

Les **T**résors
de l'École de Paris



Après les tempêtes de 1999

par

■ **Bruno Descotes-Genon** ■

Directeur adjoint, EDF GDF Services Morbihan

Après les tempêtes de décembre 1999

par

■ **Bruno Descotes-Genon** ■

Directeur adjoint, EDF GDF Services Morbihan

En bref

La tempête de décembre 1999 a particulièrement touché la Charente-Maritime, provoquant la coupure quasi générale de l'électricité. La direction de l'EDF s'était donné comme objectif de rétablir le courant dans les meilleurs délais et par tous les moyens possibles. Dans les cinq jours qui ont suivi la tempête, plus de 80 % des usagers victimes de la coupure au niveau national avaient été à nouveau alimentés en électricité. Compte tenu de l'ampleur des dégâts, cette performance a été réalisée grâce à une aide massive, en hommes et en matériel, venant d'autres pays, de services de l'État, et de départements non touchés par la crise. Si le public a globalement bien réagi à une telle catastrophe, il la supporterait sans doute moins bien si elle se renouvelait. Raison de plus pour prendre les dispositions qui s'imposent afin d'en limiter les effets.

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management (liste au 1^{er} février 2001) :

Accenture • Air Liquide* • ANRT • AtoFina • Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNRS • Cogema • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • CRG de l'École polytechnique • Danone • Deloitte & Touche • DIGITIP • École des mines de Paris • EDF & GDF • Entreprise et Personnel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • France Télécom • FVA Management • Hermès • IBM • IDRH • IdVector* • Lafarge • Lagardère • Mathématiques Appliquées • PSA Peugeot Citroën • Renault • Saint-Gobain • SNCF • Socomine* • THALES • TotalFina Elf • Usinor

*Uniquement pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

■ Exposé de Bruno Descotes-Genon

Après avoir passé quatre ans en Charente-Maritime, dans la région de La Rochelle et de Rochefort, je suis depuis deux ans directeur adjoint à EDF GDF Services Morbihan, chargé de la distribution de l'électricité et du gaz. La Charente-Maritime et le Morbihan ont été très touchés par les tempêtes de 1999; c'est le Morbihan qui a subi la première, du 26 au 29 décembre, mais, dès le 30, je suis parti quelques jours en Charente-Maritime comme responsable de la cellule de crise EDF. Plusieurs raisons ont motivé cette décision : en février 1996, j'avais déjà dû faire face, dans ce département, à une tempête avec pollution saline; je connaissais donc bien le terrain et les hommes; de plus, en février 1999, j'avais participé en même temps que des représentants de la préfecture, de l'armée, des pompiers, de l'Équipement, etc., à un séminaire organisé pour la région de Bretagne sur le thème des catastrophes naturelles, avec la collaboration d'Hydro-Québec, entreprise qui a connu au Canada, en janvier 1998, une catastrophe naturelle plus grave encore.

Les événements

L'Ouest de la France a été particulièrement touché par les tempêtes. Les dégâts ont été tels que, six mois plus tard, des travaux de sécurisation et de consolidation des réseaux se poursuivent encore dans une dizaine de départements, notamment en Charente-Maritime, en Charente, en Vendée, en Corrèze et en Haute-Vienne. C'est la Charente-Maritime qui a le plus souffert. Entre le 29 décembre et le 15 janvier, le Morbihan y a envoyé 150 personnes; à la fin du premier semestre 2000, une quinzaine y travaillent encore.

Au niveau national, dès le 28 décembre, 280 pylônes supportant des lignes de 400 000 volts et 22 500 poteaux (haute tension aérienne et basse tension) avaient été endommagés, 119 lignes de 400 000 volts mises hors service, 184 postes de transformation de 90 000 et 63 000 volts rendus inopérants. Ces chiffres représentent environ 10% de nos installations.

La privation d'électricité a touché 3,5 millions de clients (plus de 10% de nos clients). Pratiquement tous avaient à nouveau du courant le 12 janvier. Le phénomène a été fortement médiatisé et nos dirigeants sont intervenus à plusieurs reprises dans les journaux télévisés, la radio et la presse.

La catastrophe s'est produite à une période de l'année - entre Noël et le jour de l'an - où les gens sont en général peu disponibles. Mais la menace du bogue de l'an 2000 nous a plutôt aidés puisque de nombreuses entreprises sont restées mobilisées durant cette période-là, en particulier leur encadrement. Par exemple, à EDF GDF Morbihan, 70 personnes devaient être présentes sur le site dans la nuit du 31 décembre au 1^{er} janvier. La prévision de cette astreinte, pour un risque finalement passé inaperçu, a été très utile pour faire face à la tempête. France Télécom a vécu la même expérience.

Pour la petite histoire, une publicité intitulée *Redécouvrons EDF* était parue quinze jours plus tôt; sur un fond de coupes à champagne et de bougies de fête allumées, on pouvait lire le texte suivant :

*« Bogue de l'an 2000. EDF a tout préparé, tout calculé, tout vérifié, tout répété
pour que les bougies ne servent qu'à faire joli. »*

Heureusement, personne n'a eu l'idée de nous railler sur cet optimisme tranquille, la catastrophe qui s'est produite n'était pas celle à laquelle on pouvait s'attendre.

La gestion d'une crise

Voici quelques principes d'organisation qui me semblent utiles pour bien gérer une crise de ce type.

Anticiper et mobiliser

Chaque année, nous organisons régulièrement des exercices de crise; nous prévoyons l'affectation des personnes en fonction d'événements prévisibles, aussi bien pour le réseau électrique que pour celui du gaz. Chaque agent se voit attribuer, en cas de crise, une tâche qui n'est pas nécessairement celle qu'il assume au quotidien. De plus nous avons des accords d'astreinte avec des entreprises sous-traitantes. L'ensemble de ce dispositif est très efficace, et particulièrement lorsque la crise se déclenche un 26 décembre à 5 heures du matin, et qu'il faut contacter les gens par tous les moyens possibles; heureusement, ce jour-là, le téléphone fonctionnait encore sur des batteries de secours. À 9 heures nous avons déjà pu joindre 200 agents. Bien sûr certains appels sont restés sans réponse, mais comme les effectifs affectés en cas de crise étaient plus nombreux que nécessaire, nous avons finalement assez de monde pour réagir, d'autant plus que certains sont venus d'eux-mêmes sans être contactés. À 10 heures, tous étaient à pied d'oeuvre et, dès l'après-midi, 50 personnes d'entreprises extérieures nous avaient rejoints sur le terrain.

Il n'y a pas eu de miracle, cela s'est fait naturellement, sans qu'il soit besoin d'insister : les gens veulent participer à des événements exceptionnels. Le revers de la médaille, c'est que cela génère des frustrations, en particulier chez ceux qui, s'étant portés volontaires, n'ont pas été retenus du fait qu'ils ne pouvaient être réellement utiles sur le terrain. Ces frustrations sont à gérer au moment de la crise, mais aussi après.

Diagnostiquer

Avant de foncer tête baissée dans l'action, il faut commencer par évaluer la situation. L'hélicoptère permet d'avoir une vue d'ensemble, mais pour diagnostiquer le plus précisément possible les problèmes à résoudre et en déduire priorités et plan d'action, il faut envoyer des gens en reconnaissance sur le terrain.

S'organiser

Tout ce qui relève de l'organisation habituelle est complètement bouleversé dans ce genre de situation. Il faut davantage séparer les tâches et responsabiliser les gens; l'implication du management sur le terrain doit être forte. Non seulement on doit veiller à ce que l'encadrement soit lui-même encadré, mais aussi à ce que les équipes au travail soient psychologiquement et médicalement assistées. Nous avons sans doute à progresser sur ces derniers points : dans le feu de l'action, arrêter l'effort à 22 heures pour reprendre à 6 heures n'est pas acquis d'avance, et un discours hiérarchique musclé s'avère souvent nécessaire pour que les équipes aillent se reposer.

Se préparer à durer

On ne gère pas une crise de 2 semaines comme une crise de 4 jours. Cela rejoint le problème de la planification, de l'organisation, de la rotation des équipes : après avoir travaillé 16 heures par jour pendant une semaine, un minimum d'une journée de repos est indispensable, et il faut le prévoir dès le début : ce n'est pas du jour au lendemain que l'on obtient des renforts. Il en est de même pour le management, et en particulier les responsables de la cellule de crise, qui doivent savoir prendre du recul pour que leurs décisions restent pertinentes et prises au bon moment. Pendant toute la durée de la crise, la communication, tant interne qu'externe, joue un rôle très important, tant au niveau local que régional et national.

Gérer la fin de crise

Dès que tous les clients ont eu à nouveau du courant, les 1 000 personnes venues en renfort en Charente-Maritime se sont dispersées. Il était donc indispensable de bien gérer la fin de la crise, en veillant particulièrement à l'assistance psychologique auprès des 700 personnes qui restaient : elles s'étaient données à fond pendant 10 jours, avec des renforts venus de partout, et du jour au lendemain, elles se sont retrouvées bien seules.

Tirer des enseignements

Il faut faire un retour d'expérience, bien analyser les conséquences et en tirer des enseignements pour le futur, aussi bien pour les actions quotidiennes que celles visant à se préparer à l'éventualité d'une nouvelle crise.

Quelques illustrations

Plus du tiers des effectifs d'EDF et GDF ont été mobilisés ; parmi eux on comptait 8 500 spécialistes réseaux. Ils étaient aidés par 4 200 personnes venant des entreprises soustraitantes, 1 800 de l'étranger, et 3 600 de l'armée. Ces chiffres ne concernent pas les services de secours, tels que les pompiers, la gendarmerie, la protection civile, etc.

Certaines des 1 800 personnes de l'aide internationale sont venues spontanément, les autres ont été sollicitées, sachant que nous avons des accords d'entraide avec certains pays. L'Allemagne a représenté 35 % de ces effectifs ; l'Espagne, la Belgique et la Grande-Bretagne réunies 33 %, l'Italie avec l'Irlande 20 % ; la Hongrie, le Maroc, les Pays-bas, le Portugal, la Suisse, la Tchéquie ont contribué respectivement pour 1 % ou 2 % de ces effectifs. Andorre et la Croatie étaient également représentées.

Évidemment nous avons dû faire face aussi aux problèmes de langue : dès le 1^{er} janvier il nous fallait trouver des interprètes en langue anglaise. En Charente-Maritime ce sont surtout des Belges, des Anglais, des Marocains et des Irlandais qui sont venus nous aider. Certains arrivaient par bataillons de 50 ou 100 personnes avec des camions, du matériel, des gendarmes, etc. Toute la logistique pour les loger restait cependant à mettre en place : nous avons heureusement pu faire ouvrir la base aérienne de Rochefort-sur-Mer, et nous avons été bien aidés par les maires ; par exemple le maire de Jonzac, également président du conseil général, a fait rouvrir pour la circonstance les thermes de sa commune, habituellement fermés à cette époque de l'année.

L'effort de communication factuelle a été soutenu au niveau national, mais aussi localement. Nous avons envoyé des commandos sur le terrain pour communiquer auprès des élus, des maires, etc., qui ont été de très bons relais. Nous avons pu finalement mettre en place dans chaque commune de Charente-Maritime des personnes qui assuraient la liaison entre les élus, la population et notre entreprise.

Enseignements nouveaux

Une échéance mobilisatrice

La fixation très rapide par notre président d'une échéance pour le rétablissement du courant chez les clients a été un facteur très important de motivation. Certes les agents faisaient naturellement tout leur possible pour que le réseau fonctionne à nouveau, mais le président y a ajouté un challenge à relever qui fut très mobilisateur. Le 1^{er} janvier au matin, le siège m'a demandé quels étaient l'effectif et le matériel nécessaires, en complément de nos ressources locales, pour tenir l'objectif annoncé ; notre réponse n'a pas tardé : 800 agents, 3 000 poteaux, 15 kilomètres de câble, etc. Ensuite toute la machine s'est mise en route, et on a vu arriver les gens, les poteaux, les câbles, les groupes électrogènes, enfin tout. Cette arrivée massive a posé bien sûr d'autres problèmes : lorsqu'on nous annonçait qu'un avion spécial en provenance de Zagreb était attendu à La Rochelle avec 2 groupes électrogènes de 800 kW, ou encore qu'un avion militaire allait se poser à Bordeaux-Mérignac avec 3 tourets de 15 km de câble italien, la question était de savoir ce que nous allions en faire... La mobilisation des effectifs complémentaires a, quant à elle, très bien fonctionné : les premiers arrivés étaient de Montpellier et Marseille, ces régions n'ayant pas été touchées par les tempêtes, puis les autres sont venus de partout ; à l'approche de la fin de la crise, des renforts nous ont été envoyés du Nord de la France, après que le courant y ait été rétabli.

Des renforts autonomes

Il faut que les gens arrivent vraiment en bataillon, c'est-à-dire avec leur encadrement, leur matériel, leurs camions et... leurs tentes, et que ce soit presque des commandos autonomes. C'est ce qu'il y a de plus efficace

pour éviter d'avoir justement à s'occuper de tous ces problèmes de logistique et d'encadrement. En effet, lorsque vous mettez 20 personnes autonomes sur le terrain sans l'encadrement auquel elles sont accoutumées, en général cela ne marche pas très bien. Donc on demandait que les équipes qui nous étaient envoyées soit accompagnées par un cadre, bien rodé à ce genre de circonstances et qui fasse travailler les gens. D'ailleurs nous réfléchissons à la manière de mieux nous préparer à ce type de mobilisation, en créant une force d'intervention rapide susceptible d'être mobilisée en 2 jours, par exemple 50 monteurs, avec leur encadrement et leur matériel, prêts à intervenir.

Le recours aux groupes électrogènes

Le recours massif aux groupes électrogènes est nouveau. Comme nous savions qu'il faudrait 10 ou 15 jours pour revenir à une situation normale, il a été décidé au niveau national de faire en sorte que chaque commune dispose au moins d'un point de lumière pour que les gens puissent faire la fête dans la nuit du 31 décembre au 1^{er} janvier : c'était, là encore, un message très fort, mais difficile à mettre en oeuvre. Il fallait soit réparer les lignes, soit mettre en service des groupes électrogènes, ce qui a posé des problèmes parce que les groupes dont nous pouvions disposer devaient être affectés en concertation avec la préfecture et le conseil général, décision tripartite par conséquent. Bref ce fut finalement difficile à gérer : il n'y avait pas assez de groupes pour servir tout le monde, ils n'étaient pas tous bien adaptés, et certains présentaient des incompatibilités en termes de connectique. Cet enseignement est en tout cas très utile, parce que nous disposons maintenant de ces groupes – ils sont achetés ou loués –, et nous avons tout loisir de décider de leur utilisation et selon quelles priorités, en cas de nouvelle crise.

La relation avec les élus et les services de l'État

Cela met également en lumière l'importance d'entretenir des relations avec les élus : là aussi il faut anticiper parce que leur aide et leur appui sont indispensables, notamment lorsqu'il s'agit de solliciter tous les services de l'État. Avec l'armée, le ministère de l'Équipement, les pompiers et les autres services extérieurs, la préparation est aussi fondamentale : il faut bien se connaître, disposer de listes à jour, faire des exercices en commun pour ajuster la formulation des demandes d'intervention, et l'adaptation des moyens mis à disposition en réponse à ces demandes.

La logistique

L'aspect logistique a été très nouveau pour nous. Notre point faible a été de travailler, comme du reste nos sous-traitants, avec des stocks minimums, la fermeture de certaines usines au moment des fêtes aggravant le phénomène. Le travail sur le terrain a donc failli être interrompu faute d'approvisionnement, et ce fut très nouveau pour notre personnel que de devoir agir dans l'urgence en faisant du provisoire, alors que le premier réflexe était de respecter les règles de l'art. Par exemple, il a bien fallu pousser les gens, si les poteaux manquaient, à dérouler par terre des câbles isolés ou à les accrocher aux arbres avec des cordes, ou encore à remplacer un poteau en béton par un poteau en bois, bien amarré à l'aide de sangles. Tout cela, évidemment, dans le but de rétablir rapidement le courant.

Le besoin de normalisation

Il est clairement apparu que les matériels utilisés en Europe ne sont pas toujours les mêmes en fonction des pays, et s'ouvre donc un vaste chantier d'harmonisation du matériel au niveau européen. La même observation a pu se faire en termes de sécurité et d'habilitation des personnels à travailler sur le réseau. Cette recherche d'harmonisation nous concerne au plus haut point du fait de notre ouverture à la concurrence européenne et internationale. Nous recherchons aussi des solutions pour pouvoir disposer de matériels, quelle que soit l'époque de l'année.

Des décisions prises ou à prendre

Un certain nombre de décisions ou d'orientations découlent directement de l'expérience de cette crise.

La politique technique

En ce qui concerne la construction et la reconstruction des réseaux, des propositions, notamment liées à l'enfouissement, vont être faites. En effet, nous ne sommes pas seuls à décider dans ce domaine, notamment en milieu rural : les communes, et les syndicats d'électrification rurale, qui interviennent financièrement, participent aux décisions. C'est pourquoi des discussions sont en cours avec la FNCCR (Fédération Nationale des Collectivités Concédantes et Régies) et au niveau du ministère de l'Industrie, sur la politique technique en termes de reconstruction. Il est envisagé de supprimer toutes les lignes en zones boisées, et de faire en sorte que chaque commune ait une ligne totalement sécurisée. Cela coûterait 30 à 40 milliards de francs au niveau national.

Pour une mobilisation efficace

EDF est encore une entreprise intégrée, ce qui a facilité la mobilisation sur le terrain, mobilisation qui a pu paraître ambiguë alors que l'Assemblée était en plein débat sur la déréglementation de l'électricité. Dès à présent 30% du marché est ouvert, au niveau des gros industriels, et nous sommes persuadés que l'ouverture sera totale plus rapidement que prévu. Dans 10 ans, le contexte risque d'être différent car le système sera sans doute éclaté au niveau du transport et de la distribution. Serons-nous aptes à faire face à ce genre de situation? Notre volonté est qu'on le soit.

Recenser les compétences

Il nous faut bien garder en mémoire le passé de notre personnel, tant au niveau des cadres dirigeants que des ouvriers, et nous y réfléchissons. Ainsi en Morbihan, dans le cadre de notre plan de crise, nous avons commencé à faire le recensement des compétences et des aptitudes précises de chacun, par exemple son habilitation à utiliser une nacelle, ou une foreuse, ou à travailler sous tension. Ceci n'apporte pas grand-chose en cas de crise locale parce que nous connaissons bien nos agents, mais si nous devons les envoyer dans d'autres départements, ce sera plus complet, plus rapide et plus sûr de communiquer une fiche sur laquelle ces compétences et ces habilitations individuelles seront déjà inscrites.

Maintenir certaines compétences

Les populations dédiées à la fonction technique, c'est-à-dire les exploitants, les lignards, etc., sont en décroissance compte tenu de l'amélioration constante de notre réseau; il est vrai qu'on ne pensait pas devoir faire face à une telle crise. Certes on ne gère pas une entreprise comme EDF en fonction d'une crise exceptionnelle, mais on doit cependant maintenir, y compris au niveau des entreprises extérieures, certaines compétences dont seule une population vieillissante détient la maîtrise, par exemple savoir monter au poteau, les lignes nouvelles se construisant le plus souvent en souterrain.

Former les managers

Notre président souhaite que, si ce genre de crise se renouvelle, des objectifs très clairs de rétablissement de la distribution aux clients soient affichés. Il appartiendra au management de les atteindre. L'expérience a montré que si nombre de managers se sont révélés excellents en situation de crise, d'autres pouvaient avoir encore à se perfectionner. C'est pourquoi le thème de la gestion de crise sera intégré dans la formation des managers.

Débat



La surprise

Un intervenant : *La tempête avait surpris tout le monde. La météo n'avait-elle vraiment rien annoncé ?*

Bruno Descotes-Genon : La météo avait annoncé des vents de 110 à 120 km/h dans notre région, avec une montée à 150 ou 160 km/h sur Belle-Île, vents somme toute assez classiques en Morbihan. L'ampleur de la crise a été effectivement mal évaluée. Un effet de tornade s'est produit, conduisant à une augmentation de la tempête au fur et à mesure de son avancée à l'intérieur du pays, avec des vents de 150 à 160 km/h sur la région parisienne et en Alsace.

Int. : *Les Américains nous reprochent d'avoir un système d'alerte insuffisant en Atlantique. À cause des cyclones, leurs systèmes d'annonce sont situés géographiquement plus en amont que les nôtres. C'est un fait que la météo avait bien prévu la trajectoire de la première tempête, mais pas la vitesse du vent, et pour la seconde c'est la vitesse du vent qui était correcte, mais la trajectoire était erronée !*

B. D.-G. : Nous avons connu une difficulté semblable avec de mauvaises prévisions météorologiques concernant la marée noire due au naufrage de l'Érika. Elle était prévue par Météo-France en Charente-Maritime et nous y avons envoyé toutes les forces, or elle est arrivée principalement en Finistère, en Morbihan et en Loire-Atlantique, le 24 ou le 25 décembre...

Int. : *En plus, pour tout arranger, il y a eu un phénomène de raz de marée sur l'estuaire, avec des habitations détruites et des morts. Certains ostréiculteurs se sont suicidés parce qu'ils avaient perdu la totalité de leur récolte en pleine préparation des fêtes du jour de l'an.*

La cellule de crise

Int. : *En Charente-Maritime, quel était l'effectif consacré à la cellule de crise ?*

B. D.-G. : Au niveau de la cellule de crise départementale, il y avait 5 ou 6 personnes, et une vingtaine de personnes sur le terrain pour assurer la communication avec les élus.

Int. : *Y avait-il une coordination entre ce qui se passait en Charente-Maritime et le niveau national ?*

B. D.-G. : Bien sûr. Cela prenait suffisamment de temps pour que nous ayons dédié des personnes au *reporting* interne, c'est-à-dire entre l'échelon local, le département et le niveau national. Après avoir demandé des moyens et les avoir reçus, nous estimions moins vital de faire remonter des informations sur l'avancement de nos actions. Elles étaient pourtant utiles pour organiser les secours au niveau national, faire des bilans sur la gestion de la crise, et préparer, entre autres, les points de presse du président...

Int. : *Comment se sont passées les relations d'EDF avec la préfecture ?*

B. D.-G. : Le directeur d'EDF en Charente-Maritime s'occupait de la communication avec les élus et les médias, et le directeur adjoint se tenait en permanence à la préfecture, ce qui fut très important pour mettre un filtre entre EDF et la préfecture lorsque les pressions politiques parfois contradictoires compliquaient singulièrement les prises de décision. Quant à moi, j'étais responsable de la cellule de crise, interne à EDF, en Charente-Maritime.

Int. (France Télécom) : *Notre présence dans la cellule de crise de la préfecture nous a beaucoup aidés pour obtenir des moyens logistiques, par exemple la réquisition d'un transporteur pour distribuer le carburant à nos groupes*

électrogènes, la coordination des moyens avec la DDE pour le dégagement des routes sans lequel nous ne pouvions intervenir. De plus toutes nos priorités passaient par ce filtre-là.

L'arbitrage des priorités

Int. : *Il devait bien exister d'autres priorités à prendre en compte que la réhabilitation de la distribution électrique, comme celle des transports, des communications, ou encore celle de l'habitat. Qui arbitrait entre ces priorités ?*

B. D.-G. : En liaison avec le préfet, nous avons établi, bien avant ces événements, des plans pour l'organisation des réalimentations en cas de catastrophe de ce type. Toutes les priorités y étaient indiquées de façon très claire, et il n'y avait plus qu'à les respecter. Toutes, sauf une : le pompage de l'eau potable. Bien sûr nous avons donné satisfaction le plus vite possible aux demandes des fontainiers et, après la crise, l'État s'est préoccupé de replacer ces stations de pompage dans les priorités.

Le retour des retraités

Int. : *Des retraités sont-ils vraiment venus à la rescousse ?*

B. D.-G. : Je n'en ai pas parlé parce que cela relève de l'anecdote. Des retraités – ils ne l'étaient pas depuis longtemps – sont certes venus prêter main-forte, mais les doigts de deux mains suffisaient pour les compter en Charente-Maritime. Il est vrai qu'en termes de communication, ce fut un bon sujet pour la presse.

Int. : *À France Télécom, certains retraités se sont manifestés spontanément, mais nous en avons aussi sollicité quelques-uns, parce que leurs compétences se faisaient rares, tout comme à EDF, du fait de l'évolution des techniques. Ils n'étaient toutefois pas plus d'une quinzaine au total.*

Les rapports avec la population

Int. : *Comment se sont passés les rapports avec la population ? Des rumeurs ont circulé que les fonctionnaires prenaient parfois leur temps, par exemple au restaurant...*

B. D.-G. : Ce n'était pas le cas en Charente-Maritime. Il fallait plutôt pousser les gens à s'arrêter pour casser la croûte que les inciter à reprendre le travail. Les rapports entre les équipes sur le terrain et la population ont été globalement très bons. En observant les réactions des gens devant le manque d'électricité, on a pu constater qu'ils étaient beaucoup plus sensibles au maintien de la congélation qu'à celui du chauffage : sans courant on peut toujours trouver un moyen pour se réchauffer, mais la décongélation reste inévitable. Nous avons lancé à cet égard une réflexion avec les constructeurs de congélateurs pour essayer de préserver le froid au moins 24 heures, par une isolation améliorée, assortie de conseils simples en cas de coupure de l'électricité.

Les aspects psychologiques

Int. : *Une énorme catastrophe s'est produite au Québec en janvier 1998 : le givre exceptionnellement abondant avait provoqué la rupture de tous les câbles. Alors que tout fonctionnait à l'électricité et qu'il faisait une température de -20° à -30°, les deux tiers de la population furent totalement privés de courant. Un excellent rapport fait par Hydro-Québec sur ce sujet a été récemment présenté au CNRS dans le cadre d'un séminaire sur les retours d'expériences de crise. Hydro-Québec y fait la démonstration de l'importance des aspects psychologiques dans sa relation avec ses clients et ses personnels. Il leur a fallu un mois pour rétablir la situation. La catastrophe était proportionnellement d'une plus grande ampleur que notre tempête de fin 1999, et le problème le plus critique a été le manque d'eau potable. Le désastre était tel que les gens venaient en larmes dans les bureaux d'Hydro-Québec et les agents qui les recevaient ne pouvaient s'empêcher de pleurer avec eux. C'était la crise de nerfs collective.*

B. D.-G. : La fatigue physique prédominait pour les gens d'EDF travaillant sur le terrain, mais ils avaient tendance à l'oublier devant la joie des clients qui avaient à nouveau du courant. En revanche c'était très dur

pour ceux qui répondaient au téléphone; il arrivait qu'ils se fassent insulter et certains individus isolés les ont même menacés, au point que nous avons dû faire garder nos locaux par la police et la gendarmerie en certains endroits de Charente-Maritime. Nous avons sans doute un peu négligé l'assistance psychologique auprès de ces personnels.

La frustration

Int. : *Est-ce que la frustration dont vous avez parlé était liée à un éventuel manque à gagner, ou bien à une soudaine impression de ne pas être aussi utile qu'on le pensait dans l'entreprise?*

B. D.-G. : La frustration est surtout venue des personnels du tertiaire. Depuis de nombreuses années ce sont principalement les relations avec la clientèle et les fonctions commerciales qui se sont développées et qui ont été mises sur un piédestal, et beaucoup moins les fonctions techniques dont les agents avaient le sentiment d'être laissés pour compte, avec des effectifs en baisse. Cette tempête a eu un effet inverse en faisant la démonstration que les fonctions techniques étaient aussi importantes. Il y a donc eu un rééquilibrage au sein de notre entreprise entre ces deux fonctions.

La prime à l'effort

Int. : *À l'Équipement, tous les personnels affectés au terrain ont reçu une prime, même ceux qui n'avaient rien fait de spécial. On peut considérer anormal que ceux qui se sont particulièrement défoncés n'ait pas été rémunérés en conséquence. À l'EDF, y a-t-il eu un système de rémunération complémentaire pour seulement ceux qui sont intervenus ou au contraire pour les 35 000 agents?*

B. D.-G. : Le président n'a annoncé une prime que lorsque le dernier client a été réalimenté, ce qui signifie clairement que les gens ne se sont pas mobilisés en fonction de revenus supplémentaires annoncés, la seule pratique établie étant la compensation temps pour temps des heures supplémentaires. En cas de crise, il peut exister un système de prime, mais ce n'est pas systématique. Cela dit, une prime a en effet été accordée aux agents qui sont intervenus, aussi bien sur le terrain que dans les bureaux.

Le prix de la tempête

Int. : *Tout cela a eu un coût énorme; comment va-t-il se traduire dans le budget général de la France?*

B. D.-G. : La destruction et la réparation de son réseau coûteront à EDF de 3 à 5 milliards de francs. Dès le mois de janvier, le président a annoncé très clairement que ce coût serait totalement pris en charge par l'entreprise, qu'il n'y aurait aucune conséquence sur le prix de l'électricité et que le contrat de plan entre l'État et EDF serait respecté. Je rappelle qu'en mai 2000 le prix de l'électricité a baissé de 1,5%. Cela confirme que l'entreprise tient ses engagements.

Les études comparatives

Int. : *Pourquoi ne pas travailler sur des études comparatives internationales, et intersecteurs pour tirer des enseignements utiles au traitement des crises? Par exemple l'observation des conséquences de solutions provisoires successives, accompagnant dans un climat de crise permanente le développement des bidonvilles du Caire, pourrait être instructive à certains égards sur les risques encourus par EDF lorsqu'il met précisément en place des solutions provisoires.*

B. D.-G. : Pour compléter votre intervention, un de mes cadres avait fait une mission au Mali, pendant 18 mois, pour reconstruire un réseau de 50 km; il a été très porteur de ce type de message, vu son expérience sur cet aspect de la reconstruction provisoire. Nous pratiquons et nous développons ce type d'échanges avec d'autres pays parce que nous apprenons beaucoup auprès d'eux.

Int. : Aviez-vous eu à EDF le retour d'expérience de l'affaire de l'Hydro-Québec ?

B. D.-G. : En effet, ce n'est pas seulement au niveau du séminaire déjà cité que le contact a été établi avec Hydro-Québec. Il y avait eu un retour d'expérience au niveau national, et de nombreux échanges au Québec.

Le dénominateur commun

Int. : *Quand la tempête est arrivée, nous étions déjà en alerte minimum à la DDE (Direction départementale de l'Équipement), certes en prévision du bogue de l'an 2000, mais surtout parce que les DDE doivent être prêtes, par exemple, à rendre les routes circulables en cas de verglas ou d'enneigement exceptionnel. Nous avons, heureusement, rendu le réseau circulaire dans les 48 heures, faute de quoi ni EDF ni France Télécom n'auraient pu dépanner leurs lignes. Mais c'était la première fois que nous étions à ce point privés de courant : comment faire le plein de nos engins en carburant quand les pompes à essence sont inopérantes faute de courant électrique? Comment coordonner l'action quand nos centres de communication sont hors service au bout de 24 heures, les batteries de secours étant épuisées, etc. Le dénominateur commun est clairement la source d'énergie.*

B. D.-G. : Cela rejoint notre réflexion sur la gestion du parc des groupes électrogènes, y compris avec les DDE.

Illusoires résolutions

Int. : *Vive la crise! Elle a provoqué des mouvements de solidarité et de mobilisation, les gens ont retrouvé les vertus du service public, et il n'y a pas eu de bouc émissaire.*

Ensuite vient le temps des bonnes résolutions - harmoniser les matériels et les procédures, recenser les compétences, préparer les cadres à la gestion de crise, faire un plan pour que rien de tel ne se reproduise dans les 10 ans à venir -, on va les proclamer, les afficher, les médiatiser, mais honnêtement je n'y crois pas : cela risque d'avancer à la vitesse d'un escargot arthritique.

Par exemple, former les cadres à la gestion de crise quand on n'est pas dans la crise, c'est très artificiel. Certaines choses apparaissent possibles en période de crise, mais seulement pendant cette période. Aux États-Unis il y a fréquemment des tempêtes, et les Américains sont donc très entraînés, mais est-ce que les cadres y suivent des programmes de formation à la gestion des crises qui soient vraiment convaincants?

Le bogue de l'an 2000 était une crise annoncée qui a entraîné une réelle mobilisation, l'enjeu de rétablir le courant à une date donnée avait aussi de quoi mobiliser, mais se préparer à une crise très hypothétique, voilà qui n'est pas très mobilisateur.

B. D.-G. : Effectivement, c'est bien en période de crise et sur le terrain que les personnes se révèlent. Le principe de mémoriser les compétences s'applique aussi au management : je suis persuadé qu'une liste de personnes, ayant une solide expérience du management dans ce type de crise et mobilisables rapidement, est en cours d'élaboration. La formation vient en préparation ou en complément, elle n'est certes pas la panacée à elle seule.

Int. : *Il ne faut pas perdre de vue qu'une armée restée longtemps sans avoir à combattre, n'a pas les mêmes généraux que si elle était en guerre. Les processus de promotion et de reconnaissance ne sont pas les mêmes.*

B. D.-G. : C'est justement pour cette raison que notre encadrement doit aller à l'étranger pour se roder à certaines crises si elles ne se produisent pas en France. Du reste nous sommes parfois sollicités pour de telles interventions. Nous avons par exemple envoyé 5 membres de notre personnel du Morbihan au Nicaragua, et l'un d'eux s'est principalement occupé là-bas des groupes électrogènes. L'expérience qu'il y a acquise dans ce domaine a été très utile ensuite lorsqu'il est allé en renfort en Charente-Maritime.

Int. : *Cette pratique a tendance à se généraliser dans certains corps de métier. Un chef de service d'urgence en banlieue parisienne a passé 10 ans à Médecins sans frontières. Du coup il gère bien la crise actuelle de l'Assistance publique.*

B. D.-G. : Pour les autres points évoqués, en particulier l'harmonisation des matériels et des procédures, je peux vous garantir que lorsque notre président a décidé quelque chose, c'est suivi de mise en oeuvre. Des contacts sont déjà pris avec nos voisins européens, pour trouver des accords plus formalisés sur l'entraide au niveau des hommes. Si demain il y a un problème en Grande-Bretagne, des gens de chez nous y partiront, et ce sera d'autant plus facile qu'EDF distribue l'électricité à Londres, via London Electricity.

Une politique pour le futur

Int. : *Ce type de crise va sans doute se produire plus fréquemment dans le siècle à venir, parce qu'on observe dans le monde une accélération de phénomènes inhabituels. Savoir quelles en sont les causes est une autre question. On sait cependant qu'ils sont mal maîtrisables et que leur ampleur est accentuée par notre dépendance d'un système technique de plus en plus monomaniaque. Dans l'histoire d'Hydro-Québec la même panne n'aurait jamais eu les mêmes conséquences il y a 50 ans, parce que les gens avaient encore des cheminées leur permettant au moins de se chauffer au bois. Plus le tuyau technologique se rétrécit et s'uniformise, plus on fragilise le système, et lorsque l'incident auquel personne ne s'attendait survient, il prend une ampleur catastrophique. Vos prévisions d'investissements pour les années à venir sont-elles reliées à la probabilité de nouvelles catastrophes de ce genre ?*

B. D.-G. : Sur les réseaux basse tension et moyenne tension, 9 avaries sur 10 étaient dues à des chutes d'arbres. Comme il est inimaginable, dans le contexte actuel, de prévoir de part et d'autre de chaque ligne électrique un couloir déboisé de 30 mètres, deux solutions sont possibles : soit on enfouit les lignes, soit nous contournerons les zones boisées. Ceci se justifie évidemment en prévision d'éventuelles tempêtes, mais c'est aussi la poursuite de l'amélioration de la qualité de notre produit, car nous sommes persuadés que si nous subissons à nouveau une tempête de 3 ou 4 jours, nos clients réagiront de plus en plus mal.

Int. : *La stratégie d'enfouissement n'est-elle pas plus médiatique que technique ? Les lignes enfouies ne sont-elles pas pires que les lignes aériennes en cas d'inondation ou de glissement de terrain ?*

B. D.-G. : Il y a certes moins d'incidents, mais ils sont plus graves. Déterminer l'endroit exact où ils se sont produits est moins évident et demande donc plus de temps. Mais il est vrai que ce sera difficile de nous le reprocher.