de la recherche, de l'amélioration des connaissances, de la diffusion de ces connaissances. Comme dans le domaine de la santé, il ne suffit pas d'interdire tel ou tel produit ou procédé industriel, mais il faut en connaître plus finement les effets, y compris par la mise en place de registres de pathologies ou de cohortes épidémiologiques permettant de mieux comprendre les phénomènes. Le soutien à la recherche, en particulier dans le domaine médical ou dans celui de l'environnement, avec un accent particulier mis sur les conséquences de notre activité industrielle, est l'un des moyens les plus performants pour faire progresser le savoir et les technologies elles-mêmes à partir du moment où l'on en mesure mieux les impacts en termes de santé publique.

Beaucoup de crises peuvent notamment trouver leur origine dans la perception, quelle qu'elle soit, qu'a le public de l'impact sur sa santé de l'environnement industriel dans lequel il vit. Les tempêtes de fin décembre 1999 n'ont pas eu à notre connaissance de conséquences graves en termes de santé publique, du fait de leur nature et de la relative rapidité avec laquelle le courant a été rétabli dans les zones les plus sensibles. Il aurait pu en être tout autrement si, par exemple, les stations de traitement des eaux avaient été privées d'électricité plus longtemps ou si les installations de conservation des aliments s'étaient trouvées dans l'impossibilité de fonctionner normalement. A ce titre, la priorité absolue

donnée en zone rurale par nos clients à secourir leurs congélateurs est révélatrice d'une prise de conscience aiguë de cette problématique de santé publique. Nous en tirons deux enseignements principaux : à court terme, la chaîne du froid est vraisemblablement plus critique qu'on ne pourrait le penser et il faut trouver des dispositifs permettant de la maintenir coûte que coûte en cas de nouvelle crise ; à moyen et long termes, les questions d'impacts sanitaires des crises méritent d'être analysées et traitées beaucoup plus finement que cela a pu être le cas dans le passé.

Savoir se mobiliser tous

Les tempêtes de fin décembre 1999 nous ont appris, d'une certaine façon, beaucoup plus que des années de « vie normale » d'entreprise en matière de relations avec nos clients et nos concitoyens. Elles nous ont appris que l'électricité était un bien encore plus vital à nos sociétés développées que nous ne le pensions, et qu'en conséquence sa perte à grande échelle pouvait très rapidement être synonyme de catastrophes humaines et sociales graves. Elles nous ont appris aussi que face à des situations presque désespérées, il était possible de s'en sortir à la condition de savoir se mobiliser tous, tant à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur, autour d'un objectif commun qui nécessitait tous les efforts et toutes les énergies.

Lors de l'enquête que nous avons faite auprès de nos clients au milieu de l'année 2001 en leur demandant comment ils voyaient le service public de l'électricité, plus d'un million d'entre eux nous ont répondu, et beaucoup d'entre eux nous ont rappelé qu'ils se souvenaient de ce nouvel an vécu intensément avec nous, paradoxalement parce que, privés d'électricité, ils nous avaient sentis proches d'eux, mobilisés pour eux, alors qu'au fond nous ne faisons là rien d'autre que notre devoir. D'une certaine façon, fin 1999, nos clients nous avaient offert le plus beau cadeau de fin d'année qui soit, leur confiance. ●