



April/May/June 1988

States of emergency - technological failures and social destabilization*

Presentation of Patrick Lagadec's book on the management of post-accident crisis situations

Etats d'urgence - Défaillances technologiques et déstabilisation sociale (States of Emergency - Technological breakdown and social destabilization): This book, recently published in French, delves into the highly practical experience of twenty or so major actors in emergency of situations. These unusually frank interviews form the central part of the book. They recount cases (some of them extremely grave such as Bhopal, others infinitely less dramatic, though highly destabilizing) chosen from countries as different as France, the United States, Canada, Switzerland and Mexico. *Etats d'Urgence* represents a *first attempt to explore the heart of technological crises*. On the strength of his investigations, the author suggests a number of aspects and raises some particularly searching questions about the challenges implied by post-accident crisis situations.

At the heart of technological crises...

As a result of a series of technological failures in recent years, our societies have become increasingly concerned about major issues of safety. Governments, public agencies, industry, the media, elected officials, trade unionists, citizens' groups and the population in general have become aware of the problem known as "major technological risk", "three words", we wrote in 1980, "which raise an incalculable number of technical and social questions, as well as particularly formidable challenges for the conscience and political action of our times".

In *The Civilization of Risk*, (Le Seuil, 1981), we exposed the multiple facets of the problem. In *States of Emergency*, we focus on one of these, which is of enormous interest after Bhopal, Chernobyl, Basel, etc. That is the instant of *paroxysm*, just after the event has occurred, with its potential to provoke widespread and profound technical, economic

and social upheaval. Such scrutiny is necessary because the processes which are inevitably set in motion in the immediate aftermath of a technological failure are generally poorly managed.

We regularly observe that they skid out of control, creating a crisis — that is, a situation marked by *confusion, powerlessness and destabilization*.

As a means of exploring this virtually unknown world, we were able to approach and interview a number of people who were in command during such crises. And we have consolidated their testimony by questioning some of the other actors on the post-failure scene. These candid and, hence, singularly interesting accounts — combining significant anecdotes with in-depth explanations — are about experiences which took place in countries as different as France, the United States, Canada, Switzerland and Mexico, and they make up the main body (or second part) of the book. What we learned from them has been put into the perspective of a general context in the first and third parts where, respectively, the characteristics and management of post-failure crises are discussed.

1. From failure to crisis: the basic framework

Since the actors' experiences cannot deliver their lessons directly — the destabilization brought about by technological failure is too overwhelming — we begin the book by *marking out the post-failure terrain*.

Chapter 1: The crisis's weapons

Two groups of factors combine to create destabilization:

1. The magnitude of the *event* which will depend on its extent and duration, the amount of uncertainty as to its consequences, the effect of a multitude of actors, the role of the media and the stakes involved.
2. The vulnerability of the *context* which has been affected — the crisis being all the

greater when the context is already fragile, ready to "shatter" at the slightest disturbance. (For this reason, it happens that an accident which is, relatively speaking, only moderately serious, can set off a very powerful destabilization process.)

"The citizen no longer has confidence *a priori* in Science. He is no longer satisfied by arguments in favour of Progress. He no longer believes everything that officials tell him. He thinks twice before acknowledging anyone's claim to any kind of legitimacy — even if that claim is only for a limited time and space. In a word, a plan with pyramidal functioning — one in which an institutional position supposedly bestows and maintains legitimacy, and prestige implies credibility — no longer works. And whoever tries to use it, only hastens his own downfall. In contemporary societies, legitimacy and credibility are limited, and are constantly exposed to serious challenges. It is only by contract, on the basis of past performance, that agreements are reached. Moreover, the contract is renewable only in sections and results will be compared. If there is the least suspicion of incompetence, abuse of power or a refusal to communicate, the contract is immediately denounced. Quite obviously, it becomes very difficult indeed to keep control of a post-failure situation in such a mine field" (pp. 35-36).

Numerous combinations of these negative actors can rapidly lead to a *crisis dynamics* which is set in motion by three intermingled processes:

1. A flood of problems (overwhelmed actors, helpless logistics)
2. Disorganization (disturbance of procedures and organized systems, inoperative mechanisms)
3. Breakdown (profound weakening of the systems concerned, loss of fundamental references)

Facing up to this dynamic requires capabilities for a counterattack which go well beyond

April/May/June 1988

simple emergency interventions on the local level; headquarters must be able to operate general mobilization. At present, such capabilities exist only rarely. The crisis triumphs and imposes its own laws.

Chapter 2: Defenders at bay

Under siege, organizations tend to fall into a rut; they become more and more bogged down until they find themselves confronted with an accumulation of insurmountable obstacles. In this chapter, the *classic scenarios of destabilization* are depicted. They result from unpreparedness and shock — or active inattention when an event is especially pernicious. These brutal beginnings are followed by an onslaught of negative reactions: poor upward flow of internal information; isolation from the outside world and the absence of top level management; lack of initiatives; lack of anticipation.

Everything is made worse by massive problems of communication with the public and the general disarray of the large systems involved. At this point, one is heading toward *complete loss of control*: the margins of manoeuvrability vanish (the "black hole" phenomenon) and the stage is set for a battle royal. The crisis becomes an event in its own right, feeding on itself.

This is the frame of reference of crisis management. It was in such drastic post-failure conditions that the people interviewed had to cope.

II. Technological crises and their actors

Chapter 3: Those who were in the thick of things

The most promising way to enter the world of post-failure crises is to hear about it from those who have experienced it *directly as key decision makers*. Therefore, we first approached the leaders or officials who had dealt with particularly difficult — or, at least, highly instructive — situations.

The cases selected for close examination are widely varied: there are catastrophes of an extraordinarily grave nature (Bhopal) or which extended over an unusually wide area (the Amoco-Cadiz oil spill and the mishaps requiring large evacuations of population such as in Mississauga-Toronto, and the pollution of the Rhine at Basel). There are potentially grave accidents having widespread repercussions (Three Mile Island and the grounding of all DC-10 planes in 1979) and more circumscribed disasters (the fire at Port Edouard Herriot in Lyon) and incidents which did or could have generated crises (the disappearance of the Seveso drums, the "PCB" affair in Lyon-Villeurbanne in 1986, and failures in France, of both the network for electrical power distribution and a nuclear power station on 12 January 1987).

Each official was asked the *following questions*:

- How did you happen to be involved in the crisis?
- What were its most difficult moments?
- What lessons have you learned from it?
- What overall strategy can you suggest for the management of post-failure crises?

The following personalities — identified by the positions they held at the time of the crisis — agreed to share their experiences with us:

1. Amoco-Cadiz: Marc Bécam, Secretary of State for Local Communities, France.
2. Three Mile Island: Richard Thornburgh, Governor of Pennsylvania, USA.
3. Mississauga: Douglas K. Burrows, Regional Chief of Police, Peel, Ontario, Canada.
4. Bhopal: Peter-J. Hargitay, President, de Hargitay & Partners AG, Zollikon-Zurich, Switzerland.
5. Rhine pollution at Basel. Edgar Fasel, Deputy-Director, External Relations and Economic Questions, Sandoz SA, Basel, Switzerland.
6. The Seveso drums: Philippe Vesseron, Technical Adviser to the French Minister of the Environment (Michel Crépeau followed by Huguette Bouchardeau).
7. French electricity grid and nuclear power station incidents on 12 January 1987: Bernard Favez, Deputy General Director of Electricité de France.
8. The DC-10 crisis: Claude Frantzen (Associate Director responsible for Technical Supervision) and Laurent du Boullay (Head of the Certification Office), Civil Aviation Administration, Ministry of Transportation, France.
9. The Villeurbanne affair (PCB), the fire at the Edouard Herriot Port (Shell): Gilbert Carrère, Préfet of the Rhône-Alpes Région, France.

Chapter 4: Other actors

Post-failure crises involve many people other than those responsible for the immediate control of the situation. Thus, we also tapped the experiences and reflections of people who were a part of the scene in other ways — as victim, journalist, technical expert, trade unionist and communication consultant — as well as certain persons from the outside whose contributions enhance the testimony of the actors: a highly placed industrialist, a former French Secretary of State who dealt with problems resulting from technological failures, an internationally known authority on matters associated with catastrophes, a former Prime Minister of France and, as a counterpoint, an activist who radically rejects our way of technological development. Finally, we interviewed an eminent analyst in the field who shares the fruit of his long research.

We discussed with the following persons:

1. Victim: Karine Robak, President of the Association of Victims of Dioxines and Furans; she speaks about her experience as a victim in the explosion of a PCB transformer in Reims (14 January 1985).
2. Journalist: Philippe Dessaint, reporter for French Television (FR3), who speaks about two cases of chemical contamination he has investigated — as a journalist in the first instance, and as a business consultant in the second.
3. Expert: Lucien Abenheim, epidemiologist, and authority on public health hazards. In particular, he analyses the case of the "cathode-ray tube's danger for pregnant women" (1979, Canada), and the PCB affair in Lyon-Villeurbanne (1986).
4. Trade Unionists: Pierre Bobe and Jacques Fournier, members of the Chemical Federation of CFDT, depart from the case of "La Littorale", a factory in Béziers which was of particular concern after the Bhopal catastrophe, because it stored methyl isocyanate, the gas that had
5. Communication consultant: Robert L. Dilenschneider, President and Executive Director of Hill and Knowlton (USA), a leading international public relation firm.
6. Senior Executive: François Ailleret, Deputy General Director of Electricité de France, who examines the question of the institutional culture of large organizations vis-à-vis the management of crises.
7. Eminent international authority on catastrophes and former French Secretary of State responsible for "Major Risks": Haroun Tazieff.
8. Senior politician: Laurent Fabius, former French Prime Minister, who was involved notably in the Mont-Louis affair (shipwreck of a vessel carrying drums of uranium hexafluorine in the North Sea, August 1985).
9. Activist: Gustavo Esteva, formerly a senior Mexican official, who is now the head of a citizens' network. He discusses how such networks responded to the earthquake that struck Mexico City on 19 September 1985, and argues for giving a more responsible role to citizens in times of crisis.
10. Eminent specialist in the field of disaster response: Henri Quarantelli, Director of the Disaster Research Center (University of Delaware, USA), the world's first centre for the study of catastrophes, founded more than thirty years ago.

III. Reference points and questions

The testimony presented suggests guides for action which are often complementary — sometimes in opposition. Moreover, they raise a large number of questions and stimulate some fundamental debates. Given the acute nature of the subject, the urgent necessity for responding instantaneously when failures

April/May/June 1988

occur and, especially, given the widespread public uneasiness that technical failures provoke, we propose several *synthetic reflections* in the third and final section of the book.

Chapter 5: Getting out of the rut of failure

No innovative recommendation can be heard, let alone followed, unless certain deeply imbedded mental blocks are overcome. In fact, it is the crisis manager's mental aptitudes and habits that are the most powerful arms in the battle, since they command everything else.

Five principal recommendations for crisis management are identified and developed:

1. *Overcome fears.* They tend to mark all reactions to technological failures and hasten the loss of control in organizations, which often become their prisoners, huddled within completely illusory walls.
2. *Go beyond false protection.* Experience has shown only too well that the most important thing is not an emergency plan on paper, but the continuous development, with the close collaboration of all the potential actors, of a strategy for counter-attack which is commensurate with the challenge.
3. When the failure strikes, *avoid immediate collapse.* Some ways of doing this are discussed including the prompt acquisition of

critical information, the rapid establishment of contact with the exterior and the early detection of potentially vulnerable situations which can lead to a crisis.

4. Oversee all aspects of the crisis for the duration. It is crucial to pay close attention to the responses of each aspect of the counterattack system:
 - * Construct coherence, even when the system is tending to fall apart.
 - * Make objectives very precise, even when they are likely to be lost sight of.
 - * Maintain your credibility: it is a capital asset in managing a crisis.
5. *Audit and learning:* A number of ways for initiating and developing preparatory training programmes are proposed.

These five recommendations form the basis for future action. They should help to avert many of the difficulties — especially those concerned with the flow of information — which currently plague emergency situations.

But there remain other questions — even more acute and ambiguous — and they are taken up in the final chapter.

Chapter 6: Perspectives — Issues for discussion

Three lines of inquiry have run through the book, and here they are examined in depth.

1. The first regards the people in charge, and looks at the specific problem of *controlling systems* which are in a state of crisis. What does one do when facing a "black hole"? How can a sense of overall direction be conveyed when everything around is swaying on its foundations? Obviously, there is no simple answer. As an initial contribution, however, we specify some essential keys for guiding the behaviour of those in command, and we also indicate a minimum amount of know-how to be acquired in this domain.
2. The second line of inquiry broadens out to include *the multiplicity of actors and the problem of complexity* which they introduce: What margin of manoeuvrability remains in the general context in which technological failures take place today, since every intervention stimulates by its presence alone further complications in the post-failure crisis? Three types of interventions, each with its particular problems, are reviewed:
 - *The media:* A rigorous examination is to be made of widescale reporting.
 - *Scientists:* There is often a large cultural gap between them and the decision makers, and they are frequently poorly prepared to step into the scene of a crisis.
 - *Citizens:* They are frequently kept out of the affairs by decision makers who cling to the idea that the most important thing is simply to "reassure" them, rather than making them active and responsible. This exclusion is one of the serious weaknesses of crisis handling.
3. The third line of inquiry takes up questions which haunt minds and can influence behaviour: How far can destabilization go in case of a really serious accident? Here we examine the scenarios of grave destabilization on which it is impossible to finesse. The old discussions of alternative plans for development (which inevitably come to mind when a major disaster strikes) are evoked, and, finally, *work tracks* are indicated. Broadly speaking, a multiform approach is required. It must include a programme for the prevention of risks and for preliminary distribution of information to the public, as well as the capacities for immediate reaction to a failure and the effective application of what has been learned from experience. In other words, an effective approach demands imaginative efforts continuously renewed, competence and determination when the failure results in a catastrophe, and the willingness to learn from, rather than to forget, every incident.



Water curtain protection from radiated heat



April/May/June 1988

Crisis management: An essential aspect of comprehensive safety programmes

As we finish our exploration of the crisis landscape, we return to some important reminders. Crisis management is *inseparable from the prevention of risks*, and it cannot be effective without *prior in-depth initiation of ALL potential participants*. We have indicated ways for the immediate handling of a crisis. For example, we insist on the necessity of creating a coherent strategy, of organizing systems into networks, of anticipating the dynamic of destabilization, of cultivating capacities for initiative. At present, such measures have rarely been taken by the groups or organizations which could one day find themselves forced to cope with the aftermath of a serious failure.

Obviously, a vast amount of work remains to be done. There is definitively a need to improve ways for communicating with the public, but that problem is not the most sensitive one. Two more difficult ones, it seems to us, are how to *cope with the "black holes"* when the margin of manoeuvrability seems to be virtually nonexistent and possible options simply vanish, and how to deal with the general lack of preparation — among citizens, experts, the media and government officials alike — for confronting technological crises.

There must be a concerted effort to train all of these groups. In this respect, the current demand for *simulation seminars* is revealing and encouraging — as long as this thirst for learning how to manage a crisis is not stifled or distorted by responses which are too shallow, more concerned with furnishing gimmicks than approaching the problem in depth.

Nevertheless, several questions remain unanswered. For example, how can people and organizations which in "provincial" settings already find it hard to keep up with even gradual technological evolutions, contend with a world which is increasingly rife with profound upheavals?

Managing crisis phenomena goes far beyond the technological expertise required. It is incontestably one of the most difficult challenges that contemporary societies face, one for which they are poorly prepared. Looking at recent examples, it is easy to conclude that our systems for responding to technological failures have a deplorable propensity for committing the most flagrant of errors from the first moment. Without decisive progress, we risk going from crisis to crisis, from destabilization into ever deepening disintegration.

There is no assurance that we are going to be able to cope very easily in such a complex



Compressed gas cylinders use water sprays for cooling

and hazardous world. However, at least we can — we must — try to *accept the challenge* by setting out for the conquest of this new frontier with new tools, organizational structures which have been re-thought, and organizational cultures which have been transformed; and with each partner's sense of responsibility greatly strengthened. The first hand evidence we have gathered for this book proves at least that the task is fascinating. A steadfast determination combined with a belief in individual and collective intelligence and creativity can bring about results which will give us much more than the mere satisfaction of having done something useful: there is a certain pride in pitting oneself against tremendous odds, and a sense of privileged responsibility in tackling some of the major problems facing mankind. In the end, when so many obstacles could lead us to resignation, there is dignity in asserting a freedom unflinchingly defended.

Other publications

Le risque technologique majeur. Politique, risque et processus de développement. Pergamon Press, Paris, Collection Futuribles, février 1981

Major Technological Hazard - An Assessment of Industrial Disasters. Pergamon Press, Oxford, August 1987

La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale. Ed du Seuil, Collection Science ouverte, Paris, novembre 1981

La Civilización del riesgo - Catastrofes tecnológicas y responsabilidad social. Madrid, Editorial Mapfre, 1984

Das Grosse Risiko - Technische Katastrophen und gesellschaftliche Verantwortung. Greno 10-20, Nördlingen, März 1987

Avril 1988

LAGADEC CRU 88

L'inventeur du concept de "Risque-majeur" est de retour avec, cette fois, le fruit d'une réflexion confrontée à celle de nombreux décideurs témoins, chez eux, de catastrophes.

Depuis leur parution en 1981 les deux premiers ouvrages de Patrick Lagadec — le très fameux La Civilisation du risque, et Le Risque Technologique Majeur — sont devenus au fil des ans, et des événements, d'authentiques "must" pour le Landerneau du risque majeur.

Acteur ou observateur il n'est pas de patron de service incendie ou de sécurité, de membre de cabinet ministériel concerné, ou de journaliste spécialisé sans les avoir parcourus sinon étudiés ou pour le moins sans y faire référence!

C'est dire qu'une nouvelle parution signée "Lagadec" est un événement pour notre microcosme de passionnés. Et son écho devrait vite retentir dans le grand public sans attendre que ne se produise une affaire du type de celles qu'il décrit dans "Etats d'Urgence".

Car notre ami n'a pas décidé cette fois d'avoir raison avant tout le monde. Plus ethnographe ou sociologue que reporter ou prophète, il a choisi dans ce livre de laisser parler les faits : eux n'ont jamais tort. Dans les années soixante-dix Sevesco et Three mile island semblaient n'être que des exceptions pour ceux — majoritaires encore — qui acceptaient la règle des établissements ou organisations "intrinsèquement sûres". Pour nous permettre de mesurer toute la force des démentis qui leur ont été infligés depuis dix ans l'auteur ne pouvait mieux choisir que de nous plonger au cœur d'accidents memorables, par la bouche même des responsables qui avaient pour mission de les prévenir, de les guérir ou de les disséquer. Sur le mode de l'entretien c'est, par exemple, Gilbert Carrère préfet de la région Rhône-Alpes qui reconnaît s'être laissé surprendre par les "fausses assurances" que lui avait donné le plan d'intervention tout neuf (P.P.I.) établi pour le complexe pétrolier du port Edouard Herriot de Lyon, au cours du grand feu d'hydrocarbures du 2 juin



1987 qui a fait deux morts et vingt-neuf blessés... Quelques lignes plus loin c'est le même Gilbert Carrère (mais on n'administre pas une région aussi peuplée et industrielle impunément), qui regrette l'attitude d'E.D.F. lorsque le 29 juin 1986 à Villeurbanne un incendie dans un poste de distribution provoque une pollution au pyralène. "E.D.F. en l'occurrence — dit-il — qui pense maîtriser le sujet tout seul, et le sujet lui échappe..."

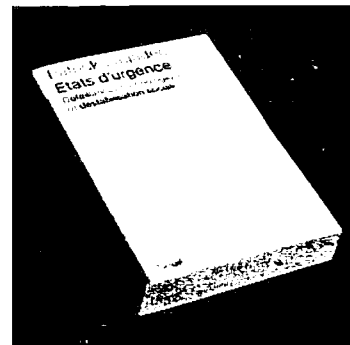
Edouard Herriot, Villeurbanne, Missisauga. Les fûts de Seveso et l'Amoco... Plutôt que des faits occultés jusque-là qui nous seraient révélés comme des "scoops", Etats d'Urgence nous livre les témoignages de ceux qui menaient (à des titres divers) les opérations, et leur réflexion sur l'état d'esprit dans lequel ils ont agi. Ici réside d'ailleurs toute la force de ces quatre-cents pages.

Que l'on soit directement aux commandes ou que l'on participe simplement à la décision, comment vit-on la phase de paroxysme qui suit immédiatement l'accident? Quels sont les éléments, détail a priori anecdotique ou mesure d'évidence incongrue, qui façonnent la déliquescence d'une autorité? Comment s'insinue la peur d'agir dans un état-major? Répondre à ces questions c'est déjà commencer à maîtriser les défaillances humaines qui peuvent engendrer une déstabilisation sociale. Les interlocuteurs de Patrick Lagadec (une vingtaine) s'y sont essayés, inégalement mais sans faux semblant.

Du samedi au mercredi: "Ça fait long..." note Marc Becam (Secrétaire d'état aux collectivités locales lorsque coule l'Amoco-cadiz) pour obtenir la désignation d'un seul responsable qui devra coordonner la lutte contre la pollution. Quatre jours: il est vrai qu'en ce mois de mars 1978 la France ne vit qu'au rythme des législatives... D'autant plus long qu'à l'époque "la frontière entre la compétence du préfet

terrestre et du préfet maritime n'est pas bien définie: il y a donc des "c'est lui, c'est moi!" etc... Et lorsque cette fonction finalement lui incombera après le conseil des ministres, on ne trouvera même pas d'avion du GLAM pour le ramener en Bretagne: Marc Becam rentrera "sur un vol régulier". Des détails qui redonnent toute leur verdeur aux analyses concoctées avec le recul.

Les plages noircies et engluées, les premières journées de cafouillages des autorités ne provoquent pourtant pas LA révolution de leur histoire dans le Léon et tout le nord-finistère? Explication du secrétaire d'état: "Parce que j'étais finistérien, parce que j'avais été syndicaliste (agricole), parce que j'avais la tripe du coin c'était plus facile. Autrement on m'aurait dit: vous êtes l'envoyé du gouvernement donc vous êtes de l'autre côté de la barrière. Raymond Barre avait eu la bonne idée". Fin de citation. Outre le pittoresque voici donc suggérée, au détour d'une page, l'une des clefs qui permet de traiter la crise. D'autres suivent. Lagadec



tente donc en conclusion de faire la synthèse des écueils relevés par ses "grands témoins" et des solutions proposées, auxquelles il ajoute sa propre réflexion: ce qu'il qualifie de "repères pour l'action" et qui peut sembler d'ailleurs flou ou trop modeste. Mais d'avance il a balayé l'objection rappelant que l'objet du livre n'était pas de fournir un "manuel de gestion de crise".

Ni bible, ni thèse, ni guide pratique Etats d'urgence est en fait un recueil de vingt paraboles à méditer, qui se lit comme un roman policier. ■

Thierry GUERRIER

(Etats d'Urgence — Défaillances technologiques et déstabilisation sociale — de Patrick Lagadec - Collection Science Ouverte. Ed. du Seuil).

6 mai 1988

“ÉTATS D'URGENCE : LES POMPIERS DE L'APOCALYPSE

Jean-François DEGENNE

Les accidents technologiques ? Une redoutable épreuve pour les hommes qui ont dû gérer à chaud les catastrophes. Partant de leurs témoignages, Patrick Lagadec livre, dans son dernier ouvrage, des pistes pour “sortir des ornières de l'échec”. Un raid passionnant au cœur du mécanisme des crises.

« Elle est brutale, insidieuse, tenace... D'emblée terrifiante ou au contraire parée des atours de la normalité, elle se joue des lignes de défense, ridiculise les ordonnancements méticuleux, s'attaque impunément aux noeuds du système adverse. Elle peut terrasser ses victimes, mais choisit plus volontiers de les mener peu à peu à l'épuisement. Insufflant la peur dans les états-majors, elle déclenche des réactions crispées dont elle se nourrit avidement (...) Elle submerge et déstabilise avant qu'on ait pu la nommer et la comprendre. C'est déjà victorieuse qu'elle envahit la scène. Et elle ne se retire qu'après avoir semé des graines de désordre pour l'avenir. »

Cette « monstruosité » décrite par Patrick Lagadec dans son dernier livre, « Etats d'urgence » (1), c'est la crise d'origine technologique ! Les catastrophes de Bhopal, de Tchernobyl, et, ici-même, en France, le naufrage de l'Amoco Cadiz, l'affaire des fûts de Seveso, ou encore, celle du pyralène, nous ont livré quelques illustrations significatives... Dans « La Civilisation du risque » (1981), P. Lagadec avait déjà exposé les multiples facettes du problème, depuis la prévention des accidents jusqu'au traitement des catastrophes. Son nouvel ouvrage se focalise sur la phase centrale du phénomène : lorsque la défaillance se produit et provoque de profondes turbulences au sein des organisations responsables et, au-delà, dans tout le tissu social.

Or, « Etats d'urgence » est à cet égard une première : des responsables osent enfin parler. Des hommes qui, brutalement, se sont retrouvés plongés au cœur d'un sinistre qu'ils devaient



Haley Sipa Press

gérer, racontent leurs actions, leurs doutes, leurs erreurs...

Les neuf cas sélectionnés par Patrick Lagadec sont à dessein représentatifs de la variété des situations rencontrées : catastrophes gravissimes (Bhopal) ou de grande échelle (marée noire de l'Amoco Cadiz, incendie de Missis-sauga, pollution du Rhin à Bâle), accidents graves suivis de fortes perturbations (Three Mile Island, interdiction

de vol des DC 10 en 1979), accidents sérieux (incendie du Port Edouard Herriot à Lyon en mai 87), ou encore accidents ou affaires qui auraient pu dégénérer en crises graves (disparition des fûts de Seveso, affaire du pyralène à Villeurbanne en 1986, défaillance du réseau EDF et arrêt d'urgence de la centrale de St-Laurent-des-Eaux en janvier 1987).

Un « tableau de référence » accablant

L'auteur fait précéder ces témoignages d'un véritable essai de « pathologie clinique » des crises.

Premier élément du diagnostic : comment un évènement accidentel se transforme-t-il en crise ? Pour P. Lagadec, c'est l'inadéquation des processus de pilotage mis en oeuvre sitôt après une défaillance aiguë qui est généralement en cause. Dès lors que l'accident ne rentre pas dans un cadre « prévu », le système a une fâcheuse tendance à se gripper. D'une défaillance, on passe au dérapage non contrôlé, puis à la crise, en un mot « une situation où confusion, impuissance ou aggravation viennent affecter tous les efforts déployés ».

L'accident majeur projette brutalement l'ensemble des parties concernées dans un univers où les paramètres habituels n'ont plus cours. C'est vrai de l'échelle des phénomènes (Bhopal, incendie de l'usine à gaz de Mexico...), comme de leur durée : le « processus accidentel » peut durer plusieurs mois (neuf et demi pour un accident « off shore » dans le golfe du Mexique, en juin 79), voire trouver des prolongements à très long terme (effets cancérogènes de Tchernobyl).

Autre caractéristique commune aux accidents majeurs : un déferlement d'informations d'autant plus stressantes qu'elles sont incertaines : « On ne sait pas quels produits exactement ont été relâchés ; on ne connaît pas les quantités dispersées ; on ignore combien de personnes ont été en contact avec la substance ; on ne connaît pas bien les effets sur l'homme... »

Confrontés à une avalanche de données dépassant largement leur capacité de traitement, les responsables sont rapidement conduits à la paralysie. Le paroxysme de cette situation, c'est ce que P. Lagadec appelle le « trou noir ». Personne ne voit plus comment piloter le système, quelles décisions prendre...

Les dégâts de l'anti-communication

Tout se complique encore avec l'entrée en scène des médias, prodigieuse caisse de résonance qui amplifie le phénomène et interfère avec lui. « Alors que les plans d'urgence avaient prévu une diffusion prudente des informations, voici que la presse est au courant de l'évènement avant les états-majors. Les journalistes exigent d'autant plus d'informations rapides, précises et critiques que la situation est grave, insaisissable, explosive ! »

Or, pour P. Lagadec, si le travail avec les médias est une dimension essen-

tielle de la gestion opérationnelle de l'évènement, « il est préoccupant de constater que, dans ces situations, les organisations suivent le plus souvent, de façon réflexe, une sorte d'« anti-manuel » qui les conduit inévitablement à de cuisants échecs. »

Parmi les ingrédients du « désastre médiatique », P. Lagadec relève le silence, source de toutes les rumeurs « qui confèrent à l'évènement un formidable potentiel de destruction », les déclarations lénifiantes (du type « tout est sous contrôle »), les démentis (autant de lignes de défense qui cèdent les unes après les autres), la dissimulation, qui amène les médias à la recherche du grain de sable qui obligera les officiels à faire des « aveux »...

Définir une stratégie préventive

Décidément, la marge de manoeuvre pour toute gestion de crise est étroite ! Plus question de tromper ou seulement d'anesthésier l'opinion. Une faute de communication, et l'organisation perd toute crédibilité...

Car cette dernière est désormais chichement mesurée : « L'information, le

diagnostic, la décision sont sur un « marché ». Le schéma d'une légitimité assurée par la position institutionnelle ne fonctionne plus. Nous vivons dans des sociétés à légitimité et à crédibilité limitées.

Raison de plus, conclut P. Lagadec, pour que les organisations se dotent, face au risque technologique, d'armes préventives. La préparation peut être matérielle - réalisation d'audits de sécurité, adoption de plans d'urgence régulièrement testés et réévalués, mise en place de systèmes d'alerte... Elle est aussi psychologique : il faut renoncer au « recroquevillement sur soi », mais surtout en finir avec ce préjugé qui veut que l'idée même de défaillance soit étrangère à la culture du gestionnaire, tout entier tendu vers la réussite... Déculpabiliser l'échec technologique : c'est à une véritable révolution culturelle que Patrick Lagadec appelle les entreprises !

Jean-François DEGENNE

(1) « Etats d'urgence, défaillances technologiques et déstabilisation sociale », Le Seuil, Collection Science Ouverte.



Sipa Press

Les neufs cas sélectionnés par Patrick Lagadec (photo ci-contre) sont représentatifs de la variété des situations rencontrées, qu'il s'agisse des catastrophes de Bhopal (page de droite), de Tchernobyl, du naufrage de l'Amoco Cadiz ou encore de l'affaire des fûts de Seveso.

Le Quotidien du Maire

Patrick Lagadec : "LES MAIRES SONT AU CENTRE DE LA COMMUNICATION"

7 mai 1988

Un entretien avec l'auteur d'*Etats d'Urgence*, Propos recueillis par Frédéric JOLI

Père du concept de «Risques majeurs», Patrick Lagadec* vient de publier au Seuil-collection sciences ouvertes - : «Etats d'urgence» (défaillances technologiques et déstabilisations sociales). A l'heure de la «Civilisation du risque», Patrick Lagadec a rencontré une vingtaine d'acteurs-décideurs confrontés un jour à une crise majeure. Dans «Etats d'urgence», on retrouve analyses et témoignages de Marc Bécam («Amoco Cadiz»), d'Edgar Fasel (affaire Sandoz-Bâle), ou encore de Gilbert Carrère pour l'incendie du port Edouard-Herriot à Lyon en 1987.

Véritable polar du risque technologique, «Etats d'urgence» propose, en 400 pages, aux acteurs potentiels de la gestion de crise (préfets, experts, élus locaux, journalistes, secouristes, etc.), l'expérience de leurs «aînés».

Le Quotidien du Maire. Le ministre de l'Environnement a recensé pour l'année 1987, 424 accidents ayant eu des conséquences pour la sécurité des populations. Souvent premiers sur le terrain, les élus locaux. Quelle définition donner à leur rôle ?

Patrick Lagadec. Les élus locaux ont un rôle clé à jouer en matière de communication. Ils connaissent leurs concitoyens et ont donc en général une crédibilité plus importante que tout autre intervenant, extérieur à la commune. Dans une crise, tout se joue sur la crédibilité et la capacité à tenir les réseaux d'information. Le maire est un maillon important.

Pourtant les élus locaux ne semblent pas être considérés comme des

acteurs déterminants, à l'inverse du préfet, des experts, etc.

Lors d'une crise, si le maire «figure de crédit» ne joue pas son rôle d'information (à défaut de formation !) la situation sera très difficile à tenir. Il doit savoir sur quels experts il peut compter. Il faut qu'il puisse être en communication rapide avec les autorités préfectorales.. Le maire doit avoir la capacité de mobiliser en peu de temps des réseaux importants. Pour la gestion de crise, il faut toujours considérer le couple «confiance-compétence»...

Il n'existe pas à l'attention des élus locaux de fiches techniques de conduite à tenir susceptibles d'être utilisées en cas d'accidents majeurs.

Non. Seul l'article 8 de la directive Seveso prévoit la diffusion des informations et donc s'adresse à tous les décideurs. Tout ceci reste très vague. Actuellement on compte encore sur l'héroïsme et le génie des hommes. Le mieux serait quand même de donner une formation pour travailler ensemble. Au moins, communiquer des modèles de stratégies suicidaires à éviter. La gestion de crise est une situation très atypique, on manque souvent de bons réflexes. Il faut inventer vite, mais ça, on ne sait pas très bien le faire. Nous sommes encore aux balbutiements de la gestion de crise.

Concrètement, comment envisager la formation commune des décideurs ?

Déjà, si l'on pouvait réunir tout le monde, industriels, experts, élus locaux, associations, presse, secours, etc., lors de séminaires par exemple, nous

aurions fait avancer le problème. Les maires de France devraient pouvoir se «frotter» aux rationalités de chacun. Un exemple, des comptes rendus d'accidents ne vous apprennent en général pas grand-chose. On vous donne une chronologie. «Ca s'est bien passé... Tout le monde est content...», etc. Ce qui est intéressant, et c'est le sujet d'«Etats d'urgence», c'est la rencontre avec des personnes qui ont vécu des crises : «Comment ça vous est tombé dessus ? Quels ont été les pires moments ? Qu'avez-vous à dire sur votre expérience?» C'est cela qui intéresse des décideurs, pouvoir s'identifier à l'expérience des autres.

Que peut-il arriver de pire à un gestionnaire de crise ?

La solitude ! Le grand risque est de se retrouver seul. Il faut qu'un maire puisse, au moment et après l'accident, contacter plusieurs personnes qui travaillent déjà pour lui. Qu'il puisse le rappeler toutes les cinq heures : «Qu'est-ce que vous en pensez ?», etc. Bien qu'il soit patron de sa commune, il lui faut au moins disposer d'un «back up» pour ne pas avoir à se retrouver seul dans les décisions. D'où l'intérêt de réunir tous ces acteurs potentiels de créer des contacts, pourquoi pas un club !

S'il devait y avoir un leitmotiv de mon livre, il pourrait être : passer du silence à la parole... C'est capital.

Propos recueillis par Frédéric Joly

* Chercheur au Laboratoire d'Économétrie de l'École Polytechnique

LA DEPECHE DE DIJON

“ÉTATS D'URGENCE”

14 mai 1988

Le livre de la semaine par Francis Brochet

Il y eu la génération 68, plus internationale que ne le croient les Français. Celle qui lui succède aujourd'hui pourrait bien être baptisée génération Tchernobyl : après la politique, la technologie, mot dont l'emploi inapproprié révèle que la technique a sauté un pas décisif.

Patrick Lagadec, avec « États d'urgence », n'a pas choisi d'observer cette génération. Mais il lui livre un justificatif en démontrant combien le « risque technologique majeur », concept qu'il a lui-même inventé en 1979, n'est pas une création d'esprit timoré

Pour cela, il a emprunté la voie la plus simple et concrète qui soit : rencontrer ceux qui ont eu à gérer les crises technologiques, de Bhopal à Seveso, revivre avec eux le moment du « paroxysme, lorsque la défaillance se produit et provoque de larges et profondes turbulences ».

Patrick Lagadec, juge d'instruction et non procureur, le constate : nos sociétés

ne sont pas prêtes à affronter ces turbulences. Toujours plus sophistiquées dans la gestion du quotidien elles croient pouvoir faire l'économie de l'exceptionnel, de l'irrationnel. C'est aussi la conclusion de ce rapport préfectoral sur un exercice de simulation d'accident chimique conduit à Lyon en 1982 : « les schémas opérationnels prévus sont apparus dérisoires... Aucune stratégie satisfaisante ne s'est dessinée pour dominer les conséquences d'un sinistre technologique de ce niveau ».

Aussi, quand survient la catastrophe, arrive dans ses bagages la peur. Celle des citoyens, celle également des états-majors. « États d'Urgence » peut se dévorer comme un polar, comme le récit à voix multiples et parfois contradictoires d'une guerre. D'autant plus fort qu'il est mené sans emphase ni lyrisme déplacés.

C'est justement cette peur qu'il faut dépasser pour parvenir à mettre du rationnel dans l'irrationnel. Le préfet Gilbert Carrère, qui dut faire face à l'affaire du pyralène de Villeurbanne en

1986, puis à l'incendie du port Edouard-Herriot l'année suivante, le reconnaît, sans détour : « l'administration, les services dits d'autorité, les décideurs, ne peuvent plus jouer seuls dans les affaires de sécurité civile complexes (...) sans les capacités d'analyse voulues ». Des experts donc, qui devront combattre la manie du secret des industriels, la volonté d'agir souvent désordonnée des politiques et la surenchère des médias. Imposer la transparence afin d'éviter que la crise ne débouche sur une déstabilisation obscurantiste de la société.

L'opération pilote de l'Isère, décidée par le maire de Grenoble et ancien ministre de l'Environnement Alain Carignon, est ici exemplaire. En impliquant l'ensemble de la population, industriels, experts et simples citoyens, dans la prévention du risque, l'on peut préparer des « parades simples, peu coûteuses, efficaces », affirme Haroun Tazieff. Mais on connaît aussi les limites actuelles de ces actions. Quand arrive Tchernobyl, le ministre de l'Environnement doit se taire devant son grand frère de l'industrie et le lobby de l'atome, dont les préoccupations ne sont évidemment pas les mêmes.

En conclusion d'un livre qui peut et doit se trouver un public au-delà des seuls experts, Patrick Lagadec prône contre la peur une « lucidité active ». Cela reste un vœu, mais « États d'urgence » contribue à ce qu'il devienne réalité.

EL GLOBO

Julio de 1988

Lagadec, un estudioso de las catástrofes



Victimas del gas tóxico, tras el desastre de Bhopal (India).

El pasar de ser una civilización del riesgo a una civilización del desastre se cimenta en nombres propios: Chernóbil, Bhopal, Basilea, Three Miles Island. Patrick Lagadec ha dedicado una buena parte de sus esfuerzos a analizar las catástrofes.

El directivo ausente en el momento en que se produce el accidente: los políticos que toman decisiones pensando, sobre todo, en su popularidad y en los votos; los técnicos que conocen la teoría, pero no la práctica; la incertidumbre, el paroxismo, el pánico que se instala no entre los posibles afectados, sino en el mismo seno del equipo que se supone debe controlar la situación. Una situación que, poco a poco, se va convirtiendo

en un agujero negro cada vez más profundo y más negro.

Este es el guión habitual cuando el riesgo de un accidente grave pasa de forma imprevista del terreno de la posibilidad al de la realidad.

Según un reciente informe elaborado por la Comunidad Europea, España es el país con mayor índice de siniestrabilidad de Europa, en cuanto a inundaciones, erupciones volcánicas, movimientos

sísmicos o accidentes ecológicos se refiere.

Intentar aprender de los numerosos y gravísimos accidentes que la humanidad ha sufrido ya parece algo evidente, y sin embargo, pocos son hoy todavía los que han decidido no sólo estudiar el problema, sino además pasar "del silencio a la palabra", como dice Patrick Lagadec, investigador de la Escuela Politécnica de París, autor de una tesis doctoral sobre *El riesgo tecnológico mayor* y del libro *La civilización del riesgo*.

En su última obra, *Estados de urgencia, deficiencias técnicas y desestabilización social*, recientemente aparecido en Francia, Lagadec no sólo hace un análisis de los elementos que desencadenan la crisis, sino que trata de indicar las líneas generales — cada situación es diferente— de una buena gestión de la misma.

En 1986 se celebró en Nueva York, organizado por el Industrial Crisis Institute, la primera conferencia internacional sobre la manera de enfrentarse a estas catástrofes. Las conclusiones no fueron demasiado optimistas.

"Las enumero en mi libro", dice Patrick Lagadec, "la mayor parte de las

empresas y administraciones están muy mal preparadas para hacer frente a este tipo de crisis. Faltan estudios de casos, trabajos teóricos y de investigación, útiles de gestión y técnicas que permitan mejorar la capacidad de las organizaciones para prevenirlas y tratarlas”.

APRENDER DE TODOS. “Durante la conferencia”, prosigue Lagadec, “escuché al gobernador de Pensilvania, que tuvo que enfrentarse en 1979 al accidente nuclear de Three Mile Island, exponer su experiencia detalladamente, sus angustias, sus errores, sus dificultades y, sobre todo, afirmar que si hubiera dispuesto de algún estudio antes del accidente no se hubiera cubierto de polvo en sus estanterías. Entonces decidí escribir este libro, para hacer circular la información, para que todos podamos aprender de todos, pues una gran parte del mismo está dedicado a entrevistas con quienes en su día tuvieron que tomar decisiones importantes, organizar y controlar una situación de urgencia grave, directores de empresa, jefes de policía, gobernadores, periodistas, vulcanólogos, políticos y expertos, pero también otros protagonistas, como las víctimas, los sindicalistas, etcétera. Les pregunté sobre su experiencia, cual fue el momento más difícil, que enseñanza han sacado de ella, etcétera”.

A lo largo de las entrevistas se confirma una de las tesis del autor: que la gestión de la crisis es inseparable de un estudio y control previo de los riesgos. “Hay cosas que pueden aprenderse”, dice Lagadec, “por ejemplo, todo lo que atañe a la información interna de la empresa y a la información exterior. Edgar Fasel, refiriéndose al incendio de un almacén de Sandoz, en Basilea (Suiza) en 1986, reconoce el error y dice: ‘Hemos dejado pasar 100 años sin hacer seriamente un trabajo de información, es imposible recuperar en 15 años todo el tiempo perdido’”.

Este responsable de Sandoz afirma también humildemente que estuvieron completamente desbordados por los acontecimientos: “Si nuestros bomberos hubieran estado preparados como nuestros servicios de información no hubiera ardiendo sólo un almacén, ni toda la zona

industrial de Schweizerhalle, sino la ciudad entera”. Terrorífico, sí, pero cierto. Más aún si se piensa que las consecuencias de una catástrofe, en sociedades tecnológicamente avanzadas, pueden afectar a varias generaciones, como en el caso de Seveso (Italia) o Chernóbil (URSS). De ahí la importancia de analizar sistemáticamente las principales dificultades que se presentan a la hora de gestionar la crisis y que impiden una acción eficaz.

“La primera dificultad, es no tener acceso a los datos”, continúa Lagadec, “un caso típico es el de Mississauga (Ca-



Patrick Lagadec, un científico de los desastres.

nada). Un tren de más de dos kilómetros de largo, con un total de 106 vagones, descarriló y se produjo un incendio enorme. Lo único que se conocía es que había 22 vagones cargados con diferentes productos tóxicos y uno de ellos contenía cloro, pero nadie sabía cuál era la localización de este vagón, ni si se encontraba entre los que ardían, pues la nota de envío era ilegible”.

“Los expertos de propano decían que había que echar agua sobre los vagones que contenían este material, pero los del cloro se oponían porque, de encontrarse este producto en la hoguera, el agua produciría una vaporización todavía más fuerte que la del gas tóxico. Esta es una situación real en la que lo primero

es conseguir datos exactos y luego establecer una red de expertos trabajando a gran velocidad, capaces de analizar y evaluar la situación. Además, como dice D. K. Burrows, responsable de la operación, lo primero que hay que hacer es formar un equipo coherente, estableciendo rápidamente una selección con personas que tengan responsabilidad y experiencia”.

Otra dificultad que se presenta regularmente en una situación de crisis es la tendencia de los responsables a cerrarse sobre sí mismos, a silenciar la información. Prácticamente todos los entrevistados están de acuerdo en que la información debe ser justa y verdadera.

“Si la información no es creíble se está perdido”, afirma Lagadec. “En el caso de Three Mile Island, por ejemplo, el pobre gobernador se vio sumergido en una marea de datos contradictorios, informaciones que procedían de todas partes y que desestructuraban la organización. Desde Washington se dio la orden de evacuar a los residentes en un perímetro de cinco millas a la redonda. Eran miles de personas presas del pánico. Nadie sabía qué hacer, porque nadie lo había aprendido. Más tarde, la información que originó estas medidas se reveló equivocada. Una situación así no puede más que producir confusión, impotencia y desestabilización.”

HAY QUE INFORMAR. Prácticamente, todos los entrevistados por Lagadec coinciden

en el papel fundamental de la información. Peter-J. Hartigay, responsable de un importante grupo de Cabinets-Conseil europeo y del sistema de comunicación de Union Carbide Europa, tras la catástrofe de Bhopal (India), en diciembre de 1984, ha comprobado que lo que engendra el miedo es la ausencia de información. Hay que informar, dice, y añade textualmente: “Es preciso no tanto tranquilizar, sino informar”.

Una de las enseñanzas que Hartigay sacó de su experiencia es de gran importancia: “Si usted se comunica como un tecnócrata en el mundo de hoy está perdido, pero si es demasiado emocional se hundirá en el discurso ideológico. Hay que encontrar el camino entre los dos, lo



Abril de 1986. Chernóbil, una catástrofe que puede afectar a varias generaciones.

que significa simplemente ser humano". Parece simple, pero no lo es tanto. "Sin embargo, hay que reconocer que ha habido cierta apertura, y que lo que hoy dicen en mi libro los directores generales, hace 10 años hubiera sido inconcebible", puntualiza Lagadec.

Para el científico francés trabajar sobre la gestión de la crisis es, sobre todo, trabajar sobre su prevención. "No se soluciona una crisis añadiendo más toneladas de hormigón, sino impidiendo en la medida de lo posible que se repita". Pero la prevención también debe ser estudiada rigurosamente. "La experiencia ha demostrado que los planes previos, detallados al milímetro, que nadie se molesta en leer y mucho menos en verificar, no sirven para nada cuando la crisis estalla. Lo único que es realmente eficaz es la formación de personas capaces de superar el miedo, de tomar decisiones y aceptar responsabilidades. Así lo afirma el profesor Henri Quareantelli, director del primer centro de estudios de situaciones de urgencia del mundo, quien sostiene que hay que distinguir entre un plan de urgencia y la situación real. La profu-

sión de detalles es inútil e incluso contraproducente, puesto que cada situación es diferente. Lo mismo ocurre con los ejercicios de simulación, son necesarios, pero únicamente efectivos si se llevan a cabo con las personas que se verán implicadas en la auténtica crisis."

Estados de urgencia-Deficiencias tecnológicas y desestabilización social es un libro también útil para terminar con ciertas ideas generalmente admitidas que, sin embargo, no responden a la realidad. Por ejemplo, que los ciudadanos son incapaces de organizarse. En diferentes ocasiones se ha comprobado lo contrario. Gustavo Esteva, antiguo alto funcionario y cuadro superior de sociedades internacionales, es un testigo ejemplar de lo dicho.

CIUDADANOS ACTIVOS. "Esteva señala en su entrevista cómo el temblor de tierra demostro que habia todavia una capacidad de solidaridad, de auto-organización extraordinariamente viva", dice animado Lagadec, "y Quarantelli apunta, en el mismo sentido, que en el momento de la catástrofe la gente, aunque tenga miedo, en general se muestra a la altura de las circunstancias, y cita el terremoto mexicano de 1985, en el que el 95% de las vidas se salvaron durante las

dos primeras horas que siguieron al siniestro: es decir, antes de que llegaran los socorros oficiales, los ciudadanos no esperaron pasivamente, actuaron".

Si se pudiera resumir el libro de Lagadec en dos palabras, estas serían comunicación y prevención. La primera, además de todo lo ya dicho, implica también el que los responsables frente a la crisis dejen de considerar a los periodistas como el enemigo número uno. La segunda implica simulaciones eficaces y realistas que además ayuden a superar el miedo.

"Yo organizo seminarios de simulación para estados mayores, industrias privadas o periodistas", finaliza Lagadec. "Hay que hacer un trabajo de profundidad, nada de recetas, y pienso que el control de los fenómenos de crisis es, sin duda, uno de los desafíos más difíciles y para el que estamos peor preparados. Si no conseguimos dominar suficientemente los riesgos tecnológicos que eviten el ir de crisis en crisis, la civilización del riesgo puede convertirse en la civilización del desastre. La voluntad real de actuar puede dar resultados no solamente útiles, sino incluso satisfactorios".

Le Monde

9 juillet 1988

LES CATASTROPHES DE LA MODERNITÉ

Denis DUCLOS

Chaque année semble devenir celle de "tous les dangers", au fil du calendrier des médias. Dans la mémoire immédiate, le drame de la plate-forme pétrolière fait déjà oublier, en ce début d'été 1988, la chute de l'A-320 et le choc effroyable de la gare de Lyon. Derniers grains d'une actualité accidentelle s'écoulant sans répit : pollution de la Loire par le phénoïl d'une usine incendiée, avions et hélicoptères militaires tombant comme des mouches avec une prédilection pour l'Allemagne fédérale, explosions d'entrepôts militaires en France, en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis et en URSS, nuage toxique d'une fabrique d'engrais nantaise, incendie meurtrier du métro de Londres. Lequel évoquait à son tour d'autres noms de lieux ou d'objets tragiques, en leur temps popularisés et figés comme autant d'épithètes disponibles pour une peur aussi rétrospective que prospective : la pollution du Rhin par Sandoz, le naufrage du ferry *Herald-Of-Free-Enterprise*, Tchernobyl, Bhopal, San-Juan Iwhuatepec, Tree-Mile-Islands, Seveso, Challenger, *Amoco-Cadiz*, etc.

Ces pierres d'attente répercutent un écho désormais ininterrompu où s'enchaînent accidents et pollutions diffuses, blessures effectives et potentialités de péril : la dissémination de micro-organismes recombinés dans la nature, l'envahissement de déchets toxiques (et le scandale de leur déversement dans les pays du tiers-monde), la diminution de la couche d'ozone, le dépérissement forestier ou l'"effet de serre", sans

oublier la montée des eaux supposée l'accompagner, etc., sont autant de figures d'angoisse que l'imagination a vite fait de rapprocher, voire de mêler à d'autres risques disparates : le SIDA ou l'alcool au volant, la crise boursière ou l'insécurité des banlieues.

Ces regroupements amplifiés par la presse, et entrant parfois en résonance avec une tonalité générale de pessimisme, sont-ils de pure irrationalité ? Témoignent-ils seulement d'une exploitation de penchants émotionnels, ou contiennent-ils au contraire une question pertinente : celle d'une possible défaillance "structurelle" de la société moderne dans la maîtrise de son avenir en dépit des grandes affirmations du savoir, de la technique et de la gestion scientifiques ?

Il semble bien exister en tout cas une tendance à rechercher, dans la multiplicité même des situations considérées, l'aspect commun des attitudes faces au danger, la similitude des séquences accidentelles, la propension analogue des acteurs à mettre en scène l'effroi et à tenter de raisonner des mesures préventives au-delà de points de vue d'emblée limités par leur enchaînement social, politique, économique.

Comme si les gestionnaires du risque, les médias et le public, n'accordant qu'un crédit faiblissant aux affirmations expertes et savantes sur les solutions seulement techniques ou organisationnelles, se mettaient en quête d'une explication

plus générale de la difficulté de la modernité face aux contrecoups de ses progrès les plus flagrants.

C'est que s'opère en effet sous nos yeux un basculement progressif entre l'incertitude et l'irrésolution, ouvrant la possibilité de "politiques de la peur". Les experts, savants ou techniciens, multiplient entre eux les désaccords, qui se répandent plus que par le passé dans le domaine public, contribuant à diminuer la confiance dans une techno-science naguère supposée capable de répondre uniment et sans faille à tous les problèmes.

l'expertise contreversée

On se divise sur tout : la dioxine est dangereuse pour les uns, presque innocente pour les autres ; les tests de cancérogénité des nouveaux produits chimiques sont, pour certains, efficaces, pour d'autres peu fiables ; le risque de largage d'un virus manipulé par les uns risible, pour les autres évident ; la multiplication des enceintes des centrales nucléaires est un solution sûre pour cet expert-ci, sans intérêt (et même périlleuse) pour celui-là. Les pluies acides font, pour les uns, mourir la forêt, qui, selon d'autres, n'est affectée que par d'autres combinaisons chimiques. A Bhopal, pour certains, il y a eu formation de cyanure, tandis que pour d'autres l'asphyxie a des causes différentes. Pour tel spécialiste, la vague verte des *Chrysocromulinas* en mer du Nord empoisonne les poissons, mais pour tel

autre, elle joue sur la salinité du milieu. Selon une voix autorisée, Tchernobyl induira à terme cinq mille cancer mortels, pour d'autres dix fois moins, pour d'autres encore (toutes aussi sérieuses), dix fois plus, etc.

Chaque accident important donne lieu à des reconstitutions qui finissent souvent par se confondre avec les points de vue divergents des protagonistes, pilotes ou compagnies, contrôleurs, conducteurs ou concepteurs : chacun a sa façon de raconter l'histoire, de mettre en avant ou d'écarter telle cause. Là encore, l'objectivité technique finit par devenir coextensive au "consensus", à l'acquiescement des intervenants, plutôt qu'à un appareil de preuves rigoureuses peut-être impossible. Quant au débat sur la prévision, il se déroule plus que jamais autour d'estimations divergentes, voire d'oppositions conceptuelles radicales, entre ceux qui pensent pouvoir utiliser le langage statistique, et ceux qui contestent la légitimité d'application de la notion mathématique de "probabilité" à des événements aussi fortement qualitatifs et complexes, individualisés, que des désastres techniques.

Mais si la science et la technique ne sont décidément pas situés hors des luttes d'intérêts, et donc de la déformation sociale des perceptions, ce n'est pas à dire qu'aucune *objectivation* des risques ne soit souhaitable : car cela reste probablement la condition pour que les pouvoirs n'y substituent pas le tranchant de la décision arbitraire, et ne tentent pas de "cacher" la contreverse scientifique - après tout normale - par un décret et un bluff (dénoncé par J. Ellul) encore plus néfaste.

C'est à un tel effort de réflexion pour une action effective que s'attachent actuellement certains chercheurs (1). D'abord, dans plusieurs cas (accidents "systémiques" du transport maritime ou du nucléaire), la reconnaissance de l'insuffisance conceptuelle de solutions ponctuelles, et la prise en compte de l'organisation humaine s'avèrent des

ouvertures importantes. La limitation des effets pervers des corporatismes dans le traitement du danger, la reconnaissance de l'historicité qui fait "dériver" les installations par modifications successives mal mémorisées collectivement, la tentative de planifier et d'articuler les interventions multiples en cas de crise, sont des exemples de maturations que permet une meilleure intégration des sciences sociales dans les processus de prévention. Nous sommes ici dans un registre dans lequel Patrick Lagadec excelle, notamment dans son dernier ouvrage (2).

La chasse au "facteur humain"

Mais la gestion du péril par la communication opérationnelle n'est pas le seul niveau souhaitable d'intervention. Il y en a d'autres : telle l'incitation des acteurs (ingénieurs, scientifiques, décideurs) à mieux prendre conscience des limitations et des biais culturels inévitables de leurs propres perceptions, de leurs propres constructions de la réalité, à se méfier de la "pure technicité" supposée de leurs réactions au moment de la définition d'un protocole de recherche, d'un dispositif de contrôle, etc.

Car ce que rappelle l'efflorescence des accidents au seuil de l'ère "high-tech", c'est le paradoxe dramatique de toute action humaine organisée et médiatisée par la complexité de ses instruments : en confiant toujours davantage à la machine et au système l'exercice de la sûreté, elle tend à ne plus avoir où elle se situe elle-même comme contrôle conscient, éthiquement responsable. A force de diminuer les aléas du "facteur humain" (comme dans le cas de l'A-320... ou dans les salles de commande de centrales nucléaires), on déplace le problème à des niveaux de décision tellement globalisants que le système peut devenir ingérable. La réponse ingéniorale au danger se trouve ainsi l'une de ses limites, puisqu'à vouloir traquer la probabilité accidentelle, c'est en fin de

compte à la plausibilité d'une réaction humaine, politique ou morale que l'on vient se heurter. Les savants, les ingénieurs, les administrateurs ou les juges amenés à participer au contrôle de sûreté sont en fait chargés d'ordonner un *mélange jamais parfaitement dissociable* entre danger matériel et responsabilité morale et politique.

Derrière chaque phase d'une automatisation idéale des processus, se cachent en réalité une multitude de choix, de coopérations, de savoirs individuels et de groupe qui ne produisent l'effet de "lissage" sécuritaire d'une technologie qu'au terme d'une énorme agrégation volontaire de compétences et d'engagements pratiques. Or, pour nombre de métiers à risque, cette vigilance informelle entretenue dans le travail est en butte à la méconnaissance, voire à la dénonciation par les hiérarchies dès lors qu'elle résiste - inévitablement - au carcan de plus en plus pesant de consignes totalement contrôlables par celles-ci.

Mais vouloir à tout prix réaliser le rêve d'une séparation définitive et globale entre le rationnel identifié à la vitrine technique, jamais mis en cause, et l'"humain" trop vite criminalisé, c'est ne pas voir que ce dernier, interdit de reconnaissance, revient alors inexorablement sous l'apparence irrationnelle d'innombrables pratiques quotidiennes de la technique : mini-sabotages divers dans les industries à risque, auto-inoculation des chercheurs en biologie, auto-irradiation des nucléaristes, "danse" initiatique des contrôleurs sur les tableaux de commandes des centrales, "overdose" de communications-radio chez les pilotes de chasse, pusillanimité des jeunes médecins devant les exigences de la machinerie du diagnostic, etc.

La dénégation de ces troubles par les discours de la discipline de sûreté peut apparaître à son tour suspecte d'imposer dangereusement une passion particulière, celle du pouvoir des cadres d'une grande institution. De même, la raison technique affichée vers l'extérieur de

9 juillet 1988

l'entreprise à l'usage d'un public supposé ignorer les vérités du risque n'est-elle pas dépourvue de malice.

La critique d'une apparente incohérence n'est pourtant pas à son tour sans défaut : ne revient-elle pas en effet à dénier qu'une centrale nucléaire qui explose, qu'une fuite de gaz industriel, ou un déraillement peuvent n'avoir qu'un faible impact statistique et, malgré cela, légitimement représenter pour le public des exemples flagrants d'irresponsabilité ou d'inefficacité de grandes organisations techniques ?

La réaction supposée irrationnelle de celui-ci peut être interprétée au contraire comme le rappel pertinent qu'au-delà de la comptabilité des morts actuelles, l'entreprise responsable d'un risque catastrophique potentiel ne doit pas échapper à un jugement moral à hauteur de l'importance de ses activités. Tout le discours sur l'incompétence et l'illogisme du grand public entretenu par ce type d'expertise peut alors être lu à son tour comme l'expression d'un refus peu raisonnable d'admettre que l'autorité technique ne se décrète pas, mais se partage, se discute, se négocie au cœur

d'une société où chaque adulte, loin d'être seulement un consommateur passif, est souvent aussi un professionnel en butte, dans son propre secteur, aux difficultés de la modernité.

Si l'on prend les deux entités principales "preneuses de risques" dans la société - l'institution productive et l'individu, - il est peut-être temps de se demander si ce n'est pas *leur rapport* qui induit tout à la fois du péril potentiel massif (type Tchernobyl) ou important (accidents SNCF) et de l'actualité meurtrière diffuse (le nombre de morts sur la route), plutôt que chacune isolément. Par exemple, l'incivilité de l'automobiliste est peut-être le symptôme inconsciemment transposé - sur le plan du comportement individuel - d'un sourd sentiment de dégradation du lien social accompagnant la réussite technique.

Jugement moral

En fait, aucun acteur social spécialisé, ne peut s'ériger en grand protecteur sans présenter à son tour un risque pour autrui : notamment celui de l'exclure de la gestion collective des dangers. L'aveuglement des institutions sur leurs

propres externalités, pollutions ou autres actions périlleuses, ne peut donc être sérieusement conjuré à terme que par une inclusion, quel que soit le degré de complexité technique, dans un débat moral très large d'où les individus ne seront pas chassés, sous prétexte qu'ils ne maîtrisent pas les problèmes ou réagissent émotionnellement.

Que les experts y soient ou non favorables, le débat sur la société face à ses risques technologiques est en train d'émerger inéluctablement du cumul des alertes médiatiques : il reste à l'organiser de façon plus transversale, plus régulière, plus réfléchie, plus civile.

(1) Notamment lire l'ouvrage collectif publié par les Presses de l'Ecole normale supérieure (45, rue d'Ulm, 75005 Paris) sous le titre *la Société vulnérable*, évaluer et maîtriser les risques, textes rassemblés et présentés par Jacques Theys et Jean-Louis Fabiani, Paris, novembre 1987/

(2) *Etats d'urgence, défaillances technologiques et déstabilisation sociale*, le Seuil, 1988.



Septembre 1988
Capitaine J.F. SCHMAUCH

de la D.D.S.I.S. de la Loire Atlantique

L'ouvrage de Patrick Lagadec doit se lire après celui de J.P. Pharabod et J.P. Schapira. Si ces derniers ont mis en scène les acteurs industriels qui génèrent les catastrophes, P. Lagadec propose des analyses fines des crises liées à ces mêmes catastrophes. P. Lagadec est un chercheur bien connu de la profession par son ouvrage « *La civilisation du risque* » (Seuil, 1981) dans lequel il créait et définissait le concept de « risque technologique majeur ».

Le titre même de l'ouvrage résume bien la démarche de P. Lagadec. « *ETATS D'URGENCE, DEFAILLANCES TECHNOLOGIQUES ET DESTABILISATION SOCIALE* » sont en effet les trois volets de la catastrophe majeure. Pour les cerner l'auteur interroge ou plutôt canalise des entretiens avec des responsables qui, à un instant de leur vie, ont été sur le front d'une entropie industrielle non maîtrisée.

Le lecteur pourra lire ce livre dans un ordre inhabituel en se rendant d'abord à la page 298 au chapitre intitulé « Qui aura le courage de prévenir les catastrophes ? »

Haroun Tazieff répond à P. Lagadec ... « La mise côte à côte de si excellents corps de sapeurs-pompiers ne suffit nullement pour constituer un ensemble capable de se montrer efficace face à une catastrophe. Une structure hiérarchiquement fonctionnelle constitue un préalable sine qua non à l'efficacité en ce domaine » ... Il n'est pas de mon propos de juger ces paroles mais d'avancer quelques éléments de réponses en continuant une lecture un

peu anarchique. C'est en fait Henri Quarantelli, Directeur du Disaster Research Center « premier centre d'étude des situations d'urgence existant dans le monde », qui nous donne cette réponse ... « Une seconde grande classe des problèmes recouvre la question de l'autorité (...). Le mot laisse croire aussi que le modèle centralisé est celui qui fonctionne dans ces épisodes de haute perturbation. On a souvent à l'esprit le modèle que l'on prête aux militaires ... J'aime bien souligner que quiconque a jamais été à l'armée sait très bien que l'armée ne fonctionne pas de cette façon non plus ! » Etonnante contradiction ...

Le lecteur pourra ensuite étudier ce que peut être une catastrophe bien gérée avec l'interview de Douglas K. Burrows, chef de la police régionale de Deel et directeur des secours sur le site de Mississauga du 10 au 16 novembre 1979. Après le déraillement d'un train composé de 106 wagons dont 22 étaient chargés de produits chimiques il faut procéder à l'évacuation immédiate de 217 000 personnes. Il ne me faut pas développer ici les réponses de D.K. Burrows qui présentent d'abord une excellente approche de la dualité autorité et politique mais rappeler seulement que « deux éléments clés de toute réponse à un accident majeur (sont) confiance et coopération entre toutes les parties concernées ».

Naturellement P. Lagadec amène les spécialistes qu'il questionne à se prononcer sur les périphériques gravitant autour de toute catastrophe ... Il y a la presse mais il y a aussi la position que les gestionnaires de la crise doivent avoir face à cette presse.

Il y a aussi au début de l'ouvrage une belle définition du « cadre immédiat de l'évènement » et une présentation « des scénarios classiques de déstabilisation » ... La crise technologique ressemble étrangement dans sa première phase à l'amorce d'un conflit. Seul l'ennemi reste inconnu ...

En fait il apparaît clairement que P. Lagadec a conduit ses interlocuteurs à cerner la crise car ils en ont chacun une approche particulière. Que dire par exemple de la théorie du docteur Lucien Abenhaim sur « l'effet catastrophe » qui va « augmenter la vigilance des gens par rapport à leur état de santé » et conduire à une étonnante analyse de chiffres ...

La conclusion de l'ouvrage appartient à Henry Kissinger qui, dans son livre « *Les années orageuses* » (Fayard, 1982) écrivait « aucune génération antérieure d'hommes d'état ne s'est trouvée dans l'obligation de conduire sa politique dans un environnement aussi inconnu, aux limites de l'apocalypse ».

Il n'est pas utopique alors de rapprocher une catastrophe comme celle de Bhopal de certaines épidémies ... « Personne n'échappe à la mort implacable : ni le roi avec ses tonneaux pleins d'or ni les joyeux convives à leur table ».

Les deux livres présentés posent bien les équations qui figent la crise. Si la société industrielle ne sait pas les résoudre la profession sera, et cela aussi apparaît clairement dans les écrits objet de cette rubrique, la seule à pouvoir y faire face. A quel prix ?

les Echos
Le Quotidien de l'Économie

“COMMENT COMMUNIQUER EN ETAT DE CRISE”

21 septembre 1988

Marie-Hélène JACQUIER

Collisions dans les gares, explosions d'avions, pollution de la Loire par le phénol, nuage toxique à Nantes, incendie de métro de Londres... les catastrophes en série de l'été 88 ont démontré que notre civilisation technologique est celle du risque.

Le risque majeur, une potentialité réelle et non une construction intellectuelle. En 1970, Patrick Lagadec en avait lancé le concept. Avec «États d'urgence», il prend le pari d'une pédagogie active ; la réflexion par l'expérience de hauts dirigeants et acteurs de crises très médiatisées : Amoco Cadiz, Bhopal, Bâle, Seveso, Three Mile Island...

La nécessité de réfléchir «en temps de paix» à la communication du temps de crise apparaît dans toute son évidence. Quelques idées maîtresses pour mettre en place une politique offensive et défensive.

- Aller à contre-courant de la culture classique.

Même si les faits sont têtus, la résistance culturelle l'est aussi. La «pensée négative» n'appartient pas à la culture classique des gestionnaires. Conditionnés à se tourner entièrement vers la réussite et le succès, leur réaction première face à la crise et de pratiquer la politique de l'autruche. La communication doit, en amont, prendre en charge la préparation des esprits à la crise.

- Connaître son environnement

Le leitmotiv des témoignages : bien connaître son entreprise, ses partenaires, son environnement. Une crise à son paroxysme agit comme une caisse de

résonance. Elle est d'autant plus forte que le système est vulnérable.

- Savoir innover

Chaque crise est défi nouveau et complexe. Une obligation à innover notamment pour gérer les flux d'informations, préserver la cohésion interne.

- Pratiquer une politique de communication ouverte

Un principe encore plus vrai en situation de crise. Seule l'ouverture permet de reconstruire, au mieux, les bases d'une nouvelle image.

- Eviter le suicide médiatique

Les états-majors harcelés préfèrent à l'information objective le discours rassurant, dissimulateur. Voire silence. La tentation de l'isolement, du rejet des médias après le «trou noir» est source de rumeurs. Suicidaire.

- Utiliser la crise comme levier

Les crises profondes provoquent des bouleversements radicaux. Bien gérés en amont et en aval, ils peuvent être de formidables leviers du changement.

Marie-Hélène JACQUIER

Patrick Lagadec, «États d'urgence, défaillances technologiques et déstabilisation sociale», Seuil/science ouverte, 1988, 140 F.

Seuil : 27 rue Jacob, 75006 Paris
 tél : 01 40 46 50 50

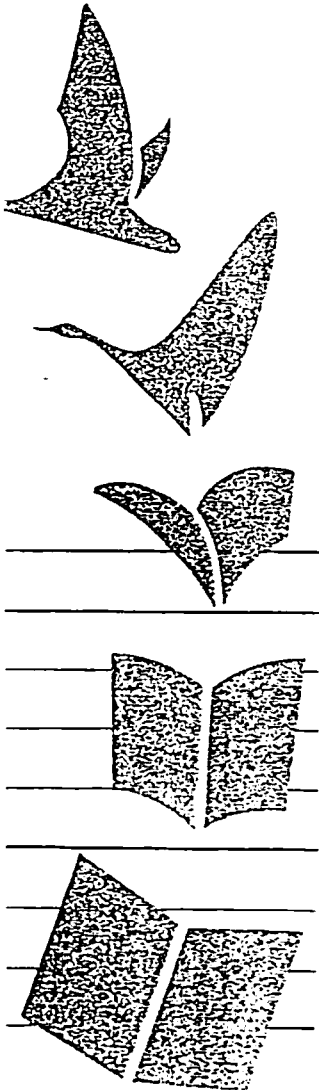
Canada : Juillet/Septembre 1988

L I V R E S

États d'urgence — défaillances technologiques et déstabilisation sociale Patrick Lagadec

Paris, Le Seuil, mars, 406 p.

Un recueil de témoignages et un guide en vue d'affronter les crises technologiques. par Pierre Brien
 Directeur de la Recherche et du Développement
 Bureau de la Protection civile du Québec



Chercheur à l'école polytechnique de Paris depuis 1977, Patrick Lagadec a obtenu son doctorat d'État, en 1980, en introduisant le concept de « risques technologiques majeurs » (thèse publiée en 1981, et en version anglaise, en 1982). En 1981, il publia *la Civilisation du risque — catastrophe technologique et responsabilité sociale* et devint vite un consultant recherché, un fin analyste des situations de crise. Il participa à des sessions de formation et des simulations en tant que personne-ressource et expert. Il est invité régulièrement comme commentateur à la radio et la télévision.

Il s'inscrit dans la lignée d'Haroun Tazieff et de Henri Quarantelli. Et, même en qualité de chercheur indépendant, il a une démarche qui l'associe à des institutions tels le Disaster Research Center, du Delaware, l'Organisation internationale de protection civile, de Genève l'Institute of Risk Research de l'Université de Waterloo et l'Emergency Communications Research Unit de l'Université Carleton (Ottawa).

Son livre sur les *États d'urgence — défaillances technologiques et déstabilisation sociale* nous plonge au cœur des grandes catastrophes (Three Mile Island, Bhopal, Tchernobyl, l'Affaire des DC-10. . .). Tel un cinéaste averti, il lève le voile sur l'univers subit des crises technologiques avec des témoignages d'une vingtaine de personnes associées de près ou de loin à ces crises.

Parmi les cas étudiés, il a retenu l'évacuation massive de Mississauga en invitant Douglas K. Burrows, le chef de la police régionale de Peel, en Ontario, à relater son expérience. D.K. Burrows, est un modèle d'organisation. Il a injecté de la vie au plan d'urgence et a conduit de fréquents exercices. Il a su créer un lien de confiance avec ses partenaires. Parmi les autres intervenants, il a choisi Lucien Abenheim, médecin épidémiologiste et expert en santé publique, « associate professor » à la Faculté de médecine de l'Université McGill (Montréal) et ancien professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et responsable des programmes à l'Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec. Celui-ci a examiné les crises dans le domaine de la santé publique à l'occasion de risques industriels, comme les effets des terminaux à écran cathodique sur les femmes enceintes (Toronto, 1979), la présence de plusieurs cas de leucémie dans un quartier où l'on enquêta sur la pollution causée par les usines (Montréal, 1980) et les effets nocifs de gaz sulfureux émis par une usine (Alberta, 1981).

Démarche et méthodologie

Patrick Lagadec a voulu apporter sa contribution — contribution attendue — dans la gestion des crises industrielles par des études de cas dont on peut tirer des leçons, par des outils de gestion susceptibles d'amener les entreprises à prévenir et faire face adéquatement aux crises. Les réflexions qu'il nous livre portent sur la période de l'« après-catastrophe ».

L'auteur nous fournit dans une première partie un tableau de référence sur la défaillance technique et la crise, en faisant ressortir l'incertitude scientifique devant les effets de certains produits chimiques, les enjeux de taille des industries chimiques (surtout les multinationales). La dynamique de la crise sous-tend une cascade de difficultés, un déséquilibre des systèmes et des procédures et une remise en question des missions, des buts, etc. Les acteurs de la crise abordent des questions qui les dépassent, subissent des pressions dans un continuum qui semble se poursuivre à l'infini. L'événement choc, déstabilisateur, révèle une impréparation, une inadéquation, un isolement, une perte de contrôle et des conflits entre les acteurs.

Muni de ce cadre de références, Patrick Lagadec a recueilli, dans une deuxième partie, les expériences de neuf acteurs qui ont participé au pilotage de situations engendrant des crises technologiques sous forme d'entrevues. Les personnes au centre de ces études de cas pouvaient corriger le texte préparé par Patrick Lagadec et l'enrichir d'annotations nouvelles.

Patrick Lagadec a partagé ses observations faisant suite à l'analyse de cas et ses réflexions avec dix autres personnes mêlées de près ou de loin à des crises technologiques : une victime, un journaliste, un expert, un syndicaliste, un conseiller en communication, un industriel, un ancien secrétaire d'état, un ancien premier ministre, un militant, un directeur de centre de recherche. Le cheminement méthodologique fut le même qu'avec le premier groupe d'intervenants.

REVUE PROTECTION CIVILE

À l'aide de ces dix-neuf témoignages, dans une troisième partie, l'auteur suggère des directives pour l'action et des interrogations pour animer un débat de fond que nous pourrions poursuivre.

Pistes de réflexion et orientations à retenir

- Lors d'une situation de crise, il ne faut pas hésiter à décrire les craintes qui peuvent apparaître en tout temps, de la phase préparatoire à la phase post-accidentelle; à cerner les zones de difficultés, à élucider les questions énigmatiques et litigieuses. Pour y arriver, il faut procéder à une identification et à une analyse des risques (en mettant l'accent sur leurs conséquences), envisager des mesures préventives et correctrices dans un esprit pragmatique et bien informer la population du plan d'action arrêté. Le témoignage d'Haroun Tazieff nous conduit à entrevoir la crise dans cette perspective dynamique et positive.
- Dans les scénarios concernant un accident chimique, les industriels et les administrateurs municipaux doivent envisager une action intégrée et interactive. Cette attitude doit se traduire dans les plans d'urgence des municipalités et des entreprises.

Cette forme de concertation rejoint l'initiative prise au Canada par le Comité de coordination des accidents industriels graves (C.C.A.I.G.). De plus, on y retrouve la « philosophie de Missis-sauga », où les plans doivent être testés par des simulations et impliquer

tous les partenaires à une situation d'urgence éventuelle, eu égard aux paliers d'intervention où ils se situent. Pour bien gérer une crise, il faut s'y préparer.

Il est intéressant de noter que l'auteur s'inspire des leçons apprises par Dow Chemical Canada en matière de communications avec l'extérieur, en précisant que l'information destinée au public doit être transparente et fréquente.

Finalement, l'auteur désire que soit créé un climat serein, de nature à assurer la maîtrise des crises, en se préparant au pire et en développant une compétence accrue dans la gestion de crise. La peur sera dissipée ou atténuée avec des organisations capables d'intervenir en cas de catastrophes; la formation et les séminaires de simulation y jouant un rôle prépondérant. L'auteur nous ouvre des horizons jusque-là inexplorés, nous fournit un meilleur éclairage des risques technologiques et nous prépare à apprivoiser la crise découlant d'une catastrophe, au lieu de se faire engloutir par elle.

Les travaux ainsi entrepris devront se poursuivre en élargissant l'échantillon, en procédant à l'observation sur le terrain lors d'accidents et en procédant à l'analyse critique des simulations.

Patrick Lagadec, de façon intimiste, nous a fait partager les angoisses, la fierté, les réalisations et les observations des interlocuteurs choisis, comme si le lecteur échangeait avec chacun d'eux. Maintenant, il faut ouvrir le cercle et élargir le débat ainsi engagé. Nos centres de recherche et nos instituts pourraient être mis à contribution.

Patrick Lagadec nous a livré plus qu'un ouvrage de référence, il nous entraîne dans un programme de travail digne des plus grands défis. □

Patrick Lagadec était président comme conférencier de marque, lors de la mise sur pied du Comité de coordination sur les accidents industriels graves, les 18 et 19 novembre 1987, à Ottawa. Il nous entretint de la gestion des crises technologiques.

EMERGENCY PREPAREDNESS DIGEST

July/September 1988

BOOKS

States of Emergency Technological Failures and Social Destabilization

By Patrick Lagadec - Ed Le Seuil, March 1988, 406 pp.

A collection of personal stories and a guide for handling technological crises.

Reviewed by Pierre Brien
Director, Search and
Development
Bureau de la protection
civile du Québec

researcher at the École polytechnique in Paris, France since 1977, Patrick Lagadec obtained his doctorate in 1980 by introducing the concept of *Major Technological Risks* (thesis published in 1981, English version in 1982). In 1981,

he published *La civilisation du risque — catastrophe technologique et responsabilité sociale* (The Risk Civilization — Technological Catastrophe and Social Responsibility) and quickly became a sought-after consultant, a sharp analyst of crisis situations, and a resource person and expert for training sessions and simulations, and a regular guest commentator on radio and television.

In the same class as Haroun Tazieff and Henri Quarantelli his methods (although he is an independent researcher) associate him with institutions such as the Disaster Research Center (Delaware, U.S.A.), the International Civil Protection Organization (Geneva, Switzerland), the Institute of Risk Research at the University of Waterloo, and the Emergency Communications Research Unit at Carleton University.

His book entitled *States of Emergency — Technological Failures and Social Destabilisation*

plunges us directly into major catastrophes (Three Mile Island, Bhopal, Chernobyl, the DC-10 affair, etc.). Like a skillful film director, he explores the world of technological crises with interviews from 20 people involved in those crises.

One of the cases studied is the massive evacuation of Mississauga, as told by Douglas K. Burrows, Regional Chief of Police of Peel, Ontario. Superbly organized, Chief Burrows injected life into the emergency plan, held frequent exercises, and created a bond of trust with its partners.

Another case is recounted by Lucien Abenhaim, an epidemiologist, public health expert and associate professor in the Faculty of Medicine at McGill University in Montreal, Quebec. A former professor at the École de relations industrielles of the University of Montreal, he was responsible for programs at the Quebec Institute for Occupational Safety and Health Research. Mr. Abenhaim examined public health crises related to industrial accidents, such as the effects of cathode-screen terminals on pregnant women (Toronto, 1979), the outbreak of several

cases of leukemia in an area being investigated for factory pollution (Montreal, 1980), and the toxic effects of sulphur gas emitted by a factory (Albera, 1981).

Procedure and Methodology

Patrick Lagadec wanted to make a long-awaited contribution to crisis management in industry through case studies from which lessons could be learned, and through management tools likely to motivate firms to prevent and capably handle crises. Thus, his focus on the post-catastrophe period.

The author begins with an overview of a technical failure and the ensuing crisis while highlighting the scientific uncertainty surrounding the effects of certain chemicals and the high stakes of the chemical industries (particularly the multinationals). The dynamics of the crisis underlie a multitude of difficulties, a lack of balance in the systems and procedures, and a re-examination of missions and goals. The people involved in the crisis discuss issues that are beyond them and undergo pressures in a continuum that seems to stretch to

EMERGENCY PREPAREDNESS DIGEST

July/September 1988

infinity. The destabilizing shock event reveals the lack of preparedness and adaptation, as well as the isolation, loss of control and conflicts among the people involved.

Within this frame of reference, the author presents in interview form the experiences of nine people involved in handling situations that involved technological crises. The people in these case studies were given an opportunity to correct the text prepared by Patrick Lagadec and to add further comments.

The author shared his observations based on the case analysis and his thoughts with 10 other people involved to varying degrees with technological crises: a victim, a journalist, an expert, a trade unionist, a communications adviser, an industry executive, a former secretary of state, a former premier, a militant and research centre director. The methodology used was the same as for the first group.

Based on these 19 witness accounts, the author suggests, in part three, action guidelines and questions designed to lead to a debate.

Suggested Lines of Thought

- There should be no hesitation in describing the fears that can arise at any time from the preparatory phase to the post-accident phase, in determining the areas of difficulty, or in specifying the contentious and enigmatic issues. To do this, the risk must be identified and analyzed (with emphasis on the impact), corrective and preventive measures determined in a pragmatic spirit, and the population properly informed of the action plan selected. The section by Haroun Tazieff presents the crisis from

this dynamic and positive perspective.

- In the context of a chemical accident, industrialists and municipal administrators should determine an all-round and interactive plan of action, and this attitude should follow through to the emergency plans implemented by companies and municipalities.

This type of co-ordination mirrors the initiative taken by the Major Industrial Accident Co-ordinating Committee (MIACC) in Canada. It also reflects the Mississauga philosophy, wherein plans should be tested by simulations and involve all those affected by a potential emergency. Preparation is essential to successful crisis management.

- The author incorporates lessons learned by Dow Chemical Canada about external communications — public information must be clear and frequent.

Finally, the author hopes that in a calm atmosphere, crises can be handled by preparing for the worst and developing better crisis management skills. Fear will be eliminated or reduced because organizations will be able to act in crises as a result of training and simulation seminars. The author provides a better understanding of the technological risks, and shows us how to handle crises resulting from catastrophes rather than being overwhelmed by them.

Patrick Lagadec makes us share intimately the fears, pride, achievements and observations of each of those interviewed. This book is an invitation to open the circle and expand the debate. Our research centres and our institutes would seem to be the most likely contri-

butors. Mr. Lagadec has presented us with more than a reference tool he has launched us on a work program of great challenge. □

Patrick Lagadec spoke about technological crisis management at the founding conference of the Major Industrial Accident Co-ordinating Committee, November 19, 1987 in Ottawa, Ontario.

SYNTHÈSE FINANCIÈRE

12 décembre 1988

"Gérer les situations de crise"

D. LONAY

L'importance de la communication n'est jamais aussi évidente qu'en situation de crise. Lorsque se conjuguent en une dynamique infernale un déferlement de difficultés inattendues, un dérèglement des procédures et des systèmes d'organisation et une mise en cause des buts, des missions et des hommes, la maîtrise de l'information apparaît à l'évidence comme la condition nécessaire sinon suffisante, à la gestion d'une situation qui menace l'existence même de l'organisation concernée.

Chacun conserve le souvenir de ces « catastrophes » qui firent un jour la une des médias et dont les plus récentes furent l'affaire des fûts de Seveso (1982-1983), Bhopal (1984), le naufrage du Montlouis (1985), le pyralène à Reims (1985) et Villeurbanne (1986), l'incendie d'un entrepôt de Sandoz à Bâle et la pollution du Rhin (1986), une défaillance technique à la centrale nucléaire de Saint Laurent-des-Eaux (1987). Il s'agit là de cas d'espèce très différents les uns des autres, mais la singularité des situations n'exclut pas quelques régularités. Elles sont le point d'appui d'une analyse des situations de crise exposée dans un ouvrage récent particulièrement stimulant (1). L'expérience quotidienne ne prépare pas à affronter de telles situations. Elle accoutume à la normalité. Elle habitue à gérer des défaillances de faible importance qui interviennent dans un environnement stable, par la mise en oeuvre de procédures et des moyens parfaitement dimensionnés et aptes à réduire l'incident sans perturbations particulières.

Mais lorsqu'un événement survient qui est inhabituel, « a-normal » par son

ampleur et/ou par sa nature, si cet événement est majeur (ou s'il est perçu comme tel) en raison des effets qu'il entraîne et enfin si cet événement survient dans un contexte qui n'est qu'apparemment stable, alors les conditions sont réunies qui favorisent le surgissement d'une crise. L'évènement déstabilisateur projette brutalement les acteurs sociaux concernés dans un univers dans aucun rapport avec celui dans lequel s'est construite leur expérience.

La gravité des risques, l'importance des effets à long terme, l'incertitude résultant notamment de l'inadéquation des circuits d'information, et en particulier de la trop lente remontée des informations internes, les difficultés parfois pour les responsables de connaître la nature exacte de l'évènement et d'apprécier ses conséquences possibles, font que les hommes sont pris à contre-pied et les procédures à revers. La phase critique s'inscrit dans la durée et les efforts entrepris pour la maîtriser épuisent très rapidement ceux qui s'y consacrent. Des problèmes de communication redoutables surviennent à l'intérieur de l'organisation et dans les relations qu'elle

entretient avec son environnement. La pression médiatique bouscule les règles prudentielles que s'impose toute société dans la diffusion d'informations délicates.

Le débordement médiatique

Alors, les responsables réalisent que la solution qu'ils recherchent n'est pas uniquement ni même principalement technique. En rapport avec la nature de l'évènement déclencheur, mais qu'elle implique la maîtrise de l'information et le contrôle de la communication. Ils s'aperçoivent tout à coup que l'évènement fait surgir une multitude d'intervenants concernés à des titres divers, syndicats, associations, élus, hauts fonctionnaires, scientifiques, agences et organismes spécialisés, ... dont il leur faut absolument gérer les réactions sous peine d'être débordés voire déstabilisés par les témoignages, les critiques, les insinuations que génèrent la peur, la crainte, la colère, ou tout simplement la curiosité, et dont la presse s'empare. Dès lors, la crise provoquée par la survenance de tel ou tel événement « technique » s'amplifie et revêt bientôt une dimension politique. Il y a peu de chances que les journalistes dont les articles servent de caisse de résonance et prennent l'opinion à témoin, ne s'accrochent pas à l'évènement puis à l'organisation puis enfin à ses dirigeants et à leur comportement en cette période de turbulence. Ils sont, sur le management des organisations, l'énorme avantage d'être des familiers de l'exceptionnel. C'est leur pain quotidien, le sel de leur métier ; ils le connaissent et savent déceler les failles, les contradictions, les dissimulations. Ils se trouvent eux-mêmes en situation de concurrence les uns avec les autres et cette rivalité ajoutée à l'excitation d'avoir à couvrir l'inattendu. On peut escompter que cela suffira à mobiliser leurs capacités d'investigation. Lorsque ce processus s'enclenche, les dirigeants de la société en crise perdent l'initiative et sont accablés à répondre aux questions que la presse soulève. Il y a fort à parier que

SYNTHÈSE FINANCIÈRE

12 décembre 1988

tel fait nouveau ou telle prise de position qu'un journaliste rapportera ouvrira un second front, puis un troisième. Sauf à reprendre l'initiative, et ce n'est pas chose aisée, les responsables de l'organisation seront contraints à la défensive sur des terrains d'autant moins favorables qu'ils ne les auront pas choisis, non plus que le moment.

Et lorsque la crise est d'ordre financier ?

La plupart des spécialistes qui dissertent sur la gestion des organisations en situation de crise fondent leurs analyses sur le déroulement de quelques «catastrophes» d'ordre technologique. Ce sont assurément les plus spectaculaires et celles aussi qui mobilisent le plus les populations directement concernées et l'opinion publique en général, en raison même des effets qu'elles ont eu ou qu'elle auraient pu avoir, sur la vie et sur la pollution d'environnement. Mais du point de vue du management des organisations, il existe bien d'autres situations qui relèvent d'une problématique de crise sans que, pour autant, le fait perturbateur soit d'ordre technologique. Ainsi, dans le domaine social, une grève «sauvage» largement suivie avec occupation d'usine et séquestration de dirigeants, peut-elle être considérée comme une situation de ce type. Et que dire de certaines opérations financières qui ont défrayé la chronique ces dernières années ? Pense-t-on que pour la société des bourses françaises, les pertes rendues publiques au printemps dernier n'ont pas été à l'origine d'une véritable crise ? Que dire de la Télémécanique confrontée aux ambitions d'un «raider» ? Le déclenchement d'une OPA, dès lors bien sûr qu'elle est inamicale, engendre toujours pour la société qui en fait l'objet, une situation de crise. Certes, il peut y avoir de considérables différences dans l'ampleur des turbulences et la gravité des effets. Rien de commun en effet entre l'OPA de Seagram sur Martelle ou celle de Pernod-Ricard sur Irish Distillers et des tragédies telles que l'Amoco-Cadiz ou Tchernobyl. Mais il

reste que la gestion des perturbations introduites par une OPA dans une société relève de la même problématique que celle des conséquences d'une défaillance grave d'ordre technique. Une opération actuellement en cours permet d'illustrer partiellement ce propos.

L'affaire «Marceau investissement»

On sait ce qu'il en est. Marceau Investissement achète des titres de la Société Générale et devient avec 11 % du capital, l'actionnaire le plus important de la banque privatisée. Situation banale en somme si elle ne se situait dans un contexte particulier qui contribue à donner à cette affaire une dimension médiatique telle qu'elle se met à provoquer des ondes de choc perturbantes pour les parties en cause. Ce contexte est d'abord politique. Il tient à la volonté affichée par le Ministre de l'Économie et des Finances de déstabiliser les «noyaux durs» ou actionnariat stable des sociétés privatisées par le gouvernement précédent et au fait qu'il y soit parvenu dans le cas de Havas. Il tient aussi à la présence d'entreprises publiques dans le capital de la Société Générale et en particulier, à celle de la Caisse des Dépôts dans le tour de table de Marceau Investissement. Ces organismes sont-ils «sleeping partners» ou actionnaires actifs ?

Autre élément du contexte : la personnalité de Georges Péberau et les ambitions qu'on lui prête après qu'il eut été évincé de la présidence de la CGE lors la privatisation de ce Groupe. Ne va-t-il pas jouer à l'égard de la Société Générale le rôle tenu par A. Rousselet chez Havas ? Il bénéficiait au départ d'un atout, en terme de communication : poids plume par rapport au poids lourd que constitue la Société Générale, il était David face à Goliath, supposé compenser par l'intelligence et l'astuce, la force et la taille. Cet environnement particulier explique assez largement le déroulement des opérations et le fait que «l'agresseur» donne aujourd'hui l'impression d'être sur la défensive.

Comment gérer la crise ?

Les achats réalisés par Marceau Investissement ont inquiété les dirigeants de la banque qui ont réagi assez rapidement, optant pour une stratégie à double détente : se présenter comme victime d'une revanche politique, comme la privatisée que l'on veut subrepticement re-nationaliser en utilisant pour ce faire les entreprises publiques impliquées et, dans le même temps, jeter la suspicion sur l'adversaire en mettant en doute l'origine de titres-acquis. La simplicité, voire le simplisme de la démarche, peut être en pareille circonstance, un atout. Elle permet en effet une communication centrée sur une argumentation d'autant plus forte qu'elle est répétée, dénuée de sophistication et que l'on s'y tient. Marceau Investissement dispose à l'évidence de moyens humains limités et n'affronte pas l'adversaire à armes égales. Cela étant, Georges Péberau a déployé une communication sporadique, imprécise et dénuée de fil conducteur. Il a laissé s'accréditer l'idée que sa démarche visait à prendre le contrôle du capital de la Société Générale ce qui est, sans doute, disproportionné avec les moyens dont il dispose et paraît sans rapport avec sa stratégie et ses propos. Tant et si bien que, devenu le premier actionnaire de la banque et ayant à tout le moins réalisé là une très profitable opération capitaliste, qui le place en outre en position d'arbitre ou de partenaire obligé pour l'avenir, il est en passe d'être perçu comme le perdant, parce qu'il ne paraît pas en mesure d'accroître sa participation. La déficience de sa communication tient à ce qu'il s'est laissé placé en situation d'accusé, tant d'être le cheval de Troie des pouvoirs publics que de s'être rendu coupable avec ses propres partenaires d'un délit d'initié. Perdant l'initiative, il a été confronté successivement à diverses allégations qui ont été autant de «fronts» successifs sur lesquels il ne mena jusqu'ici que des combats d'arrière-garde.

Qu'eut-il fallu faire ? Question perti-

SYNTHÈSE FINANCIÈRE

12 décembre 1988

nente certes mais redoutable, d'autant que la réponse n'est pas évidente. Cela étant, rien n'empêche de signaler quelques repères pour l'action et nous emprunterons à P. Lagadec, l'observation liminaire que voici. «Aucune recommandation novatrice ne saurait être entendue encore moins suivie, si des blocages profondément inscrits dans les mentalités ne sont pas dépassés. L'essentiel, il ne faut jamais l'oublier, est en effet dans les dispositions mentales et les habitudes : elle commandent tout le reste». Il n'empêche que des balises existent, peu nombreuses, qui valent en toute situation de crise. La première indique qu'il importe de garder son sang froid. La peur se manifeste fréquemment en de telles situations et en particulier jusqu'au sein des états majors. Ce qui peut être pour du risque technologique en certaines circonstances peut être aussi peur de la hiérarchie, du qu'en dira-t-on -les redoutables et mythiques dîners en ville dans l'établissement (ou les microcosmes parisiens)-, peur des responsabilités enfin dès lors qu'elles sortent des processus habituels.

Cette peur empêche de prendre le recul nécessaire et elle entrave les processus de prise de décision au moment où précisément l'urgence prévaut. Il faut aussi se garder des leurres. La vie quotidienne, la force des habitudes et le poids des idées reçues nourrissent parfois des illusions quant à l'importance réelle des choses. La gestion sereine des turbulences dues à la crise oblige à mettre en cause des systèmes d'information, des processus, des répartitions des tâches qui sont autant des sécurités apparentes sur lesquelles on ne peut se reposer. Et l'on s'aperçoit aussi qu'ont été surestimés des avis, des compétences, des influences enfin.

Une troisième observation concerne la maîtrise de l'information. Elle doit être envisagée à plusieurs niveaux. Préalablement, et préventivement, il convient de mettre en place les processus d'information et l'analyse permettant de décrypter des situations délicates sus-

ceptibles de générer ou d'amplifier une crise. Dès que survient l'événement, il importe de prendre l'initiative dans l'établissement de relations avec l'extérieur. Avec la presse bien sûr, mais aussi avec tous les partenaires concernés de la société. L'attitude de départ est essentielle car elle déterminera largement la crédibilité des dirigeants tout au long du processus. «Que l'on soit perçu comme mal disposé à communiquer, et toute erreur sera lue comme signe d'une intention maligne».

What next ?

Il faut aussi gérer la crise dans la durée. Replacée dans le contexte plus général de la vie de l'organisation, dont elle n'est qu'un avatar, elle doit s'envisager aussi dans la perspective d'un retour à la normale. Plutôt qu'une réponse même rapide, au coup par coup, il importe que soit mis en place des processus d'évaluation en continu de la situation accidentelle, des attentes internes et externes en matière d'information et des initiatives à prendre en matière de pilotage de l'ensemble.

L'analyse que ces processus permettent de l'évolution de la situation, doit privilégier impérativement la capacité d'anticipation qui seule permet de garder l'initiative sinon l'avantage. Ces quelques points de repère ne sont pas des recettes ; il n'en existe pas. Tout au plus des règles de conduite dont l'expérience montre qu'elles sont adéquates en pareille circonstance. Il en est une dernière qui vaut conclusion. Pour gérer efficacement une situation de crise, il faut l'avoir envisagée - on en revient à l'anticipation -, et s'y être préparé. Cela suppose que l'on ait établi préalablement à tout incident, les processus adéquats de collecte et de traitement de l'information, que les circuits et les instances de décision relatifs à de telles situations aient été mis en place et que l'on ait veillé enfin à asseoir la crédibilité de l'organisation et de ses dirigeants, notamment par un souci constant de transparence et une information fiable.

On peut souhaiter qu'en ce domaine l'expérience de quelques-uns serve au plus grand nombre et qu'ainsi s'atténue la vulnérabilité des entreprises et des organisations en général, face à l'imprévisible.

D. Lonay

(1) Lagadec Patrick. États d'urgence. Défaillances technologiques et déstabilisation sociale. Paris, Le seuil, 1988.



"LE GESTIONNAIRE DE L'INGERABLE"

Février/mars 1989

J.N.F.

hercheur à
POLYTECHNI-
QUE, Docteur
d'Etat en Scien-
ces Politiques. Consultant
dans le Groupe FRANCOM.
Patrick LAGADEC
(ESSEC 72), 40 ans, est un des
rars experts mondiaux en
gestion de risques et crises
technologiques. Bhopal,
Seveso, l'Amoco Cadiz,
Tchernobyl... nous ont livré
quelques illustrations signifi-
catives. Patrick LAGADEC
nous livre des pistes pour
savoir gérer les crises et éla-
borer de nouvelles stratégies.
Un raid passionnant au cen-
tre de la crise.

SYNCHRO : Comment êtes-vous
devenu expert en risques et crises
technologiques ?

P. LAGADEC : A l'ESSEC j'ai été très
intéressé par les cours de politiques
d'entreprises de Bernard SORDET.
Un de ses grands thèmes était de défi-
nir la stratégie d'une entreprise dans
un environnement en permanente
évolution. Ceci m'a conduit à étudier
les problèmes de risques, de crises
non seulement en termes technologi-
ques mais aussi en termes stratégi-
ques. Comment de grandes organisa-
tions - pays, villes, entreprises - fonc-
tionnent en situation de rupture ?
Après ma sortie de l'ESSEC j'ai donc
fait une thèse d'Etat dont le sujet était
le risque technologique majeur.

"Elle est brutale, insidieuse, tenace, d'emblée terrifiante ou au contraire parée des atours de la normalité, elle se joue des lignes de défense, ridiculise les ordonnancements méticuleux, s'attaque impunément aux nœuds du système adverse. Elle peut terrasser ses victimes, mais choisit plus volontiers de les mener peu à peu à l'épuisement. Insufflant la peur dans les états-majors, elle déclenche des réactions crispées dont elle se nourrit avidement (...). Elle submerge et déstabilise avant qu'on ait pu la nommer et la comprendre. C'est déjà victorieuse qu'elle envahit la scène. Et elle ne se retire qu'après avoir semé des graines de désordre pour l'avenir."

Cette "monstruosité" décrite par Patrick LAGADEC dans son dernier livre, "Etats d'urgence" (*), c'est la crise d'origine technologique.

Dans son ouvrage, qui fait suite à la "Civilisation du risque" (**), Patrick LAGADEC plonge directement, avec une dizaine de hauts responsables, comme le gouverneur de l'Etat de Pennsylvanie, Richard Thornburg, pour l'incident nucléaire de Three Mile Island, Claude Frantzen (Direction Générale de l'Aviation Civile) à propos de l'immobilisation au sol de tous les DC 10 au niveau mondial, au cœur de la gestion d'une série de crises technologiques.

Ce livre qui traite d'un sujet préoccupant peut paraître parfois compliqué, mais il est passionnant : des responsables osent enfin parler, ils racontent leurs actions, leurs doutes, leurs erreurs au cœur de la crise...



(*) **Etats d'urgence** - Défaillances technologiques et déstabilisation sociale. Le Seuil. Collection "Science Ouverte" mars 1988. Prix ROBERVAL 1988 du Livre de la Communication en technologies. Prix Fritz WINTER 1988 pour l'ensemble des travaux.

(**) **La Civilisation du risque** - Catastrophes technologiques et responsabilité sociale. Le Seuil. Collection "Science Ouverte" novembre 1987.

Aujourd'hui, les risques s'évaluent de l'enceinte industrielle en s'enfonçant à l'extérieur pour poser des questions sur l'intérieur de ce qui entraîne des turbulences sociologiques, politiques et culturelles. Les risques deviennent non seulement majeurs parce qu'ils sont importants mais parce qu'ils provoquent des réactions, des questions,

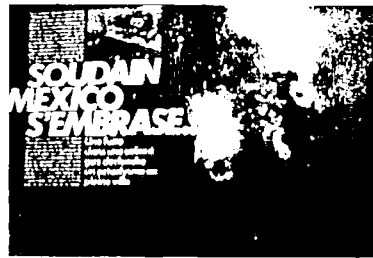
requêtes en cas de rupture ou de crise. Ce n'est pas le travail régulierement avec des "risk managers".

S : Quel est votre rôle en tant que consultant ?

P.L. : La plupart des entreprises connaissent déjà les risques dus à leur activité. Ce qui reste plus difficile à acquiescer, c'est la capacité à gérer la crise. Ce n'est pas seulement la communication mais aussi, un problème de décision stratégique en univers dégradé. Avant de communiquer il faut savoir décider. Mais en la matière il n'existe pas de recettes miracles. Il est donc nécessaire d'accentuer la formation afin d'être armé en cas de crise. Mon rôle de consultant est donc axé essentiellement sur la prévention.

S : Êtes-vous sollicité par les entreprises pour les conseiller en matière de crise ?

P.L. : Non seulement je suis contacté par des entreprises mais aussi par les pouvoirs publics, les syndicats. Actuellement je suis sollicité pour évaluer les risques de crise par un Premier Ministre étranger. Mais je suis aussi travaillé pour Sandoz, ESSO, des Perichiens, benémérites, EDF, la CNCP, la CAMU pour la médecine de catastrophe, le CEA, le CANAL+ et l'EDF qui sont toujours prêts.



S : Quelles sont les conséquences d'une crise ?

P.L. : Qu'il s'agisse de catastrophes comme l'accident nucléaire de Tchernobyl ou le soudage d'un navire, les conséquences sont multiples de désastres. Ce sont souvent la paralysie, l'incapacité et l'incohérence qui dominent. On ne sait plus quoi faire. Ces des risques de crise s'installent, les secours se déclenchent mais paradoxalement les médias de manœuvre s'évanouissent. Et faute de pouvoir mettre en place des appareils de mobilisation globale, la crise s'impose à soi. Le plus dur se complique encore avec l'entrée en scène des médias, prodigieuse caisse de résonance qui amplifie le phénomène et interfère avec lui. Les journaux exer-

Libération

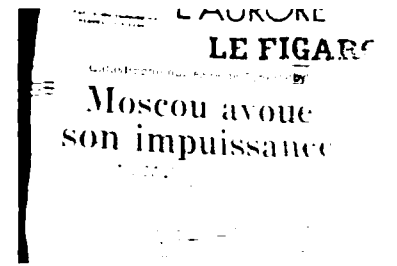


Le chlore attaque à Toronto

Oraganisme

U

ment d'autant plus d'information après des précisions et clarifications que la situation est grave, instable et explosive.



S : Comment y remédier ?

P.L. : Les organisations doivent se tenir face au risque, le connaître, le maîtriser, le gérer. Elles doivent être conscientes de leur responsabilité psychologique. Il faut être le maître, le responsable sur son territoire. Surtout, les entreprises doivent reconnaître l'état de la technologie et en tirer le meilleur parti. Ce préjugé qui veut que l'idée même de défaillance soit étrangère à la culture du gestionnaire. Il reste donc à entendre simultanément le domaine d'application de la gestion.

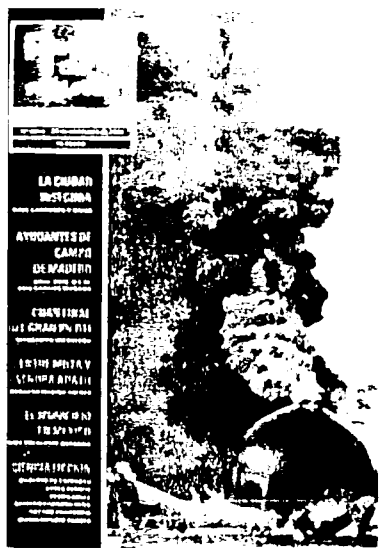
J.N.F. ■



Richard Allard

S : Vous définissez-vous comme "risk manager" ?

P.L. : Avant tout je suis un chercheur. Mais pour faire de la bonne recherche il faut faire de la consultation. Vouloir faire de la recherche pure sur le sujet est impossible. Je pense donc mon travail comme un travail de recherche avec un volet consultant, un volet enseignant et un volet médiatique. Le risk manager fait le bilan des risques existant pour telle ou telle organisation. En ce qui me concerne, je le suppose fait et m'intéresse plus aux questions organisationnelles, stra-



BusinessWeek

UNION CARBIDE FIGHTS FOR ITS LIFE



SCIENCES
AVENIR
“ÉTATS D'URGENCE”

N° 505, mars 1989

Pierre de LATIL

En 1981, Patrick Lagadec, Chercheur à l'École Polytechnique, avait publié deux livres : «La Civilisation du risque et le Risque technologique majeur». C'est dire combien son champ d'intérêt se situait dans l'étude des défaillances industrielles et de leurs conséquences sociales. Mais, alors, il n'avait à sa disposition que fort peu de véritables catastrophes techniques. Or, en quelques années sont survenues les affaires de Mexico, de Bhopal, de Tchemobyl et de Bâle, et bien d'autres cas précis de

moindre envergure qui lui ont permis de donner une base concrète à ses idées. Aussi a-t-il écrit un nouvel ouvrage dont le sous-titre «Défaillances technologiques et déstabilisations sociales» définit bien le propos.

Ici, il s'agit de la technique, jusqu'ici trop souvent improvisée, qui doit intervenir pour lutter contre les dangers de la technique. Jusqu'ici, les autorités et les ingénieurs ont paré au plus pressé sans même avoir le temps de se donner des

directives raisonnées. Mais la malheureuse multiplication des exemples peut - et doit - maintenant permettre de définir des lignes d'action, et des priorités.

C'est à cette tâche que s'est voué Patrick Lagadec. Mais le plus intéressant, c'est que l'auteur, s'il avance certes des opinions personnelles, les fonde sur des enquêtes approfondies qu'il a conduites auprès des responsables en place lors de grandes catastrophes techniques, reproduisant longuement les parties essentielles de leurs témoignages. En conclusion, il faut évidemment voir dans cet ouvrage «le» livre fondamental sur les modes de gestion de crise. Mais, hélas ! personne n'a encore rien écrit de substantiel -en dehors des proclamations systématiques des écologistes- sur les méthodes qui pourraient permettre d'éviter les crises.

Pierre de Latil

6 mai 1988

“L'HOMME QUI EN SAVAIT TROP”

Parce qu'il sait qu'il est possible de construire des savoirs sur des temps de crise, Patrick Lagadec refuse de jouer les Zorro de la catastrophe majeure et dénonce la politique du pire : le secret

Par Nathalie QUINT

Amoco-Cadiz, Three Mile Island, Bhopal, Sandoz, Tchernobyl... l'histoire récente de nos sociétés industrielles est émaillée de catastrophes. Pourtant, pouvoirs publics et industriels se montrent singulièrement désarmés face à ces situations de crise. Patrick Lagadec, auteur d'un récent ouvrage, "Etats d'urgence - défaillances technologiques et déstabilisation sociale" - paru au Seuil en 1988, troque régulièrement sa casquette de chercheur à Polytechnique pour celle de consultant auprès des gouvernements et des entreprises. Avec l'espoir de voir un jour levé le tabou sur ces catastrophes pour que leur traitement fasse l'objet d'un véritable enseignement. L'enjeu capital pour notre civilisation.

A lire le curriculum vitae de Patrick Lagadec, ingénieur de recherche au Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, on est saisi par le vertige. Pourtant à le voir, on peut remballer les clichés traditionnels de la "grosse tête". Ni technocrate glacé, ni chercheur fou chez qui la notion même de peigne se serait égarée dans les circonvolutions d'un cerveau par trop encombré, Patrick Lagadec, étonnement juvénile pour ses deux fois vingt ans, n'est pas une "grosse tête ordinaire". Pour preuve, ses recherches novatrices dans un domaine négligé qu'il se plaît à qualifier "d'explo-

sif", et son engagement personnel sur le terrain qui l'ont amené à travailler comme consultant auprès d'organismes privés et publics, (EDF, SNCF, Sandoz, Pétroles Vénézuéliens, ESSo, Secrétariat du Comité Interministériel de la sécurité nucléaire, CEA, gouvernement du Québec...) et depuis juillet 1988 auprès du groupe de communication Francom où il anime notamment des séminaires destinés à des sociétés ou des collectivités locales.

Ambition du chercheur : analyser les crises

San Juan Ixhuatex, Mexique, le 19 novembre 1984 : des explosions de gaz en chaîne dévastent cette banlieue surpeuplée de Mexico. Bilan : entre 800 et 2 000 victimes. Patrick Lagadec part en mission d'observation. Sur le terrain pendant une semaine, il endosse l'habit de consultant, sans abandonner pour autant son rôle de chercheur. Son action ? Etre là en tant qu'observateur extérieur et susciter le "questionnement", quand tout pousse à colmater au plus vite les brèches. Avec un accent porté en particulier sur l'information "des personnels, des partenaires, des médias, des publics les plus directement concernés et notamment les victimes-" devenue, selon lui, "une dimension de la gestion de crise à prendre en charge sans délai".

Attention, ce Lagadec qui, depuis dix ans, travaille sur la maîtrise technique, organisationnelle et sociale du risque technologique, et plus particulièrement sur les situations post-accidentelles n'est pas le Zorro de la catastrophe majeure. Sa position est celle d'un chercheur qui entend apporter un début de réponse aux nombreux responsables en quête de guides opérationnels. Son objectif : fournir un minimum de grammaire commune à chacun des acteurs. "L'ambition de construire des savoirs sur des temps de crise, reconnaît-il, peut surprendre, tant on est habitué à l'idée qu'une situation de rupture ne saurait constituer un champ d'analyse scientifique. Bien sûr, ajoute-t-il, une crise restera toujours un grand moment de confusion et d'incertitude, dans lequel nombre d'erreurs seront commises. Mais, sans un minimum d'analyse et d'action, on risque fort d'aboutir à des situations d'aggravation continue débouchant bientôt sur une politique du pire, menée avec entrain par tous les partenaires.

Catastrophe d'un autre type.

Et la politique du pire, elle, a ses recettes infallibles. "Bloquez tout, contrôlez tout, refusez d'anticiper, ne parlez pas aux journalistes, explique Patrick Lagadec, et vous échouerez à coup sûr". Cette incapacité de bon

6 mai 1988

nombre de responsables tant politiques qu'économiques, à gérer cette situation : "est d'autant plus grave, souligne Lagadec, que le risque est sorti aujourd'hui des enceintes industrielles".

"Nous nous trouvons désormais dans une situation qui se situe à l'opposé de la catastrophe type du dix-neuvième siècle : l'accident dans la mine ou le naufrage du Titanic". En effet, la crise diffère "en terme quantitatif" - par le nombre de personnes qui peuvent être touchées - et "en terme qualitatif" - par la structure même des conséquences sur l'homme et son environnement. elle survient, de plus, précise Patrick Lagadec, dans un contexte devenu particulièrement vulnérable marqué par l'interdépendance de systèmes complexes, et soumis à la pression médiatique". Face aux conséquences de telles catastrophes "l'obsession du secret" n'est plus de mise. "Le capital de confiance dont jouissaient la technologie et les responsables s'est quelque peu lézardé après les épreuves de ces dernières années : de nouvelles secousses pourraient entraîner des déstabilisations insoupçonnées". Par ailleurs, il est indispensable de pouvoir s'adresser "à un public informé, responsable et organisé et non sim-

plement exclu et rassuré (sic)". Pour Patrick Lagadec, la maîtrise des crises impose qu'"un changement des attitudes" intervienne au sein des entreprises et des gouvernements pour que l'ensemble des intéressés puissent apprendre à travailler en réseau et en continu avec ceux qui ont eu déjà à affronter ce type de difficultés. De tels réseaux existent déjà comme l'association Métropolis qui regroupe les grandes métropoles de la planète, toutes confrontées à des risques majeurs. Mais cela ne suffit pas. "Il faut mettre en place des capacités nouvelles de conduites en situation de crise dans les états majors des sociétés privées, au niveau du gouvernemental, et au niveau de la présidence de la République", affirme Patrick Lagadec, qui insiste sur la nécessité d'une collaboration inter-étatique.

Mieux vaut prévenir que guérir

"Une collaboration qui a déjà fait ses preuves", souligne-t-il. Et de rappeler l'affaire des DC-10 en 1979, interdits de vol après l'accident de Chicago par décision de l'administration américaine fondée sur une analyse hâtive et erronée, et remis en circulation après une action menée de concert par un front d'états

européens. Les mécanismes de cette affaire sont, d'ailleurs, décortiqués dans "Etats d'urgence". La mise en place de dispositifs performants de gestion des catastrophes n'est pas pour demain. En l'absence d'un véritable centre de recherches dans ce domaine, en l'absence de véritable formation des intervenants de première ligne, nos sociétés en sont encore réduites à faire un apprentissage souvent coûteux en vies humaines, au coup par coup, et dans des situations de plus en plus dramatiques. Certes, les entreprises, victimes de ces crises, ont parfois l'intelligence d'en tirer des enseignements, comme les établissements Sandoz, responsables de la pollution du Rhin à la Toussaint 86, et qui ont financé la construction d'une station d'analyse et d'alerte à la pollution sur le fleuve rhénan. Pour autant, la réalisation effective de ces dispositifs performants de gestion des crises ne constituerait pas une panacée en soi. Il importe d'abord de prévenir les catastrophes. Comme l'explique Patrick Lagadec, "on ne fait pas une politique de la santé avec des SAMU". Mais cette politique-là de la prévention n'est plus du seul ressort d'un chercheur, le plus brillant soit-il.

SCIENCE ET TECHNOLOGIE

"ETATS D'URGENCE"

octobre 1988

André-Yves PORTNOFF

■ Lors de l'attentat de la rue de Rennes à Paris en automne 1986, une voiture transportant des souches microbiennes très actives passait devant le magasin Tati. Le véhicule n'a été que très légèrement touché, mais on imagine la catastrophe qui aurait pu se déclencher dans ce qui était déjà un désastre. Patrick Lagadec donnait cet exemple à une réunion du Cnof, quelques jours seulement avant la série d'accidents qui, de la gare de Lyon aux Airbus, ont endeuillé le début de l'été. Sa conclusion: nous ne possédons pas la masse critique de chercheurs et d'experts pour gérer les états d'urgence. Il faudrait se mettre à travailler en réseau sur les expériences acquises, pour ne pas avoir tout à réinventer à chaud.

Patrick Lagadec, chercheur à l'Ecole polytechnique, est à l'origine du concept de «risque technologique majeur», sujet de son doctorat d'Etat. Il a déjà écrit *La Civilisation du risque* (Seuil, 1981) et son dernier ouvrage, *Etats d'urgence, défaillances technologiques et déstabilisation sociale*, est à la fois un livre passionnant et un document plein d'enseignement: l'auteur a recueilli les témoignages d'une dizaine de hauts responsables qui se sont trouvés au cœur de crises graves, de Richard Thornburgh, gouverneur de Pennsylvanie lors de l'accident de Three Mile Island, au préfet Gilbert Carrère qui a dû faire face à l'incendie du port de Villeurbanne.

Tous ces témoins de première ligne ont accepté de jouer le jeu et n'ont pas cherché à censurer leurs confidences. De ces situations très différentes, quelques enseignements ressortent nettement. Chercher à se poser tout de suite les bonnes questions: les plans de secours correspondent-ils à une réalité ou

ne sont-ils valables que sur le papier? Les partenaires concernés agissent-ils de concert? Comment anticiper sur les événements? Il faut réussir à agir en réseau et non pas enfermés dans un petit cercle de relations. Un groupe d'experts isolés ne pourra gérer à lui seul la situation. En fait rien n'est possible sans la participation des gens, et Mexico a montré que la solidarité des voisins était déterminante. «*Solidaires ou solitaire*» écrit Patrick Lagadec! Aussi est-il essentiel d'informer pour faire participer, d'informer à temps et sincèrement. Des administrations, des entreprises ont, comme la Nasa lors du dernier tir de Challenger, perdu leur crédibilité en quelques minutes parce qu'elles n'ont pas su quoi dire à l'opinion et à la presse au moment voulu. L'une des inhibitions à l'information vient de ce mythe selon lequel si on dit la vérité «le public va s'affoler». Or, l'analyse d'un demi-million de cas, par le Disaster Research Center américain, a prouvé le contraire: les gens sont extraordinairement responsables et ne paniquent pas, sauf peut-être dans des lieux fermés comme un dancing. Ou lorsque le doute s'installe à cause d'une rétention évidente d'information... Reste un problème grave que Patrick Lagadec signale, et qui constitue un défi supplémentaire pour chercheurs et techniciens: il ne suffit pas, pour gérer les états d'urgence, de trouver des gens compétents. Encore faut-il que ceux-ci soient capables d'assumer leur responsabilité et de prendre assez vite des positions, de faire des propositions d'action, malgré les doutes et les incertitudes inévitables.

A.-Y. P.

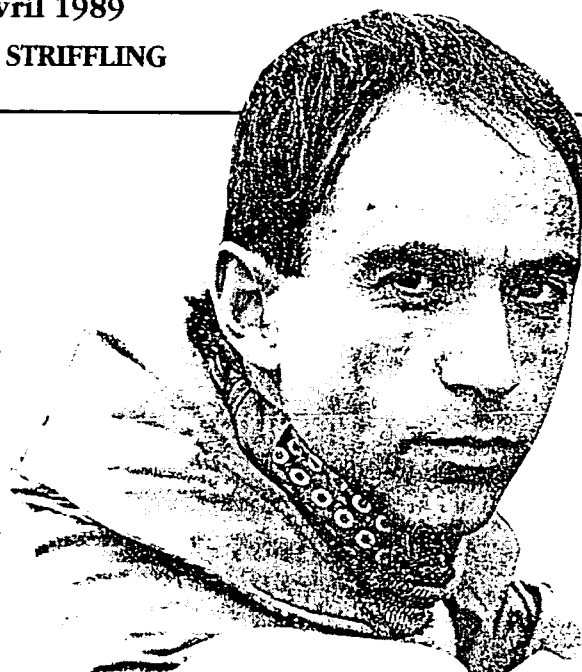
Etats d'urgence, Défaillances technologiques et déstabilisation sociale, par Patrick Lagadec, 406 p., 14 x 24, Editions du Seuil, 27, rue Jacob, 75006 Paris - Tél. (1) 40.46.50.50. Prix: 140 F.

Sud Affaires

Patrick Lagadec : UN AVENTURIER AU PAYS DE LA CRISE POST-ACCIDENTELLE

27 avril 1989

Antoine STRIFFLING



De passage à Fos-sur-Mer le 12 avril, Patrick Lagadec, auteur d'un ouvrage aussi terrifiant qu'essentiel (*Etats d'urgence, défaillances technologiques et déstabilisation sociale, Seuil*), prouve qu'il sait manier un humour aussi noir que les marées du même nom : « Depuis peu, nous n'avons plus le monopole en matière de marée noire », constate-t-il en préambule à un entretien plus sérieux.

En 1981, il avait déjà révélé les dessous de la Civilisation du risque (*Seuil*). Pour illustrer ses *Etats d'urgence*, il a recueilli les témoignages des responsables qui furent au centre des opérations dans le cadre d'affaires tragiques et inoubliables (Bhopal, Tchernobyl, Seveso, Amoco Cadix, pyralène de Villeurbanne, etc.). A la suite de quoi il préconise la mise en place de dispositifs performants de gestion des catastrophes. Mais attention, Patrick Lagadec, chercheur à l'Ecole polytechnique et consultant auprès d'états-majors industriels, d'administrations publiques et d'organisations internationales, n'est pas simplement un gourou de secours des situations post-accidentelles que l'on contacte en cas de besoin : douze années consacrées à l'étude et

au traitement des situations de crise technologique l'ont convaincu de la nécessité de monter des réseaux partout, opérationnels à tous les niveaux et à tous les instants. Un travail phénoménal, mais, affirme-t-il, « la crise exige la mise en place, bien avant l'événement, d'un système complexe, sensible, fonctionnant en permanence. Sans progrès décisifs, nous risquons d'aller de crise en crise, de déstabilisations en désintégrations toujours plus profondes ». Lagadec ne propose pas de recettes miracle, ni même de solutions de replâtrage : d'une part, elles n'existent pas, et d'autre part les évolutions positives nécessiteront dans les années à venir des transformations structurelles et culturelles fondamentales dans le monde entier. Il ne faut jamais oublier, en effet, que « si la gestion de crise peut constituer un filet en cas de défaillance, elle ne saurait venir en alliée du déraisonnable ». Transformations qui ne peuvent s'amorcer que par la transparence, notamment en matière de communication : la politique du secret a son avenir derrière elle et le silence, précise Lagadec, « conduit au développement de toutes les rumeurs, qui confé-

rent à l'événement un formidable potentiel de destruction ». Bien au contraire, il faut que l'ensemble des intéressés (instances gouvernementales, décideurs, partenaires, employés, médias) puisse apprendre à travailler en réseau et en continu avec ceux qui ont déjà eu à affronter ce type de difficultés, au niveau international, national, et aussi local. Lorsqu'on lui demande s'il a en tête des exemples de crise bien ou mal gérée sur la région, Patrick Lagadec ruse pour mieux situer le problème : « Il ne m'en vient pas précisément à l'esprit. Mais votre question est intéressante parce que révélatrice d'un manque : y a-t-il une mémoire de tous ces événements ? Non. Il faudrait en France au minimum un centre de docu-

mentation. Tout mettre en mémoire, tout analyser, avec l'ensemble des partenaires. Car ceux qui n'auront pas les capacités intellectuelles n'auront pas les capacités stratégiques pour réagir ». Encore faut-il que tout le monde soit bien décidé à coopérer : « Lors des inondations de Nîmes, nous avons demandé à nous rendre sur les lieux pour regarder ça de plus près. La réponse a été trop longue à venir. Les Américains, eux, étaient là trois jours après. Il nous faudra maintenant aller consulter les rapports aux Etats-Unis ». On le voit, la route vers une société stable et sans défaillances est encore longue, mais les pistes de travail que propose Patrick Lagadec devraient être connues de tous.

● Antoine STRIFFLING

DYNASTEURS LA GESTION DES CATASTROPHES

Juillet/août 1989

Paul MOLGA

Les accidents du type Seveso ou Bhopal finissent par engendrer un marché. Chercheur à l'École Polytechnique et auteur d'«Etat d'Urgence», Patrick Lagadec est le premier à investir ce créneau en montant un réseau de conseil spécialisé dans

LA GESTION DES CATASTROPHES.

Le rêve fuit, le réel clame, qui vaincra ? «Chercheur à l'X et consultant auprès de quelques grandes entreprises, Patrick Lagadec n'a guère eu le temps de s'interroger sur le caractère surréaliste de sa démarche. Voilà onze ans qu'il s'intéresse à ce qu'il a appelé «les risques technologiques majeurs». Concrètement, les marées noires en Alaska, Bhopal, Tchernobyl et autres Seveso... Son postulat : notre société doit apprendre à vivre avec ces risques comme celle du Moyen Age avait appris à supporter les pestes noires. Ce qui suppose d'abord d'en accepter l'idée. Comme il l'explique pudiquement, rien de moins évident : «la possibilité de défaillance est souvent étrangère à la culture du gestionnaire, tout entier tendu vers la réussite et conditionné à penser au succès».

Cet aveuglement constitue évidemment la première cause du risque. Celui qui suit l'arrivée de la catastrophe vient alourdir le bilan : «les responsables se retrouvent en état de choc. S'ensuit une cascade de réactions négatives : l'information, au sein même de l'entreprise,

remonte mal... Chacun s'isole de l'extérieur, on n'anticipe plus... C'est tout le système technologique et l'entreprise qui perdent leur crédibilité». Attitude d'autant plus surprenante, selon Patrick Lagadec, qu'en réalité, les populations civiles font preuve de beaucoup de sang-froid. S'appuyant sur l'analyse de cinq cents catastrophes, il constate : «les victimes s'auto-organisent rapidement. A Mexico, 95 % des rescapés ont été dégagés par la foule avant l'arrivée des secours officiels».

Se référant au Disaster Research Center, créé aux États-Unis voilà une dizaine d'années, et au tout récent Industrial Crisis Institute, il ambitionne de constituer en France un réseau de conseil pour rétablir «l'intelligence des situations extrêmes». Son rôle serait en quelque sorte préventif : on organiserait des séminaires de simulation. Il serait aussi curatif, et indiquerait la marche à suivre en matière d'information et de RP...

Paul Molga

L'Expansion

COMMENT FAIRE FACE A L'IMPREVISIBLE

17 - 30 mai 1990

Jean-François ROUGE

◆ Une pollution majeure dont elle serait responsable ; une grève ; un accident du travail spécialement grave ; une OPA inamicale ; un acte de terrorisme qui la viserait ; le décès brutal de son PDG ; autant d'occasions de crises plus ou moins délicates à gérer pour une entreprise. Et autant d'occasions de « perdre les pédales » pour sa direction.

Avec un léger retard sur leurs homologues américaines et hollandaises, nos grandes firmes sont en train de prendre la dimension du problème. Et surtout, elles commencent à accepter d'en parler et à collaborer entre elles, confrontant leurs expériences et échangeant leurs recettes anticrise. A preuve : une étude toute récente menée par un chercheur de l'Ecole polytechnique, Patrick Lagadec, 41 ans, sur le thème « Prévention et conduite des situations de crise ». Ce travail devrait trouver son prolongement dans un groupe de recherche que lance le CNRS sur le même thème.

Pour Lagadec, la « situation de crise » ajoute un degré de gravité à la simple « situation d'urgence » : la « crise », c'est l'urgence plus la destabilisation intellectuelle des dirigeants de l'entreprise, le bouleversement de leur cadre habituel et de leurs références.

En effet, comment expliquer autrement le ratage incompréhensible de la direction de Sandoz, en 1986, face à une forte pollution du Rhin ? Tout y était : perte de temps, négation de toute responsabilité suivie de démentis embarrassés, absence de responsable... Ou le ratage des dirigeants d'Hoffmann confrontés à l'affaire de

Seveso ? Cette fois-là, la maison mère avait longtemps tenté de se cacher derrière sa filiale italienne. Un manque de courage qu'elle continue à payer une décennie plus tard. Et ce d'autant plus stupidement que le « drame » de Seveso n'a finalement fait aucune victime.

Patrick Lagadec a publié au Seuil « Etats d'urgence, défilances technologiques et déstabilisation sociale ».



M. DELLIUC



Le Rhin pollué par Sandoz en 1986

Où comment former les responsables à affronter les situations de crise. Les grandes entreprises s'en inquiètent ; les chercheurs s'en occupent.

ce que tout le monde ignore !

Sandoz est aujourd'hui une des sociétés que l'étude cite en exemple. Sa cellule de crise, qui peut se réunir 24 heures sur 24, intègre notamment des experts extérieurs de tout premier plan.

Les réflexions et les efforts en cours portent sur trois aspects : la technique, la culture d'entreprise, les questions d'organisation. Sur le premier point, Patrick Lagadec se dit fort séduit par les trouvailles d'EDF et d'ICI. Cette dernière multinationale a, par exemple, élaboré un système de mobilisation ultrarapide par ordinateur : celui-ci, en fonction du

type d'alerte, sait quel responsable il lui faut prévenir (il connaît les numéros de téléphone de la maison de campagne et du véhicule de l'intéressé). Ce qui allège d'autant la pression s'exerçant sur les échelons locaux, directement aux prises avec le problème.

Au plan culturel, coup de chapeau à Dow Chemical et à Rhône-Poulenc. Le chimiste français est ainsi le promoteur d'une réflexion, menée dans le cadre de l'Union des industries chimiques, qui pourrait amener certaines grosses sociétés à prêter des hommes et des moyens à des PMI de leur secteur ou

de leur voisinage si ces dernières étaient affectées par une crise majeure. Et ce, au nom de la notion nouvelle de « citoyenneté industrielle ».

L'émergence progressive d'une « éthique de crise » est d'ailleurs l'un des points les plus originaux relevés par l'étude. Esso-France a ainsi jeté aux orties le vieux principe du refus total de parler en cas de pépin : tout salarié d'Esso a aujourd'hui non seulement le droit, mais encore le devoir de fournir les informations (même partielles) dont il dispose à un journaliste qui l'interrogerait sur le terrain, jusqu'au moment où un responsable de la communication pourra prendre le relais. C'est également chez Esso — plus en avance que sa maison mère Exxon, dont la gestion d'une catastrophe pétrolière en Alaska fut au-dessous de tout — que les cadres supérieurs, et même le président, s'engagent avec le plus de sérieux dans les rituels exercices de sécurité. Esso est, semble-t-il, la première société présente dans l'Hexagone à se doter d'un Monsieur Crise spécifique. Rattaché à la direction, celui-ci prendra ses fonctions le 1^{er} juillet prochain.

Autre société ayant beaucoup investi en matière grise sur ce thème de la crise : Orkem. Ses responsables avaient remarqué que le premier effet d'une crise est de saturer les communications entre le siège et le lieu du problème ; ils ont créé des « agences de presse internes ». Ces relais d'information libèrent les lignes — et les hommes — pour les messages réellement importants.

Et pourtant (l'étude le souligne), rien, aucun effort de formation, aucun investissement, ne garantira jamais à la multinationale la mieux préparée qu'elle saura réagir efficacement à une catastrophe. Il y a là matière à réflexion.

JEAN-FRANÇOIS ROUGE ●

LE MONITEUR

10 mai 1991

“COMMENT GERER UNE CRISE”**“La gestion des crises”, par Patrick Lagadec.****Editions Mc Graw-Hill, 28 rue Beaumier, 75014 Paris ;
328 pages, format 16x24 ; prix 195 F.**

Toute entreprise, toute organisation peut être confrontée à une crise aux causes les plus diverses. C'est alors le désarroi, les leviers ne fonctionnent plus et l'univers de référence se désagrège. Que faire ?

Dans son ouvrage consacré à «La gestion des crises», Patrick Lagadec ne prétend pas nous communiquer des recettes pour traiter ces grands moments de vérité que sont les crises, mais plutôt nous apporter les outils de réflexion

nécessaires au raisonnement et à l'action dans un univers déstructuré.

Successivement, l'auteur analyse les éléments essentiels d'une dynamique de crise et les problèmes majeurs auxquels sont confrontés les responsables. Puis, il nous indique comment conduire la crise : c'est là le coeur de l'ouvrage. Enfin, il nous montre comment développer, dans un souci de prévention, un apprentissage des hommes, des équipes et des organisations.

LA PRESSE, MONTREAL

26 mai 1991

“Patrick LAGADEC, spécialiste des crises de toutes sortes”

par Lucie CÔTÉ

Auteur de la «Gestion des crises», Patrick Lagadec est un spécialiste des crises de toutes sortes : accidents, attentats, séismes, catastrophes écologiques. Il connaît toutes les difficultés qui peuvent et vont inmanquablement s'abattre sur un dirigeant débordé, en plein désarroi, obligé de prendre sur le champ des décisions cruciales et lourdes de conséquences qui très souvent s'avéreront désastreuses, parce qu'il est incapable de réfléchir calmement à la situation.

Plus important, Patrick Lagadec sait ce qu'il est possible de faire pour se préparer à une crise, pour affronter un événement démesuré où les points de repère ne tiennent plus, où les problèmes ne cessent de se multiplier et de prendre de l'ampleur. Mais surtout, il peut enseigner comment gérer une crise, comment intervenir pour interrompre le processus.

Chercheur à l'École Polytechnique de Paris, codirecteur d'un groupe de recherche du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) sur les risques majeurs et les situations de crises post-accidentelles, Patrick Lagadec a étudié, pour sa première thèse de doctorat, le cas particulier d'une raffinerie française, en interviewant, toutes les parties concernées. Le résultat de sa recherche est devenu son premier ouvrage, publié en 1981 sous le titre «La Civilisation du risque : Catastrophes technologiques et responsabilité sociale». Un autre ouvrage sur le risque technologique est paru la même année et «États d'urgence» a suivi il y a trois ans.

C'est d'ailleurs d'États d'urgence dont Patrick Lagadec a parlé hier dans sa causerie donnée au congrès de la Société des relationnistes du Québec. «Je donne beaucoup de consultations sur la prévention des crises, explique-t-il à son arrivée à Montréal vendredi, juste avant de se rendre à Magog où le congrès, qui se termine aujourd'hui, avait lieu. Je montre aux gens comment se préparer fondamentalement à une crise, je leur enseigne une approche technique. Par exemple, un «décideur» ne peut choisir de ne pas parler aux journalistes, ou de leur cacher ce qui se passe pendant une crise, il perdra instantanément toute crédibilité et, alors, c'est fini pour lui.»

Dans «La Gestion des crises», Patrick Lagadec mentionne près d'une centaine de cas de crise, dont Bhopal, Three Mile Island et Saint-Basile-le-Grand, l'affaire des fûts égarés de Seveso ou du Tylenol contaminé. Une catastrophe n'est toutefois pas nécessaire pour générer une crise ; même une simple rumeur, et fautive encore, suffit à faire les manchettes et à plonger dans l'embarras une grande compagnie prise au dépourvu.

L'ouvrage est clair, méthodique, très intéressant. Il est divisé en trois grandes parties, la dynamique de crise, l'action stratégique et l'apprentissage. Chaque chapitre, très détaillé, est bien résumé dans une planche, mais, prévient Patrick Lagadec, il ne s'agit pas d'un manuel pratique. L'auteur veut d'abord susciter la réflexion, aider les «décideurs» à acquérir une meilleure capacité de jugement, les prévenir que des choses inimaginables peuvent survenir et qu'ils devront réagir à chaud.

«Une crise, c'est toujours compliqué. C'est naturel de ne pas savoir quoi faire quand on n'a jamais réfléchi à ces problèmes. Mais ça fait peur d'envisager ces problèmes. De plus, les gens doivent réaliser qu'en temps de crise, ils n'existent qu'en tant qu'ensemble. Ils forment une équipe et c'est ainsi qu'ils doivent travailler», souligne le chercheur.

«Le domaine des crises est un énorme chantier, il y a encore un travail colossal à faire et ça demande des changements culturels très importants. Il y a encore une très forte résistance qu'il faut attaquer. On se portera beaucoup mieux si on réfléchit à la question. Lors d'une crise, les gens sont amenés à prendre des responsabilités qui ne sont pas les leurs. Une crise est quelque chose de déstructuré, où les gens sont menacés de tout perdre, où ils se remettent en question. C'est comme un tourbillon ; pour s'en sortir il faut aller jusqu'au fond», remarque Patrick Lagadec que le sujet passionne visiblement.

En plus de donner des séminaires où les participants sont confrontés à des crises inventées par leurs camarades, il prépare deux autres livres qui doivent porter sur deux aspects particuliers des crises, la situation des victimes et les relations avec les médias.

La Gestion des Crises de Patrick Lagadec, Paris, Mac Graw Hill, 1991. 312 pages.

Le Magazine des directeurs de la communication

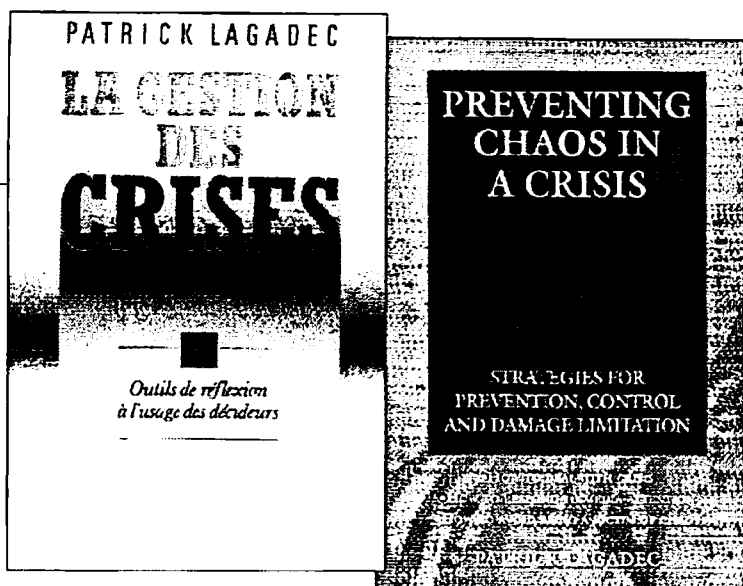
Juin/juillet 1991

LA GESTION DES CRISES

Mettant en garde contre le simplisme réducteur qui a cours dans les manuels montrant les limites opérationnelles des principes qui y sont exposés, précisant aussi que la communication ne saurait être l'unique levier de la conduite de crise, Patrick Lagadec n'entretient à aucun moment le lecteur dans l'illusion qu'il puisse y avoir une solution clés en main à la gestion des crises. Ce qu'il met au contraire en avant, ce sont l'extrême complexité et ambiguïté des situations de crise, le nombre élevé de registres sur lesquels il faut jouer pour prévenir, anticiper et traiter ces situations. Un des premiers mérites du livre est précisément de ne rien cacher de cette complexité, et même de la rendre sensible, en amenant le lecteur à sortir de son univers de référence traditionnel pour prendre conscience des effets déstabilisateurs de la crise. On comprend dès lors que les principes de l'art de la guerre soient invoqués pour situer à la fois le propos du livre et la logique dans laquelle doivent se placer les décideurs qui en seront les premiers lecteurs : au lieu de s'engouffrer dans l'action en appliquant des réponses tactiques définies à priori, s'efforcer au jugement stratégique, se contraindre au questionnement préalable et à la distance critique.

On cherchera en vain ici d'illusoires «recettes». L'auteur propose d'abord des outils de réflexion dans des expériences concrètes. Il puise pour ce faire dans une base documentaire d'une grande richesse (entretiens avec des chefs d'entreprise, études de cas -plus de 100-, témoignages d'acteurs, etc.) qui viennent, à titre d'exemple ou de contre exemple, illustrer les réponses apportées à telle ou telle situation particulière, ou l'état de la réflexion dans le domaine.

Le livre se divise en deux parties d'égale importance. La première cherche à donner les éléments de compréhension de fond du phénomène de crise en identifiant les structures essentielles : définition de la notion de crise, reconnaissance de ses caractéristiques intrinsèques et extrinsèques (contextuelles) qui ensemble contribuent à construire l'élément déstabilisateur, identification des difficultés «classiques» survenant en situation de crise, des «pannes» qui affectent les processus de décision. La seconde partie du livre propose des voies pour élaborer et conduire une action stratégique en précisant les exigences minimales à respecter et les grandes erreurs à éviter. Des réactions à l'urgence à la phase de reconstruction post-traumatique, l'auteur propose un tableau de bord général de la conduite de crise à partir de trois niveaux de réflexion portant respectivement sur les outils techniques et logistiques, les dispositifs organisationnels et le «socle culturel» (habitudes et références de fond, affirmation des valeurs de l'entreprise). Le dernier chapitre du livre fournit quelques pistes pour une pédagogie de la gestion de crise. Bien que l'auteur se refuse à les mettre «comme le veut une mode récente» au centre de la réflexion, les questions liées à la communication en temps de crise occupent une large place dans le livre, mais elles y sont relativisées par rapport à l'ensemble des préoccupations stratégiques.



Le Monde

2 juillet 1991

COMMENT GARDER LA TÊTE FROIDE ?

Pierre DROUIN

Dans son laboratoire d'Économétrie de l'École Polytechnique, Patrick Lagadec continue de pousser les recherches qui l'avaient projeté sur le devant d'une scène peu encombrée, celle du Risque technologique majeur¹. Cette fois, il nous parle de la gestion des crises. Il ne faut pas entendre le mot « crise », en l'occurrence, sous sa forme réductrice de « crise économique ». L'auteur nous plonge au cœur de toutes les formes de ruptures qui peuvent affecter un pays, une ville, une organisation, une entreprise, etc., et son propos est de présenter des « outils de réflexion à l'usage des décideurs ».

L'analyse est poussée avec un soin extrême, jusqu'aux tréfonds. Pour le responsable, il ne s'agit pas de lire cet ouvrage... à tête reposée, car lorsqu'il lui faudra appliquer la « technique Lagadec » face à une catastrophe, le flux d'adrénaline sera tel qu'il ne pourra guère retrouver les repères évoqués. C'est plutôt à un entraînement fondé sur les principes et les expériences détaillées ici qu'il est convié.

Qu'est-ce qu'une « crise » ? Notre auteur n'hésite pas à consacrer cent cinquante pages à dresser « le tableau des difficultés qui attendent le responsable ». Nous sommes le plus souvent devant un événement majeur, dans un univers de la démesure, face à une défaillance de grande ampleur où l'urgence de l'action se heurte à l'inconnu, où il faut très vite apprécier le phénomène de résonance entre l'événement et son contexte, où l'on perd son univers de référence. On parlera aussi bien de l'Amoco-Cadiz, de Seveso, de Three Mile Island, de Bophal que du boycott du lait en poudre chez Nestlé, de Watergate ou de l'explosion de Challenger. Une des études les plus intéressantes de cette dynamique de crise porte sur les rapports avec les médias où l'on nous décrit la solitude du décideur face aux journalistes, la réalité construite par la télévision qui deviendra la seule réalité prise en compte, etc... Le face-à-face avec les victimes est encore plus terrible, le dirigeant étant pris entre le désarroi et la fuite. Et peut-on oublier la foule des acteurs sociaux que déclenche une « crise » entendue au sens large : syndicats, structures internes de l'organisation, associations,

populations, élus, autorités politiques.

Patrick Lagadec va ensuite essayer de fournir au décideur un « tableau de bord pour l'élaboration de sa conduite et de son action stratégique ». Il distingue la phase-réflexe, où il faudra d'abord éviter la disqualification du responsable, et celle de la mise en oeuvre des attitudes et des capacités pour avoir prise sur l'événement et donc pour garder la tête froide. Enfin, il sera temps aussi de s'interroger sur la manière de développer, dans un souci de prévention un apprentissage des hommes, des équipes et des organisations. Quelques pistes sont ouvertes.

L'entreprise de Patrick Lagadec est des plus originales. Puisqu'il nous emmenait sur un terrain non défriché, il a composé son ouvrage pour en faciliter au maximum la lecture : langage clair, jeu subtil de titres, exemples. C'est aussi une façon de gérer la complexité.

Pierre Drouin

¹ Collection «Futuribles», Pergamon Press-Paris, 1981.

LA JAUNE ET LA ROUGE

Août/septembre 1991

LA GESTION DES CRISES

Georges Yves KERVERN

(55)

Ed. Mc Graw-Hill, 1991

Vive la crise ! C'est le titre choisi par le magazine de l'emploi des cadres pour son numéro d'avril 1991 (19 avril n° 916). C'est dans ce numéro que Geneviève Debeaux montre comment les agences de publicité (Burson-Marsteller, Hill and Knowlton, RSG) débarquent sur le marché de la gestion des crises. Et oui, " Quelle époque épique " ! Les catastrophes sont devenues un marché. Mais quel marché !

Encore heureux, Monsieur Crise est Français. Patrick Lagadec, chercheur à l'Ecole polytechnique est codirecteur du groupement de recherche du CNRS sur les risques majeurs et les situations de crises post-accidentelles. C'est à lui que nous devons la prise de conscience qui a permis de dégager la catastrophe technologique ou naturelle comme objet de science et concept de gestion. En effet, dès 1981, au Seuil, Patrick Lagadec publiait *La civilisation du risque, catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, la même année au Pergamon Press un ouvrage sur le

Risque technologique majeur. Ces ouvrages sont à l'origine d'un mouvement interdisciplinaire en passe de révolutionner les concepts de gestion. Portés par ce mouvement les hommes de métier, du rail, des avions, des plates-formes pétrolières, des centrales nucléaires, des usines chimiques se rencontrent et jettent un œil d'ingénieur sur la genèse et la gestion des catastrophes. En novembre 1986, l'équipe des Annales des Mines dirigée par Michel Matheu va publier la première synthèse interdisciplinaire sur les risques technologiques majeurs. Comme Alain Prost, la France vient ainsi de prendre le " pole position " en matière de gestion des risques. La fonction de risk manager va se développer dans les entreprises françaises avec des outils et des approches différents des USA.

En effet, c'est en France, au Palais de l'Unesco que se réunira le premier colloque international sur les risques majeurs, en décembre 1987. Modèle rapidement imité par les Allemands qui ont réuni un colloque analogue à Cologne en septembre 1990. Ses Actes viennent d'être publiés par Verlag Tuv Rheinland. La Hongrie s'apprête à accueillir le prochain colloque mondial sur le même sujet en 1993.

Lors du colloque de 1987, en France, les organisateurs ACADI et UAP avaient identifié, devant l'ampleur de la participation - 1 500 personnes - un phénomène scientifique très profond qui a conduit à la création par les Français, sous la houlette de P. Tanguy d'EDF, du C.I.E. (cindynics Institute for Europe). Cet Institut, dont le comité scientifique est présidé par Haroun Tazieff, groupe les chercheurs, enseignants en cindyniques, mot qui désigne les sciences du danger.

Parmi les cindyniques, la psychosociologie cindynique s'attache à l'étude des phénomènes psychologiques et sociologiques qui engendrent, suivent et aggravent les catastrophes. Les pires absurdités qui se produisent dans les phases

post-accidentelles constituent le plus colossal sottisier de l'humanité souffrante. Patrick Lagadec et son collègue américain Enrico Quarantelli du disaster research Center de l'Université de l'Ohio n'ont pas leur pareil pour collectionner les anecdotes cruelles qui permettent de transformer un accident en catastrophe et une catastrophe en apocalypse. Ces farces sinistres sont le pain quotidien des préfets, médecins de catastrophes, capitaine des pompiers qui se trouvent immergés dans l'univers impitoyable de la catastrophe majeure. Patrick Lagadec, s'attache le plus souvent possible à aller sur le terrain " chahuté " des zones en crise. Son livre *Gestion des crises* constitue la meilleure description documentaire disponible de ces situations de " changement d'état " où se trouvent volatilisées toutes les structures qui servent en temps ordinaire de référentiels aux psychologies individuelles et collectives. Les vieux routiers de la bureaucratie qui travaillent sur les " précédents " vont se trouver déboussolés par le caractère " sans précédent " de la situation post-accidentelle. Le risque majeur qui vise les responsables de la gestion de crise est " le vertige " qui fait qu'on ne sait " où donner de la tête ". Ce vertige peut les conduire à des comportements " gesticulatoires " qui vont les faire repérer par les victimes et les populations, comme non crédibles. La perte de crédibilité donc la " disqualification initiale " bien décrite par Patrick Lagadec est le premier écueil à éviter. On trouvera dans son livre les documents essentiels et indispensables permettant au lecteur de ne pas faire ses premières armes en gestion de crise en tombant dans ce premier panneau béant. Avec *Etats d'urgence*, publié au Seuil en 1988, Patrick Lagadec nous avait déjà proposé des points de repère. Avec *La Gestion des crises*, il va plus loin et commence à construire une réflexion stratégique globale sur la gestion des situations de haute turbulence. Il s'agit de consolider la faculté la plus précieuse et la plus vulnérable du décideur : *sa capacité de jugement*. Dans l'extrême

LA JAUNE ET LA ROUGE

Août/septembre 1991

complexité d'un champ turbulent, cette capacité de jugement relève du concept d'urgence, qui fait l'objet d'une analyse en profondeur à l'École normale supérieure des Mines de Paris sous l'autorité de Claude Riveline et au CRG de l'École polytechnique. On retrouve, bien entendu aussi, les recherches du CREA et de JP Dupuy sur la panique. La panique est cette libération explosive de l'énergie mimétique qui est l'énergie des réseaux sociaux. Cette énergie peut aussi bien faire exploser le tissu social que le reconstituer de façon miraculeuse en reconstituant à grande vitesse un réseau de solidarité. Ce réseau de solidarité est la pièce maîtresse de la gestion des crises. On retrouve donc, dans ces situations de très haute turbulence, la conjonction entre démarche stratégique et concepts réticulaires. Cette conjonction est bien décrite dans les Actes du Colloque de l'AF CET (déjà épuisés !) sur " une école européenne de management stratégique " et dans le numéro d'exceptionnel intérêt des Annales des Mines sur l'Europe des grands réseaux (avril 1991). Ainsi, Patrick Lagadec montre que l'antidote au vertige, à la désagrégation totale du tissu social, est la reconstitution stratégique d'un système réticulaire. La mobilisation des réseaux d'acteurs disponibles fait le grand succès des " génies " de la gestion de crise.

On s'aperçoit que le seul réflexe ne saurait conduire à ce grand art. Ceci constitue la meilleure réponse aux apôtres du " pur réflexe " ou de l'opportunisme instantané comme méthode de traitement des situations d'urgence. Patrick Lagadec montre que avant la crise mais aussi pendant la crise, il faut investir du temps dans des méthodes de simulation, de distanciation, de pilotage, de repérage par tableaux de bord. Le débordement n'a aucun caractère fatal. La maîtrise de la crise résulte d'un investissement préalable " à tête reposée " dans la prévention, la formation, la préparation des acteurs.

Sans cet investissement préalable, la pente sera savonnée en direction de l'apocalypse : vertige, disqualification des responsables, erreurs de diagnostic, rétention de l'information, refus de communication et cercle vicieux de l'aggravation.

A coup sûr, ce Lagadec 91 marquera une étape capitale dans l'histoire des cindyniques ou des métiers internationaux de l'environnement et de la sécurité. Ces Mines appelés à rendre un éminent service à la civilisation damocléenne qui nous accueille sous la menace.

Georges Yves Kervenn (55)

LE MONDE DE L'ENTREPRISE

novembre 1991

“LA GESTION DES CRISES”

Ed. Mc Graw-Hill, 1991, 316 p. 195 Frs

Une Serbie en guerre, l'URSS qui éclate, une inondation à Nîmes, une marée noire en Alaska, un Saddam Hussein qui envahit le Koweït, un accélérateur de particules qui irradie des ouvriers dans une petite entreprise de Moselle : l'entreprise est à notre époque chahutée par les crises, qu'elles soient mondiales ou locales. Bien sûr, l'idée de crise ne date pas d'hier. Il y a déjà eu les fusées de Cuba, la guerre de 14 ou la peste noire. Mais ce qui change, aujourd'hui, c'est le rythme, l'alternance d'effondrements et d'éclatements qui se succèdent autour du chef d'entreprise. Comment réagir ? L'auteur ne donne pas une trousse de secours à ouvrir en cas d'urgence, mais quelques principes clairs pour, justement, penser au lieu de paniquer. 1. Exercer constamment sa vigilance (les crises sont annoncées par des signaux faibles). 2. Consulter, négocier, discuter, dans des structures le moins rigide possible. 3. Modérer ses propos et ses déclarations, car, conclut Patrick Lagadec, «nos sociétés n'ont jamais été aussi vulnérables aux crises».

ESPRIT

novembre 1991

LA GESTION DES CRISES

Outils de réflexion à l'usage des décideurs

Jean-Michel BESNIER

Ed. Mc Graw-Hill, 1991, 326 p.

Dans son dernier livre, *Tout, non, peut-être* (le Seuil, 1991), Henri Atlan évoque la figure du prophète Jérémie pour expliquer que les prédictions catastrophiques sont irréfutables, puisque si elles ne se réalisent pas, on pourra toujours soutenir que c'est parce qu'on a tout mis en œuvre pour les éviter. Mieux vaut donc être un prophète calamiteux qu'un prophète de bonheur. C'est sur l'ond de la même analyse que le philosophe Hans Jonas formule une maxime dans *le Principe-responsabilité* (Cerf, 1990) : « Accorder la préférence en vue de la décision aux pronostics de malheur sur les pronostics de salut. » Ainsi le pire est-il toujours sûr et le quietisme une réelle menace. Libre aux écologistes de reconnaître là leur philosophie et, avec eux, tous ceux qu'inquiète l'insouciance du public enivré par les bienfaits de la technologie.

Ingénieur de recherche à l'École polytechnique, Patrick Lagadec est un notoire empêcheur de tourner en rond (voir *Esprit*, août-septembre 1983, « Un nouvel âge du risque »). La mise en garde est son métier et la prévoyance sa passion. On lui attribue la paternité du concept de « risque technologique majeur », titre de l'ouvrage qu'il publia en 1981. Les situations de crise sont pour lui des révélateurs de complexité en même temps que des symptômes de vulnérabilité. C'est pour quoi il en appelle, dans son dernier livre, à la formation d'experts en gestion de crises capables de débrouiller, par exemple, l'écheveau des causes psychologiques, structurelles et organisationnelles qui interfèrent dans la survenue des catastrophes et court-circuitent ensuite leur traitement : depuis le stress qui saisit les

décideurs et les conduit à n'importe quelle réaction émotionnelle (par exemple, à rechercher un bouc émissaire) jusqu'à l'irrationalité des organisations qui démultiplient les responsabilités et les font même disparaître devant l'adversité, en passant par l'impondérable défaillance d'un système de sécurité (par exemple, la non-détection des fumées d'un gratte-ciel en l'absence imprévisible de liaisons téléphoniques). La preuve est faite, selon Lagadec, qu'on ne saurait sous-évaluer le bien-fondé d'une analyse systématique des mesures à mettre en œuvre dans tout état d'urgence.

Mississauga, Three Mile Island, Tchernobyl, Seveso, Bhopal, Hindsale... : autant de noms qui commémorent notre imprévoyance et notre incurie. S'il n'existe pas de solutions toutes prêtes, du moins est-il possible de procéder à l'observation de consignes claires, issues de l'expérience et aussi du bon sens. Le livre de Patrick Lagadec ne prétend à rien d'autre qu'offrir des « outils de réflexion » aux décideurs. L'objectif est atteint et les multiples exigences qu'imposent les situations de crises tant écologiques que politiques ou militaires s'y trouvent, au final, articulées en un ensemble de prescriptions cohérentes. Le témoignage de victimes de catastrophes ou d'attentats, celui de « décideurs » comme Philippe Vesseron (les fûts de Seveso), Henry Kissinger (Watergate), Philippe Legorjus (commandant du GIGN) et de tant d'autres, font de cet ouvrage un authentique *vade-mecum* pour les citoyens en proie à l'incertitude générée par la civilisation technologique.

Jean-Michel Besnier

ouest
france 

1991

Patrick Lagadec, "Monsieur catastrophe" français :

"LA SECURITE, C'EST L'ART DU DOUTE"

Bernard Le SOLLEU

A Tchernobyl, les responsables de la centrale nucléaire ont perdu les pédales face à la catastrophe qu'ils croyaient impossible (O.F. mardi, mercredi et jeudi). Existe-t-il des recettes pour gérer de telles crises ? Spécialiste des situations d'urgence, le Breton Patrick Lagadec répond d'un mot : douter. De tout.

Ce type est un «enquiqueur». Quand une catastrophe s'est abattue quelque part Patrick Lagadec remue les cendres encore chaudes de tous ces cauchemars que furent Seveso, l'Amoco, Bhopal... ou Tchemobyl. Pour en tirer les leçons avant d'en tirer des livres. Ce briochin de 43 ans, chercheur à Polytechnique, vient de publier «la gestion des crises», ou comment se préparer à affronter les pires situations.

Car la «cata» prend toujours tout le monde à contre-pied, dit-il. C'est une vague déferlante qui bouscule toutes les idées reçues, toutes les certitudes et les systèmes de sécurité. Parce que tout aujourd'hui est «interconnecté» dans de vastes réseaux, que ce soit l'énergie (gaz, électricité ou eau), l'alimentation dominée par des multinationales, ou l'information qui court de satellites en téléphones.

Un exemple. San Francisco, octobre 1989. Tremblement de terre. Les grands systèmes d'alarmes en cas de séismes sont centralisés à Chicago. Dans les premières minutes de la catastrophe, toutes les communications sont coupées. San Francisco ne répond plus. Les alarmes resteront muettes.

Quand l'imprévisible vous foudroie

Avec parfois un brin de perversité, il

interrogeait dans son précédent livre, «États d'urgence», une dizaine de hauts responsables qui avaient un jour affronté une crise majeure. Ils lui racontèrent les premières minutes, quand l'imprévisible vous foudroie, la panique vous paralyse, et que le cerveau se raccroche à des banalités «mais qu'est ce que j'ai fait au Bon Dieu», ou, plus grave, se ferme les yeux et refuse le danger. «En général, on est plongé dans une grande incompréhension et une profonde lassitude». On a vu ainsi des hommes pourtant aguerris craquer ou divaguer au plus fort d'une crise. Autour du président Kennedy par exemple, lors de l'affaire des fusées de Cuba en 1962.

Puisqu'il court désormais colloques et séminaires, en France et à l'étranger, est consultant d'EDF ou de gouvernements, on attendait que Lagadec-l'enquiqueur livre aux enquiquinés, en dix leçons ou plus, le «comment faire face à la crise». Trop simple. «Je ne donne pas de recettes toutes préparées. Elles seraient très dangereuses».

Les barbares de la presse

Alors, quelle bouée de secours ? Le cerveau. Quand il est bien conseillé, bien entraîné, il peut prendre les bonnes décisions. Premier réflexe à acquérir : douter. «Il y a une grande pesanteur de nos cerveaux et de nos organisations qui veulent toujours ramener la difficulté à des choses connues. Mais la catastrophe, c'est justement l'inconnu».

Illustration. Un colonel de sapeurs-pompiers à Montpellier. Il reçoit un avis de tempête. Vents de plus de 90 km/h. Ils atteindront 172 km/h. La tempête est un cyclone. «Dans un cas, vous faites sortir les

véhicules pour aller secourir les gens. Dans l'autre cas, vous ne bougez pas car alors vous perdez tout. Le colonel a le bon réflexe. Il revient des Antilles. Les cyclones il connaît. Il flaire le danger, grâce à son expérience». Conclusion du professeur Lagadec : le «bon» décideur en cas de crise est celui qui possède la plus grande ouverture culturelle. «Un hyperspécialiste est très bien dans son domaine, mais il ne saura pas définir une stratégie...».

Une collection de spécialistes ne formera donc pas forcément une équipe de choc. Elle risque la cacophonie ou le repli sur soi. Situations extrêmement risquées puisqu'ils vont devoir affronter les «barbares» de la presse. «C'est sur ce terrain de l'information que les décideurs se sentent toujours le plus démunis. Ils oscillent entre épouvante et révolte. Les journalistes leur débarquent dessus au pire moment de leur vie. Par avions entiers. Quand ils ont à gérer parfois des centaines de morts».

Chasse au scoop, à la photo-choc, ignorance et superficialité, Patrick Lagadec dresse un sévère réquisitoire contre les médias, pour finalement conseiller aux responsables de parler, «si non c'est la guerre et ils sont certains de la perdre. Il faut communiquer avec l'obsession d'être cru et non le contraire en se disant que si les journaliste savent, on est perdu».

Dans le trou noir d'une catastrophe, les esprits rigides sont fichus, dit encore Patrick Lagadec. «Je viens de dire, il faut communiquer. Eh bien pas toujours. Un grand fabricant de nourritures pour bébés se croit un jour victime d'un acte de malveillance. Des petits pots seraient contaminés. Il lance une grande campagne d'explications. La semaine suivante, on découvre dix vrais cas de contamination, alors que la première fois il s'agissait d'une simple rumeur. Avant de communiquer, il faut tout de même réfléchir deux minutes. Et douter des recettes connues».

Je vous l'avais dit. Patrick Lagadec est un enquiqueur. Un empêqueur de penser notre sécurité en ronronnant. Surtout, qu'il ne soit pas le seul.

Bernard LE SOLLEU

«La gestion des crises» de Patrick Lagadec aux éditions Mac Graw-Hill. Il est sous-titré «outil de réflexion à l'usage des décideurs».

OPTIONS FUTUR

Septembre 1992

"PORTRAITS"

Ils se battent pour l'information du risque

Du nucléaire aux biotechnologies, la science est entrée dans l'ère du soupçon. Le discours des techniciens nous fait croire que la technologie est si complexe qu'elle relève des seuls experts et quand les choses tournent mal, que c'est la faute au destin. L'information, ou plutôt le contrôle de l'information est la clé de la gestion de la crise majeure.

HAROUN TAZIEFF, Vulcanologue, ancien délégué aux risques naturels.

"On surestime tous les risques maintenant. Il y a une politique d'alarmisme mondial. Moi par exemple, je ne crois ni à l'effet de serre, ni au trou dans la couche d'ozone, ni au risque nucléaire. En revanche, on sous-estime l'industrie la plus dangereuse, celle du transport routier : 220 000 victimes par an.

Les grandes firmes ont diminué leurs agressions par dix. Elles ont investi des centaines de millions de francs dans la réduction des pollutions et des risques. Les petites entreprises, elles, n'en ont pas les moyens, ou prétendent ne pas les avoir : c'est de là que la catastrophe a le plus de risque d'arriver.

La première catastrophe pour moi, c'est la pollution. Car un accident si gravissime soit-il, style Bhopal ou Tchernobyl, n'est en réalité sur le long terme qu'un incident... Au bout d'un certain temps, cela se cicatrise, physiquement et moralement. Tandis que les pollutions, elles, sont à terme irréversibles."



PATRICK LAGARDE, Initiateur du concept de risque technologique majeur en 1978, spécialiste de la prévention et de la conduite des crises. Auteur de plusieurs ouvrages, il a reçu notamment le prix Roberval du livre et de la communication en technologie, pour *Etat d'urgence*, paru en 1988. Son dernier ouvrage, *La gestion*

des crises, McGraw Hill 1991.

"Je me suis intéressé à ce problème de façon globale pas seulement sous l'angle de la fiabilité matérielle. Travailler sur le risque technologique majeur signifie repenser les questions techniques et les questions d'organisation, en intégrant les enjeux sociaux, politiques, économiques et industriels". "Depuis quelques années, je travaille sur notre capacité à empêcher les accidents et à traiter les situations de crise. Il n'y a pas de remède miracle et nous sommes confrontés à une réticence énorme de la part de tous les acteurs. Leur formation est fondamentale aujourd'hui. Elle passe par un entraînement à réagir en simulant des situations de risque ou de crise, et des auto-simulations".



JACQUELINE ALOISI de LARDERE

Après une quinzaine d'années passées au Ministère de l'environnement, Jacqueline Aloisi de Lardere a pris la direction du Centre d'Activités *Industrie et Environnement* du PNUE.

"En matière de risque industriel, notre rôle est de promouvoir et développer le programme APELL, spécifiquement orienté vers la prévention des accidents technologiques majeurs, en informant grâce à ce réseau tous les partenaires des différents dangers qui pourraient survenir. J'ai donné une priorité à ce programme qui regroupe les responsables de plus de 80 pays, afin d'échanger nos expériences, expertises et technologies". On devrait faire le point des efforts entrepris lors de la conférence réunissant à Paris, en décembre prochain, 50 experts internationaux.

JEAN YVES LE DEAUT, Député de Meurthe et Moselle, Président de l'Office d'évaluation des choix technologiques.

"Il me semble que la première des choses est de s'assurer que le citoyen puisse, dans le domaine des grands choix technologiques, bénéficier d'une information objective qui lui permette de se déterminer en toute connaissance de cause. On ne peut que soutenir toutes les tentatives qui visent à reconcilier les citoyens avec le pouvoir scientifique trop souvent perçu comme une menace.

En créant en 1983, l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques, les députés et les sénateurs ont souhaité pouvoir être mieux informés des conséquences des grands choix qui sont faits en matière de science et de technologie.

Sur les questions qui touchent à l'environnement, nous partons le plus souvent de données incertaines et aléatoires pour aller vers des résultats aux conséquences imprévisibles... Le plus important c'est que s'instaure un débat public où puissent se confronter tous les avis même s'ils sont contradictoires. La prise de décision se fera de façon totalement publique."



CHRISTIAN-BATAILLE, Député Nord, Vice-Président du Conseil Régional et Maire de Rieux en Cambrésis, membre de l'Office parlementaire des choix scientifiques, auteur du rapport qui est à l'origine de la "Loi-Bataille", consacrée à la gestion des déchets nucléaires à haute activité.

"C'est la première pierre d'un édifice qui définit les conditions dans lesquelles peuvent être opérées les recherches en sites souterrains, sur le stockage des déchets à haute teneur radioactive". "Le risque industriel existe. De manière générale, les activités industrielles que j'observe ont un certain nombre de règles de fonctionnement. Mais, on ne doit pas réserver aux seuls détenteurs du savoir, les décisions qui engagent l'avenir. Il faut davantage de démocratie, pour mieux impliquer les acteurs. Sortir de cette opacité de notre système qui génère trop souvent des réactions incontrôlables et irrationnelles du public."

Le Monde

Mercredi 17 février 1993

SURVIVRE AUX CRISES

Catherine LÉVI

Accident technologique, O.P.A., dépôt de bilan, restructuration sociale, ces événements apparemment hétéroclites, ont pourtant un dénominateur commun : ils dégénèrent souvent en crise dans l'entreprise selon des mécanismes psychologiques et organisationnels réglés comme du papier à musique comme le montrent aujourd'hui certains spécialistes tel Patrick Lagadec¹.

Ils vont licencier, un concurrent fait main basse sur l'entreprise, une explosion d'origine chimique a eu lieu dans l'usine, la faillite est déclarée, un événement soudain, exceptionnel et inattendu, assaille l'entreprise, venant rompre la quiétude quotidienne. Dès l'annonce officielle ou officieuse de l'événement, les clignotants d'alarme s'allument dans toutes les têtes, chacun se sentant plus ou moins piégé par une mécanique qui le dépasse. Cette restructuration ne va-t-elle pas me conduire directement au chômage ? s'interroge tel ou tel cadre. Avec cette O.P.A. inamicale, ne vais-je pas perdre le contrôle de mon affaire ? s'inquiète ce patron. Tel chimiste de renom ne va-t-il pas devoir rendre des comptes sur la place publique de l'étendue de la pollution ?

Des séries B à épisodes

Un insupportable vent d'incertitude alourdit le climat de l'entreprise, justifiant les réactions d'effolement et les tentatives les plus irrationnelles pour sauver sa peau ou diminuer l'impact de l'affaire. Chacun s'organise fébrilement pour faire face à l'adversaire présumé désigné à la vindicte populaire : le «raider-carnassier», le «patron-boucher», le chimiste, «suppôt de Satan».

Appelé pour redresser l'entreprise, Georges Besse, ancien patron de la régie Renault, par exemple, s'était taillé une réputation de manager impitoyable avant même d'avoir mis en place son drastique plan de sauvetage.

Mal avertis, beaucoup de responsables méconnaissent l'impact psychologique de ces événements fortement chargés d'émotion. Propos de M. Gabetti, homme de confiance du camp des Agnelli lors de l'O.P.A. sur Perrier qui a défrayé la chronique au printemps dernier : «Nous avons commis l'erreur de sous-estimer la tempête. Nous n'avions pas très bien compris pourquoi cette bataille devenait si passionnelle et pourquoi nous étions considérés comme des envahisseurs maladroits».

Voici venu le temps des réunions à outrance, des débats parlementaires de couloirs, des meetings secrets, le tout improvisé dans une cacophonie généralisée. Très vite, toute l'entreprise se met à vivre au rythme de la crise, chacun cessant plus ou moins toute activité.

En face, les états-majors qui n'ont ni plan d'urgence, ni communication de crise, se contentent de mesures improvisées et de déclarations intempestives ou s'enferment dans un mutisme frileux. Des faits particulièrement pénibles à annoncer occasionnent même des comportements de fuite. «Certains responsables sont paniqués, car ils doivent prendre la parole, dans une situation difficile et troublée, et ont peur d'être allumés par leurs salariés», souligne Christophe Ginisty, responsable du cabinet Rumeur Publique. «Ils préfèrent donc donner l'information à la presse au

risque de jeter une ambiance déplorable dans l'entreprise».

Panique, décisions déficientes, vide d'information relayé par les rumeurs déformantes, dès lors tous les éléments de la dynamique de crise sont réunis. Un vent de folie gagne rapidement toute l'entreprise, ses fournisseurs, ses clients et l'opinion publique, rendant la crise ingérable.

Projetées, volontairement ou non, dans l'arène médiatique, ces affaires deviennent des séries B à épisodes. «Le choc des titans. La bataille rangée rebondit de plus belle, Partie de poker menteur autour de Perrier. Un armistice pour trois combattants...», voici quelques titres dignes de «Dallas» sélectionnés dans la presse économique au gré de la crise Perrier. Des dizaines d'acteurs entrent dans l'arène comme lors de la catastrophe de Furiani qui a mis pêle-mêle, sous les projecteurs, victimes, élus, administrations, experts, instances judiciaires, hôpitaux, assurances, etc.

Désamorçage de la poudrière

Bilan : la crise ébranle tout le corps social et laisse des séquelles économiques et humaines pouvant mettre en cause la survie même de l'entreprise. Au-delà du coût des pollutions et des restructurations, c'est le déficit d'image et la perte de confiance associée qui sera le plus lourd à porter. Les chimistes tels Union Carbide (Bhopal), Hoffmann-La Roche (Seveso) ou Sandoz (Bâle) sont passés par là. Dans le domaine financier, les conséquences ne sont pas moins lourdes. Le dépôt de bilan de La 5 et sa crise n'ont pas manqué d'entraîner Hachette dans la tourmente.

Pourtant, contrairement à une idée encore répandue, si les «accidents» que sont les O.P.A., le dépôt de bilan, les plans sociaux, etc., peuvent, un jour ou l'autre, concerner toutes les entreprises, les crises, elles, n'ont rien de fatal. Plan, communication, structures et même scénarios prospectifs, elles se gèrent et s'anticipent avec leurs outils et leurs règles.

«Il faut avant tout accepter de la regarder en face et prendre conscience de tout son impact pour être en mesure de

Le Monde

Mercredi 17 février 1993

réagir très vite», explique Maurice Lévy, PDG de Publicis qui a assisté, discrètement, un certain nombre de grandes entreprises confrontées à des épisodes de crise.

Ainsi, aujourd'hui, selon l'art militaire, certains états-majors constituent des cellules de crise restreintes pour élaborer avec minutie leur stratégie de désamorçage de la poudrière. Canaliser les rumeurs, motiver, survivre en termes d'image, les grands principes de la gestion des crises sont identiques au-delà des mesures propres à chaque type de crise (sociale, technologique, financière, etc.). Avec l'objectif d'expliquer et de rassurer, de véritables plans de riposte sont élaborés à l'attention des différentes cibles (salariés, partenaires, médias, etc.). «Sans a priori, il faut jouer franc jeu et adopter une communication ouverte vis-à-vis du personnel», note, par exemple, Rune Lenormand, directeur général de DLM Associés, cabinet spécialisé dans les restructurations industrielles. Lors d'un plan social, par exemple, certaines entreprises présentent aujourd'hui, avec une grande clarté dans le discours, les raisons, le planning, le nombre de personnes concernées, les plages de négociation, pour essayer de maintenir la motivation des troupes malgré la tourmente. Chargés de répondre, parfois vingt-quatre heures sur vingt-quatre aux journalistes, des correspondants de presse, seuls habilités à parler, sont nommés.

Confrontés aux risques technologiques majeurs et échaudés par certaines catastrophes, certaines industries, comme le nucléaire en France, ont même prévu à l'avance leur organisation de crise pour ne pas être pris au dépourvu le moment venu. Bâties autour de scénarios prospectifs, les plans d'urgence techniques et de communication sont régulièrement affinés et donnent lieu à des exercices d'entraînement. Bien sûr, les choses ne se passeront jamais exactement comme prévu, mais le réflexe anticrise passe ainsi dans les moeurs.

Catherine Lévi

¹ «La Gestion des crises» de Patrick Lagadec, Mc Graw-Hill, avril 1991, 326 pages.

DISASTER MANAGEMENT

vol.5, N°3 - 1993

"PREVENTING CHAOS IN CRISIS"

G. H. MOORE, OBE, QFSM, FIFireE, FICD

The goals of the book are clearly laid out: "To provide key guidelines for managing a crisis . . . and how to react." The author then lays down strategies for prevention, control and damage limitation.

This book is not for the amateur, but rather for the serious student of disaster management. It is for decision makers, whether they are in the public or private sector, those working at national or local government level, and those at the periphery, such as journalists, union leaders and political leaders.

Mr. Lagadec succinctly portrays the initial feelings of people who are thrust into a crisis situation by using the term "unness". Unexpected - unscheduled - unprecedented and almost unmanageable . . . where the line between brilliant success and crushing defeat is very thin. As a practitioner in the art of restoring chaos out of disaster for 38 years, I can only agree.

The author has carried out a tremendous amount of research, using disasters such as Bhopal, Pearl Harbour and the Cuban missile crisis, coupled with views and statements of people who were involved in global crisis management, such as Henry Kissinger and Robert Kennedy. Their views alone are worth the book's cover price.

The book also gives a detailed overview of the problems managers face - of the strategic action required - and then moves logically into how they should learn from the crisis.

The real problems facing decision makers, an area where input from experts and scientists often conflict, is required reading. I can but agree that there is no "expert in crisis management" and that advice on "crisis . . . only comes from . . . inter disciplinary teams." This is the real world talking.

The 36 pages on communications should make public relations/press officers worthy of that honourable profession squirm in their well padded seats. For this section alone, the book is excellent value for money.

When dealing with "managing the crisis", the author presents sound thoughts, ideas and views backed by obvious massive background study. The references themselves read like an authoritative version of disaster references, which will be of enormous assistance to those in the field of disaster management.

In his conclusion, Patrick Lagadec asks that "operating systems be re-thought . . . with a new flexibility . . . serious work needs to be undertaken . . . or those who do not obstinately prepare to face crisis will soon be subjected to its reign." Practitioners call it *Sods Law* - if it can happen, it will.

At the end of each chapter is a summary, which I thought first class. However, I would have preferred the summaries to be at the beginning of each chapter, as this would help to motivate my mind to the subject matter I was due to study. Not *read*, you may note, *study*.

The author is clearly an academic and does say many simple things in a convoluted fashion. It is certainly not the kind of book one takes to France on summer vacation for light reading.

Whether very busy politicians, journalists and so on will have time to read this excellent 400 page book is open to question, but it certainly has a place in the kit bag of all disaster management practitioners and on the shelves of all consultants, armed services, public libraries and disaster colleges around the world.

G. H. Moore,
OBE, QFSM, FIFireE, FICD

Management
Consultancy

Ounce of prevention worth pound of cure

June 1993

Organisations that fail to prepare adequately for a crisis risk chaos when one does occur, writes Patrick Lagadec

Major crises—from Challenger, Bhopal, Tylenol, or Chernobyl to Exxon-Valdez and Braer—are no longer exceptional events. Indeed the risk of crisis is even becoming structural as large networks become more complex, more vulnerable and more interdependent, as every event or rumour is immediately captured by the media and, above all, because key actors are so poorly prepared to face these disruptive situations.

This is a significant area of consulting activity. Beyond stepping in at the height of emergencies, the consultant's job is to work with organisations before the crisis occurs to prepare tools, establish procedures, share the available knowledge, and more especially help develop appropriate corporate culture. Without this, even the best technical measures are useless.

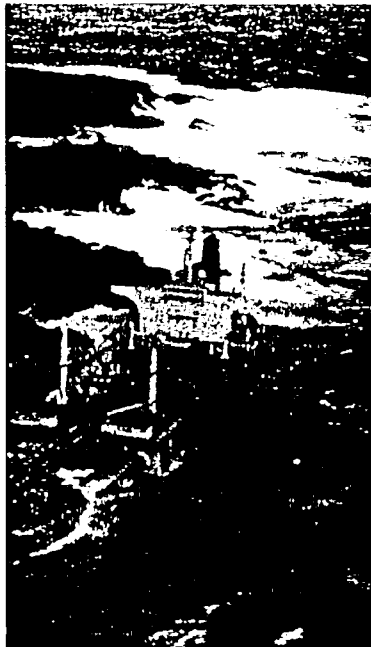
This article has three goals:

- To define clearly what a crisis is, notably in contrast with emergency situations that are simpler and easier to handle.
- To identify specifically the gaps in preparedness commonly seen in this field.
- To propose a learning process to undertake the necessary changes.

Crisis continue to become more frequent and more destabilising. Being better prepared means discovering how to innovate to keep up with the crisis as it develops. Organisations that fail to do so expose themselves to a danger much more serious than a crisis: they risk chaos.

Concrete examples are the best means of grasping the often slippery world of crisis. A crisis can arise as a result of an event that immediately and brutally overwhelms its surroundings: Bhopal with its thousands of dead, Chernobyl and a radioactive cloud spreading over a continent, or the Amoco-Cadiz spilling 230,000 tons of crude oil.

Yet it doesn't have to stun with big numbers: most of the time what counts is that the previously accepted framework is



Shetlands: the Braer disaster

suddenly violated. This was the case with the Tylenol tampering, which suddenly gave a company devoted to promoting health the image of causing death ("Your father works for a company that kills people").

By contrast, a crisis can emerge from an innocuous event that propagates in such a way as to bring a complex system to its knees. In New York on 17 September 1991, faced with especially heavy demand for electricity, Consolidated Edison asked some of its customers to disconnect from its network and use their autonomous power supplies. In response, one of AT&T's telephone exchanges turned on its generator sets.

These were defective, so the supply switched over to the emergency batteries, but no one noticed. Six hours later, the batteries were dead, and the telecommunications system collapsed. As a result,

New York and New Jersey's three major airports were forced to shut down, which in turn overloaded airports in Boston, Philadelphia, Baltimore, and Washington DC. Hundreds of flights were cancelled or delayed.

A crisis can stem from an insidious, undetected event that is noticed through its actual or symbolic impact.

For example, 41 drums of waste from the Seveso region of Switzerland disappeared in autumn 1982. The potential risk was slight. But a cloud of lies, shady business practices, and suspicion soon spread across all of Europe. The media caught the story in spring 1983, with devastating results: border controls lost all credibility, the image of the Swiss chemical industry was tarnished, waste management policy was criticised, and numerous industrial waste dumps came under outside scrutiny. France's contaminated blood scandal is another, more tragic, illustration of this phenomenon.

The growing list of examples can be classified in any number of ways. Crisis is protean, and it can surge from any corner of organisational life. The point is that a crisis is not an accident, that is, it is not a well-understood event for which clearly defined procedures are available. A crisis is the extension of what we have described as the major technological event, in contrast with the classic accident. The box below summarises a crisis's highly disruptive features.

In the presence of the disruptive features outlined below, a three-fold dynamic process tends to develop. This combines a "tidal wave" (an accumula-

The anatomy of a crisis

- Giant quantitative difficulties
- Qualitative difficulties
- Unusual problems
- Vital resources affected
- Combined breakdowns
- Snowball effect of the emergency
- Emergencies that do not play by the rules
- Inadequacy in the governance of the system
- Extreme uncertainty
- Long durations and delay in the response
- Converging growing number of organisations involved
- Critical problems of communications within and among the organisations in charge and with the media and the public, and
- Huge stakes

Source: Lagadec

June 1993



REN-VAL/LEES

Bhopal: crises are becoming more frequent and destabilising

tion of problems overwhelms the available capacities for response; a disruption of rules and procedures; an irruption of fundamental questions requiring crucial choices.

In other words, there is too much to do. Networks lose their operating mechanisms; the most basic values are called into question. Everyone wants to act quickly, but no one knows just what to do, based on what data, when, or in the name of which principles.

The risk for managers is that the event will snowball if appropriate crisis management responses are not found.

This results in a common tableau: the organisation is rapidly overcome by the crisis. Incapable of reacting, powerless to mobilise, ill-prepared to inform, it is soon discredited. The crisis becomes a long ordeal that saps organisational energy. Crisis lays down its law, and the organisation is increasingly shaken, crushed by a challenge it could not meet.

This is the key to the prognosis: anyone who has not obstinately prepared in advance will be quickly left behind. The question, then, is what is the current level of preparedness in organisations to face crisis situations?

The same conclusion is drawn from crisis after crisis. Managerial weaknesses and cultural blind spots expose organisations to terrible risks of failure.

Without basic resources and minimal procedures, warnings are only given and people mobilised late in the game. The problem is even thornier when it comes to identifying the very feeble early warning signals of a crisis. And a crisis is merciless to late-movers.

Very often, the management team meets where it can, nothing having been planned beforehand. Sometimes this

problem goes unnoticed, as there is no designated crisis team; no one feels the lack of a specific centre.

A few people simply take charge, more or less, of the situation in a two- or three more or less communicating offices.

Such a set-up is not a "crisis centre". A certain amount of basic information (plans, figures, various points of comparison) will be requested at the outset. In most cases, there are no pre-existing files of such data. Considerable time is lost at the beginning of the crisis, collecting it.

Insufficient preparation means no one knows which experts to consult, different

Crisis management presupposes an appropriate corporate culture

sources of advice cannot be integrated, poor use is made of resources that are either undervalued or overestimated.

On the relations with victims side, due to a lack of both physical and organisational preparedness, the local department is very slow to appear on the scene. By the same token, efforts to provide psychological or social services generally fail to materialise, when they should be organised quickly and effectively.

Regularly, we see organisations entangled in the countless twists and turns of the event. Our experience shows that, in this area, many a crisis team that exists on paper tends to dissolve in a few minutes, because it lacks a minimum of know-how. The same is true throughout the organisation; information fails to cir-

culate, as each major technical realm holds onto its data and analyses and refuses to answer the needs of other departments; in-house, set alone, anticipating what these needs could be.

At the heart of crisis management lies the aptitude of top executives promptly to set the tone of the response, based on the organisation's fundamental values and its key choices. Behaviour in this area is usually an obvious weak point. In fact, when a company chairman does seize the rudder, as was recently the case in France following a railway disaster, immediately calls a press conference, announces his entire company assumes collective responsibility without trying to hide or designate a scapegoat, acknowledges the victims have rights, and does not forget to communicate with his employees (an in-house public that is equally affected by the circumstances), everyone is flabbergasted. Such astonishment speaks volumes about the "skill" usually displayed in these circumstances.

Beneath the managerial failings are often more fundamental problems. Crisis management presupposes an appropriate corporate culture. This includes constant awareness of potential vulnerability, openness to outside actors, including the press; an ability to anticipate and take initiative; networking and a clear sense of responsibility and ethical position; and, of course, acknowledging and taking care of victims.

On all these points, organisations have developed and firmly rooted often counterproductive habits and references.

The fundamental corporate philosophy is often "it could never happen here". Repeated and created as a standard, this attitude is hardly conducive to vigilance; prompt attention to the warn-

June 1993

similar to crisis management), good judgement and the ability to analyse the situation are crucial. There are a few guidelines for this process.

A seminar to build a collective positive attitude is a good starting point. This raises awareness of how to handle crises and breaks down barriers. Daring to discuss crisis in an organisation—and to do so in groups—is a great step forward.

People can work openly on a taboo subject, evoke situations that overstep accepted boundaries, think about their responsibilities, take preventive measures, and be creative. These introductory seminars, combining teaching and simulations with management teams, are a mandatory first step in any learning strategy.

Several categories of vulnerability

should also be explored: classic risks to which insufficient attention has been paid; abnormal risks not picked up by the usual controls; public opinion risks, until

**Daring to discuss
 crisis in an
 organisation is a
 great step forward**

recently given little consideration; and major changes that could affect the environment.

The point is not so much to make exhaustive lists but to encourage the

organisation to have a more inquiring outlook and greater attentiveness.

After a crisis, there is a rush to forget. This bodes ill for the future. Instead, every crisis experience should lead to critical examination: What were the strengths and weaknesses of the responses given? What are the lessons for the future? Lessons can be learned at all levels—from the tools, procedures, and even the cultural foundations underlying the life of the organisation, its implicit and explicit references, its reflexes, its outlook and its values.

Announcing that "we've provided for everything" is not enough. The capacity for response should be examined in depth. Nor is it enough to ensure that the equipment and the written procedures really work.

Beyond this, one should consider whether the system is robust enough to face not just a classic accident, but a crisis—with all that the phenomenon entails of destabilisation and the need to adapt, anticipate, and take initiative. This means that the examination must go far beyond a look at paper plans, taking into account actual practices, existing know-how and corporate culture of the people and the organisations involved.

Effectively implementing crisis management systems, and, more generally, responding both as individuals and as a group to an exceptional situation, requires continuous training in facing exceptional situations. Everyday experience is not the best way to learn: trial and error, which is costly in both human and economic terms in a crisis, is best replaced by the use of simulations.

The natural purpose of crisis simulation exercises is to ensure that the physical systems and emergency procedures provided actually function correctly. Experience has shown, however, that under exceptional circumstances, the most important failures were caused by group behaviour. Adjusting such behaviour should be one of the prime objectives of these exercises.

At least at the outset, special attention must be paid to training crisis managers, top executives, "on-call" managers, departments in the firing line—such as safety, communications, legal and experts. Each category of actor has specific training needs, and particular emphasis should be given to the roles of the chairman and chief executive during a crisis.

Patrick Lagadec is the author of Preventing Chaos in a Crisis: Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation (McGraw-Hill)



Patrick Lagadec: major crises are no longer exceptional events

June 1993

ing signs of a crisis, or even to accepting overwhelming evidence. In such cases, it becomes impossible to see warnings of an impending crisis, or to heighten awareness in times of doubt. And it is pointless to suggest warning systems or emergency plans: they'll gather dust on the shelf.

The glue binding organisations together often consists of closing off the outside world, as represented by government, competitors, unions, journalists, or the press. Every action, statement, or communication is defensive. These are just the ingredients that ensure instant defeat in a crisis. No handful of techniques for handling the media can mask these deep-set attitudes.

Organisations are often structured around extremely intense competition—which increases as one climbs the corporate ladder. This way of operating may suffice during periods of calm. But in a crisis, the cracks open into yawning voids, and lack of solidarity becomes a cause of irrecoverable failure.

A crisis will not tolerate indecision or careful calculations about how to waffle through events. Yet the common conviction among managers is that it would be dangerous to stick one's neck out and, for a single issue, risk the capital patiently acquired in years of politics and jockey-

Seveso: an example of how a slight risk grew into a major crisis

ing for position. Before deciding to move, everyone tends to wait until the crisis absolutely forces his hand. In such cases, there is no point in hoping for early action or pro-active courage, which are the only ways to stop a crisis before it develops its full power.

References like these make any effective crisis management impossible. Worse yet, they offer crisis a terrain on which it can develop to its fullest. It is critical, then, to design new tools and renew organisational culture. To achieve this, certain processes have proven

effective. How do we start the learning process in an organisation, especially when it is racked by fear about crisis issues?

What specific exercises can be used to mobilise actors, open minds, and forge skills? This is a constant challenge for crisis management consultants.

The path is naturally full of pitfalls, as the field of crisis is highly visible and explosive. Consequently, there are no ideal models for this process. As in any crisis (and the process of dealing with crisis, even in a training situation, is very

REX FEATURES

