

Patrick LAGADEC

RISQUES, CRISES ET RESPONSABILITÉ

Aventure au pays du non conventionnel

TRAVAIL SCIENTIFIQUE
INTERVENTION MÉDIATIQUE

1 9 7 7 - 1 9 9 7



Mexico, novembre 1984

Explosions en chaîne dans un site de stockage de gaz en zone urbaine surpeuplée. Patrick Lagadec parvient à organiser une mission de retour d'expérience. Après 4 jours de rencontres sur le terrain, 6 heures d'entretien avec le conseiller spécial du Président de la République, il est l'invité de Guillermo Ochoa et de Maria-Victoria Uamas pour le journal de Televisa. Thème de l'intervention : la maîtrise du Risque Technologique Majeur

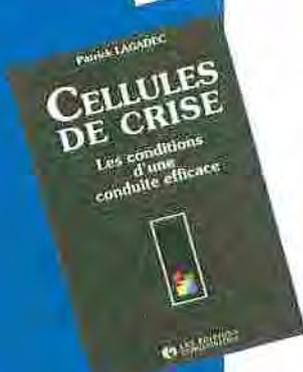
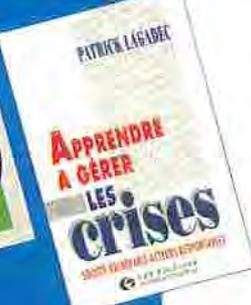
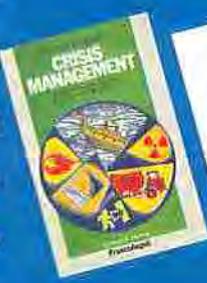
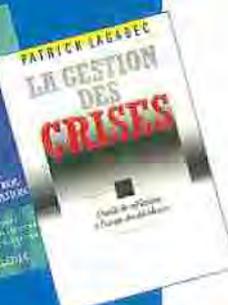
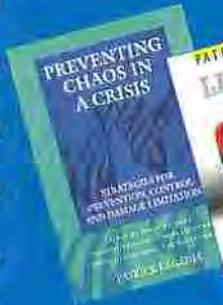
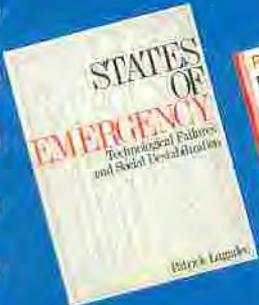
Patrick LAGADEC

ÉCOLE POLYTECHNIQUE
Laboratoire d'Econométrie

1, rue Descartes - 75005 Paris - FRANCE

Tél. 01 46 34 32 42 - Fax 01 47 02 14 10

Email : PLAGADEC@aol.com



TRAVAIL SCIENTIFIQUE - INTERVENTION MÉDIATIQUE

1 9 7 7 - 1 9 9 7

Pendant vingt ans, Patrick LAGADEC a conduit un ensemble de recherches sur un terrain sensible - celui des risques majeurs - marqué par la possibilité d'accident grave (Bhopal, Tchernobyl, sang contaminé, etc.) et de fortes réactions sociales (y compris à la suite de simples rumeurs). Longtemps, la portée - technique, économique, socio-politique - de la question fut ignorée, ou niée. Patrick LAGADEC s'est donné pour projet de participer, à partir de sa place de chercheur, à la construction de consciences et de pratiques collectives à la hauteur de ces nouveaux enjeux.

Les médias allaient naturellement devenir un acteur essentiel dans la dynamique de ces épisodes qui sortent très rapidement du cadre de référence habituel. L'inscription du chercheur sur ce terrain médiatique était tout aussi inévitable - sous peine, lui aussi, de participer à une pathologie du secret. Plus positivement, et de façon plus noble, œuvrer à une pédagogie élargie, donc via les médias, fait partie de la responsabilité du chercheur scientifique travaillant sur ces questions qui affectent chaque citoyen comme la société dans son ensemble.

Patrick LAGADEC est correspondant de *SCIENCE-CONTACT*, organisme du CNRS qui, précisément, s'est donné pour mission de faciliter les relations entre les chercheurs et les journalistes.

Sans engager ici à une analyse de contenu, il a semblé utile - au moins dans un temps préliminaire - de garder trace de l'écho, dans les médias, du travail de Patrick LAGADEC sur les vingt années écoulées.

Bien entendu, l'intervention médiatique pose question.

Comment intervenir ? A partir de quel positionnement ? Quel est l'impact d'une intervention en situation "chaude", notamment à la télévision ? Quels sont les risques, qu'il s'agisse de mise en scène, de déformation ? Le chercheur scientifique ne s'invite pas quand il le jugerait pertinent, lui : il est sollicité, le plus souvent dans l'extrême urgence, pour analyser une actualité forte - beaucoup plus rarement pour exposer le contenu de ses travaux. Ses dires font l'objet de retranscriptions qui traduisent dans une large mesure des dynamiques qui lui échappent.

Il y aurait à l'évidence beaucoup à analyser. On pourrait aisément observer par exemple, au travers du dossier proposé, que les médias sont fort présents dans la phase de l'alerte, lorsque le tabou est fort, pour relater des événements, des études de cas concrets ; ils disparaissent au contraire dans les phases où le chercheur tente d'approfondir la réflexion théorique, de développer de la pédagogie patiente.

Mais le but de ce recueil n'est pas de livrer une analyse de tous ces paramètres. De façon beaucoup moins ambitieuse, elle est de garder une trace, en rassemblant des textes bruts, en pointant des dates d'intervention. Ce recueil de base regroupe donc :

- un ensemble de textes publiés dans la **presse écrite**,
- un rappel des participations à des programmes de **télévision** ou de **radios**,
- quelques **interventions directes** dans la grande presse.

Publications de livres et interventions à l'occasion d'événements significatifs sont les jalons essentiels d'un itinéraire singulier dont les clés peuvent être données en quelques dates.

1977-1979 : le temps du tabou

L'incendie de la raffinerie de Feyzin est déjà vieux de onze années ; Seveso a tout juste un an. La sécurité est un domaine tabou : on ne parle pas des risques, surtout s'ils peuvent sortir de l'enceinte industrielle et concerner la population en général. Le tampon "Confidentiel", marque la plupart des rapports - quand ils existent. Le monde académique n'est pas plus ouvert à ces questions : elles rentrent trop mal dans les cadres disciplinaires établis et les traiter supposerait d'engager quelque forme de contact avec le milieu industriel, autre interdit de l'époque. Avec l'appui personnel de Claude HENRY, qui l'accueille dans son Laboratoire d'Econométrie en 1977, et le soutien de l'Ecole Polytechnique, Patrick LAGADEC tourne la difficulté : il se rend en Angleterre, en Italie, au Canada, aux Etats-Unis, etc. où il multiplie rencontres et études de cas avec des acteurs très diversifiés.

1979-1983 : le temps de l'alerte

De son périple, Patrick LAGADEC rapporte bon nombre de dossiers concrets, d'avancées opérationnelles, de références culturelles novatrices ; il reçoit l'appui du Ministère de l'Environnement (Service de l'Environnement Industriel) et consolide ses acquis. A l'automne 1979, il franchit le pas et introduit le concept de *Risque Technologique Majeur* (*La Recherche, Futuribles*, nov. 79), qui va rapidement avoir un très large écho. Il en fait l'objet de sa thèse de doctorat d'État (science politique), soutenue en novembre 1990. Publiée aussitôt dans son intégralité : *Le Risque technologique majeur* (Pergamon Press, 1981), et dans une version adaptée à un large public : *La Civilisation du risque* (Seuil, 1981).

1983-1991 : le temps de l'approfondissement

Après les alertes des années 70 (Seveso, Three Mile Island), voici les grands désastres de l'année 1984 (Mexico, Bhopal), les échecs cinglants en matière d'information (pyralène, Mont-Louis, etc.), le désastre de Tchernobyl. La question la plus taboue - le temps de la crise, défi tant intellectuel qu'opérationnel - doit être abordée de front.

Dès 1986, Patrick LAGADEC ouvre une première voie : la nécessaire information publique en situation de crise, en lieu et place du secret. Il y a urgence : l'archaïsme sur ce terrain est motif de fiascos à répétition. Il ne s'agit pas seulement d'apporter de bonnes check-lists en "communication de crise" : il s'agit d'abord et avant tout d'opérer de profondes mutations culturelles.

La question est naturellement bien plus large : comment penser la perte des références - c'est cela une crise -, comment traiter la situation extrême ? Patrick LAGADEC reprend son bâton de pèlerin et s'en va écouter de nombreux acteurs (responsables industriels et administratifs, experts, politiques, victimes regroupées en associations, journalistes, universitaires, etc.) ayant été directement aux prises avec ces situations, dans de nombreux pays. Il leur pose quatre questions : *Comment cela vous est-il tombé dessus ? Qu'avez-vous fait ? Quel fut le pire moment ? Quelles leçons en avez-vous retiré ?* L'ensemble de ces témoignages est repris et publié (comme le souhaitait chacune des personnes rencontrées) : **Etats d'urgence** (Seuil, 1988). C'est là un éclairage inédit de cette boîte noire de la crise, rarement ouverte.

Mais il faut dépasser les études de cas et tenter de dégager une compréhension globale du phénomène de crise, des pistes d'action opérationnelles. Patrick LAGADEC se lance dans un ouvrage de fond, avec l'appui des meilleurs spécialistes mondiaux : **La Gestion des crises** (McGraw Hill, 1991).

1991-1997 : le temps de l'apprentissage collectif

La question des crises est désormais bien évidente, même si elle est loin d'avoir acquis droit de cité. Après avoir "pensé" les difficultés et donné des voies d'action, il faut inventer des voies de progrès efficaces et surtout tolérables. Encore une fois, avant d'écrire, il faut aller sur le terrain - cette fois au cœur de l'action. En s'appuyant sur une expérience d'interventions directes dans de nombreux organismes (séminaires, simulations, retours d'expérience, audits, formations), Patrick LAGADEC publie successivement : **Apprendre à gérer les crises** (Les Editions d'Organisation, 1993) : **Cellules de crise** (Les Editions d'Organisation, 1995).

Le monde des risques et des crises évolue à très haute vitesse. Les acteurs sont de plus en plus insérés dans des maillages extraordinairement complexes de réseaux : les barrières s'effacent : les inconnues scientifiques s'aiguisent : les médias imposent des logiques de plus en plus déterminantes ; la confiance publique s'effrite. Personne n'est plus à l'écart du défi de la crise : jusqu'aux médias, devenus acteurs décisifs des réalités dont ils ont la mission de rendre compte. C'est encore de la responsabilité du chercheur que de travailler avec chacun, à tous les stades - qu'il s'agisse de l'alerte, de l'élaboration de nouveaux cadres de référence et d'action opérationnelle, du développement de voies d'apprentissage.

1997 : le temps des ruptures

Au-delà de la crise spécifique se profile désormais la question des grandes ruptures, qui restent à penser, à préparer, à conduire. Ce que l'on a pu apprendre sur le dossier des risques majeurs et des crises peut constituer ici un point d'appui pédagogique d'une grande pertinence.

L'objectif : consolider une maîtrise collective de notre développement, ancrée sur des valeurs fortes, toujours soumises à examen - sans jamais oublier l'exigence cruciale de toute cette aventure au pays du non conventionnel : le développement de la démocratie.

L i v r e s e t P r i x

Le Risque technologique majeur – Politique, risque et processus de développement

Pergamon Press, Collection "Futuribles", Paris, 1981.

–Trad. anglaise: *Major Technological Risk – An assessment of Industrial Disasters*, Pergamon Press, Oxford, 1982.

La Civilisation du risque – Catastrophes technologiques et responsabilité sociale

Le Seuil, Collection "Science Ouverte", Paris, 1981.

• Prix de Protection Civile, 1982.

• Prix Raymond DELABY (Conseil Supérieur des Installations Classées), 1982.

–Trad. espagnole : *La Civilizacion del riesgo - Catastrofes tecnologicas y responsabilidad social* Madrid, Ed. Mapfre, 1984.

–Trad. allemande : *Das Grosse Risiko - Technische Katastrophen und gesellschaftlich Verantwortung*. Greno, Nördlingen. 1987.

Etats d'urgence – Défaillances technologiques et déstabilisation sociale

Le Seuil, Collection "Science Ouverte", 1988.

• Prix ROBERVAL du Livre et de la Communication en Technologie,

remis par M. Hubert CURIEN, Ministre de la Recherche et de la Technologie ¹

–Trad. anglaise : *States of Emergency - Technological Failures and Social Destabilization*, Butterworth-Heinemann, Londres, 1990.

• Pour l'ensemble des travaux : Prix Fritz WINTER, 1988 ²

La Gestion des Crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs

McGraw-Hill, Paris, 1991 ; Ediscience, 1994.

– Trad. anglaise : *Preventing Chaoas in a Crisis*, McGraw-Hill, Maidenhead, 1993.

Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables

Les Editions d'Organisation, 1993.

– Trad. italienne : *Crisis Management – Como affrontare e gestire emergenze e imprevisti*. Uomini & Imprese, Franco Angeli, Milano, 1994

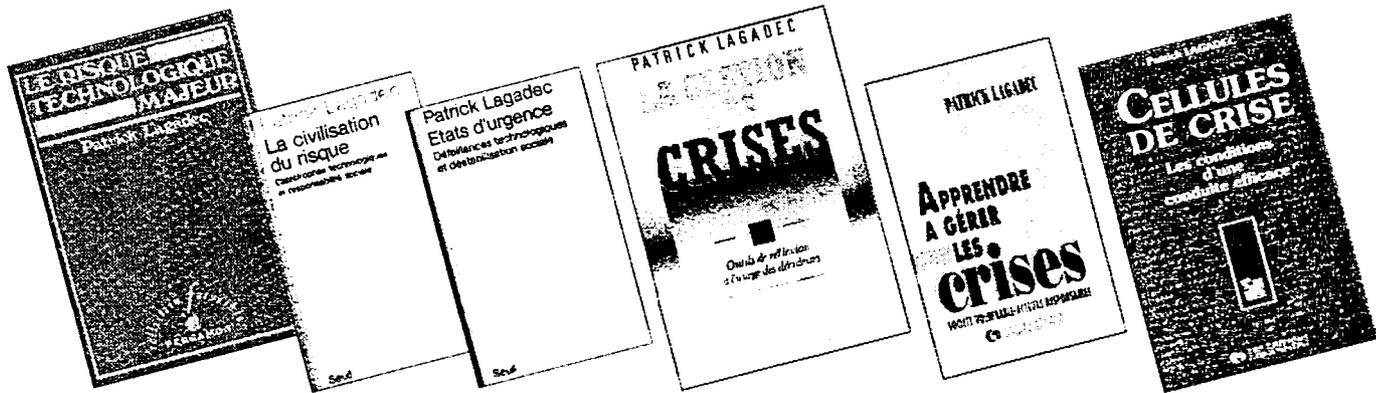
Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace

Les Editions d'Organisation, 1995.

¹ Le jury était composé de MM. Pierre AIGRAIN (Directeur Général Scientifique chez Thomson), Pierre BARRIQUAND (industriel), Jean-Pierre CAUSSE (Directeur Général adjoint chargé de la recherche à Saint Gobain), Robert CLARKE (Association des Journalistes Scientifiques), Hubert CURIEN (Ministre de la Recherche et de la Technologie, Président du Conseil d'Administration de l'Université de Technologie de Compiègne – UTC), Jean-Baptiste DAMBRINE, Christian DAMBRINE (Délégué Général à l'Association Nationale pour la Recherche Technique – ANRT), Guy DENIELOU (membre du Conseil de l'UTC), Paul GERMAIN (Secrétaire perpétuel de l'Académie des Sciences), Michel GULLOU (Vice-Président de l'Association des Universités de Langue Française), Michel LAVALOU (Président de l'UTC), Philippe DE MONTGOLFIER (Conseiller de la Direction Générale Bertin & Cie), Michel PRUVOT, (Directeur de recherche chez Poclair), Gérard WORMS (Président de l'ANRT).

² Jury coprésidé par Madame Hélène AHRWEILER, Recteur de l'Académie de Paris, Chancelier des Universités et M. Jacques BAUMEL, Président de la Fondation du Futur; et composé de : M. le Professeur Jean-François BACH (membre de l'Institut, Académie des Sciences), M. le Professeur Paul MANDEL (membre de l'Institut, Académie des Sciences, membre de l'Académie nationale de Médecine), M. le Professeur Werner SPIES, M. Le Professeur René TRUHAUT (membre de l'Institut, Académie des Sciences, membre de l'Académie nationale de Médecine, membre de l'Académie de Pharmacie).

S O M M A I R E



1

Articles de presse autour des ouvrages publiés par Patrick LAGADEC

Pages 17 à 127

2

Participation à des programmes de radio et de télévision

Pages 131 à 137



3

Quelques articles de Patrick LAGADEC

Pages 139 à 153

S O M M A I R E

1

Articles de presse autour des ouvrages publiés par Patrick LAGADEC

Synthèses

17

- 19 “ Patrick Lagadec ou de la difficulté d’avoir raison trop tôt ”

La rubrique de Robert Andurand

Sécurité - Revue de Préventique - n° 32 - mars-avril 1997 - pp 119-124

- 25 “ Cellules de crise - les conditions d’une conduite efficace ”

Par Jean Daubigny, préfet de la Loire, critique du livre de Patrick Lagadec

Administration - n° 169 octobre/novembre 1995 - pp 161-163

Le temps de l’alerte

29

- 30 “ La Gestion du Risque ” Quelques leçons décisives de la catastrophe de Harrisburg

par Joël de Rosnay

l’Expansion - 21 décembre 1979 - pp. 125-127

- 32 “ Le risque technologique majeur : anatomies de quelques catastrophes récentes ”

Agence France Presse - 18 février 1981

- 33 “ Et si, demain, survenait la super catastrophe... ”

Robert Clarke

Le Quotidien - 21 février 1981 - p. 13

- 35 “ Danse sur des volcans ”

Pierre Drouin

Le Monde - 15 juillet 1981



- 37 “ Les dégâts du Progrès ”
Le Monde - 12 novembre 1981 (éditorial en “Une”)

- 38 “ Les notes de lectures d’Alfred Sauvy ”
Le Monde - 8 décembre 1981 - p. 23

- 39 “ Apprendre à gérer le risque ”
un entretien avec Patrick Lagadec
Sciences et Avenir - n° 420, janvier 1982 - pp. 104-106



S O M M A I R E

- 42 “ La civilisation du risque ”
Jean-Paul Moatti
Le Monde Diplomatique - Avril 1982
- 43 “ Le risque technologique majeur ” et “ La civilisation du risque ”
Encyclopaedia Universalis - Bruno Latour - 1982 - p. 509
- 44 L'auteur de la “ Civilisation du risque primé par le Ministère de l'Environnement ”
Agence France Presse - Février 1983
- 45 “ Pollution : le risque est partout ”
Françoise Monier
L'Express - 15 au 21 avril 1983 - pp. 98-99
- 47 “ Bhopal ”
Ouest-France - 3/4 décembre 1985

Le temps de l'approfondissement

- 49
- 50 “ L'Ethnographe du risque ”
Propos recueillis par Serge Beucler et Claudine Farrugia
Préventique - n° 19, février 1988 - pp. 17-21
- 55 “ Un prix Nobel n'a pas le droit d'écraser son petit-fils ”
Entretien avec Hélène Cric
Libération - Samedi 12 mars 1988
- 56 “ Risques technologiques : la peur moderne ”
Germain Chambost
Sud-Ouest - jeudi 17 mars 1988
- 58 “ Voyage au centre de la crise ”
Jacques Girardon
L'Express - 18 mars 1988 - pp. 58-60
- 60 “ Scénarios de crise ”
Bernard Rapp
Courrier de l'Ouest - 6 avril 1988
- 61 “ Gérer la crise : une nouvelle frontière ”
Pascal Bacriswyl
Liberté de Fribourg - 7 avril 1988
- 62 “ La gestion du risque industriel ”
Le Monde - Jeudi 14 avril 1988
- 64 “ Le courant passe enfin ”
Daniel Wermus
La Tribune de Genève, Edition Nationale - 16 avril 1988
- 65 “ Catastrophes : la leçon de Patrick Lagadec ”
Bernard Béguin
Journal de Genève - 25 avril 1988

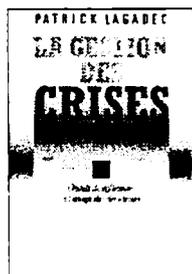


S O M M A I R E

- 67 “ Catastrophes : les secours grippés ”
 Roger Cans
Le Monde - Mercredi 27 avril 1988
- 69 “ States of Emergency - Technological Failures and Social Destabilization ”
Industry and Environment - April/May/June 1988
- 73 “ Lagadec, cru 88 ”
 Thierry Guerrier
Noria Magazine - 88
- 74 “ Etats d’urgence ” : les pompiers de l’apocalypse ”
 Jean-François Degenne
Courrier Cadres - n° 768 - 6 mai 1988
- 76 Un entretien avec l’auteur d’“ Etats-d’Urgence ”
 Propos recueillis par Frédéric Joli
Quotidien du Maire - 7 mai 1988
- 77 “ Le livre de la semaine, Etats d’urgence ”
 Francis Brochet
Dépêche de Dijon - 14 mai 1988
- 78 “Lagadec, un estudio de las catastrofes ”
El Globo - julio 1988
- 81 “ Les catastrophes de la modernité ”
 Denis Duclos
Le Monde - 9 juillet 1988
- 84 “ Etats d’urgence - défaillances technologiques et déstabilisation sociale ”
 Capitaine J.F. Schmauch
Le Sapeur Pompier - Septembre 1988
- 85 “ Comment communiquer en état de crise ”
 Marie-Hélène Jacquier
Les Echos - 21 septembre 1988
- 86 “ Etats d’urgence - défaillances technologiques et déstabilisation sociale ”
 Pierre Brien
Revue de la protection civile - Canada, juillet/septembre 1988 - pp. 33-34
- 88 “ States of Emergency Technological Failures and Social Destabilization ”
Emergency Preparedness Digest - July-September 1988
- 90 “ Gérer les situations de crise ”
 D. Lonay
Synthèse Financière - 12 décembre 1988
- 93 “ Le gestionnaire de l’ingérable ”
 Entretien
Synchro - Février/mars 1989
- 95 “ Etats d’urgence ”
 Pierre de Latil
Science et Avenir - n° 505, mars 1989

S O M M A I R E

- 96 “ L’Homme qui en savait trop ”
Nathalie Quint
Courrier cadres - n° 813 - pp. 30-32
- 98 “ Etats d’urgence ”
Science et Technologie - n°9 - octobre 1988
- 99 “ Un aventurier au pays de la crise post-accidentelle ”
Antoine Striffling
Sud Affaires - n° 79, 27 avril 1989
- 100 “ La gestion des catastrophes ”
Paul Molga
Dynasteurs - Juillet/Août 1989
- 101 “ Comment faire face à l’imprévisible ”
Jean-François Rouge
L’Expansion - 17-30 mai 1990 - p. 36
- 102 “ Comment gérer une crise ”
Le Moniteur - 10 mai 1991
- 103 “ Patrick Lagadec, Spécialiste des crises de toutes sortes ”
Lucie Côté
La Presse, Montréal - 26 mai 1991
- 104 “ La gestion des crises ”
Faits de Société, le magazine des directeurs de la communication - juin/juillet 1991
- 105 “ Comment garder la tête froide ? ”
Pierre Drouin
Le Monde - Mardi 2 juillet 1991
- 106 “ La gestion des crises ”
Georges Yves Kervern
La Jaune et la Rouge - Août/septembre 1991 - pp.71-72
- 108 “ Le monde et l’entreprise ”
L’Entreprise - n° 72 - octobre 1991
- 109 “ La gestion des crises - Outils de réflexion à l’usage des décideurs ”
Jean-Michel Besnier
Esprit - Novembre 1991
- 110 “ Les leçons de Tchernobyl ”
Bernard Le Solleu
Ouest-France - 1991
- 111 “ Portrait ” Ils se battent pour l’information du risque
Options Futur - Septembre 1992
- 112 “ Survivre aux crises ”
Catherine Lévi
Le Monde - Mercredi 17 février 1993



S O M M A I R E

- 114 " Preventing chaos in a crisis "
G.H. Moor
Disaster Management - volume 5, n° 3 - 1993

- 115 " Ounce of prevention worth pound of cure "
Crisis Management
Management Consultancy - June 1993



- 119 **Le temps de l'apprentissage**

- 120 " Risques majeurs et situations de crise, un immense champ de recherche "
X-Info - La Lettre d'information de l'Ecole Polytechnique - n° 13 - 31 mai 1994

- 121 " La communication à l'épreuve des situations de crise "
Philippe Amez-Droz
Journal de Genève et Gazette de Lausanne - Jeudi 27 octobre 1994 - p. 7



- 123 " Les livres de chevet des patrons "
Les Echos - 19 mars 1996

- 124 " L'Apprentissage de la gestion des crises "
Catherine Lévi
Les Echos - Mardi 7 mai 1996 - p. 19

- 125 " Se préparer pour mieux gérer les crises "
Jo Laengy
Dernières Nouvelles d'Alsace - 25-26 décembre 1996

- 127 " Anticiper les risques de demain "
Fabienne Nedey
Décision Environnement - n° 57 - juin/juillet 1997 - pp 20-23

2

**Participation à des programmes
de radio et de télévision**

pages 131 à 137

3

Quelques articles de Patrick LAGADEC

pages 139 à 153

- 140 Ouest France - vendredi 29 avril 1988
 “ Les enjeux de l’après 8 mai ”
 Risque technologiques : apprendre à gérer les crises
- 141 Le Monde - mardi 11 février 1992
 “ Pour une science des crises ”
- 142 La Jaune et la Rouge - février 1994 - n° 492
 “ Les risques majeurs ”
- 145 Les Echos lundi 6 novembre 1995
 mardi 7 novembre 1995
 “ Crises et ruptures : subir ou réagir ”
 I. Le diagnostic
 II. Cellules de crise : les conditions de l’efficacité ”
- 147 Les Echos 5 novembre 1995
 “ Crises politiques ”
 par FAVILLA
- 148 Le Figaro - lundi 20 mai 1996
 “ Vache folle : un fiasco ordinaire ”
 avec le Docteur William DAB
- 149 Stratégies n° 1000 - 21 février 1997
 “ Arrêt sur image ”
- 150 Préventique-sécurité, n° 31 - janvier/février 1997
 “ Sauvons les médias ”
- 153 Le Monde - mercredi 26 mars 1997
 “ Face aux crises de demain, le vide ”

1

**Articles de presse autour des ouvrages publiés
par Patrick LAGADEC**

SYNTHÈSES

PATRICK LAGADEC OU DE LA DIFFICULTE D'AVOIR RAISON TROP TOT



Dans la grande aventure de l'Environnement, je voudrais aborder dans ma présente chronique le cas d'un chercheur, Patrick Lagadec, qui affronte depuis vingt ans la plus puissante des forces, la force d'inertie, pour faire admettre ses idées originales, jugées trop modernes et arrivées trop tôt.

J'ai rencontré dans ma carrière des centaines et des centaines de personnes. Il n'y en a pas dix pour lesquelles je me souviens avec autant de précision des lieux, des circonstances et des paroles qui furent échangées lors de ma première rencontre avec Patrick Lagadec. Je pense que les circonstances étaient si particulières et que le sujet me tenait tant à cœur, qu'il ne pouvait pas en être autrement.

Un soir de novembre 1979, j'avais subtilisé le numéro de la revue «La Recherche» qui circulait dans mon service. Je pensais le lire, le soir même. Dans ce numéro, de la page 1 146 à la page 1 153, un dossier intitulé «Faire face aux risques technologiques», appela mon attention. Trois heures plus tard, j'avais lu le texte intégralement trois fois et je ressentais la profonde satisfaction de «n'être plus seul désormais».

Pour comprendre cette réflexion, il faut savoir qu'après les expériences que nous avons réalisées pour le Service de l'Environnement Industriel (SEI) du ministère de



Photo Roland Allard VI
copyright Seuil

l'Environnement en 1975 et 1976, une opposition très nette s'était manifestée au ministère de l'Industrie contre la collaboration d'un de ses propres appuis techniques.

L'Institut de Protection et de Sûreté Nucléaire (IPSN), avec le ministère de l'Environnement. Ce n'était vraiment pas le grand amour entre les deux ministères. L'opposition était très vive, notamment à la direction des carburants (DICA), actuellement direction des hydrocarbures (DHYCA). J'avais vu fondre mes appuis à l'IPSN comme neige au soleil. De bonnes âmes, car il y en a toujours en de telles circonstances, m'avaient rapporté, avec un air qui se voulait navré, accompagné de beaucoup de sous-entendus, qu'«on me laissait continuer, ... pour me faire plaisir, ... du moment que ça ne nuisait pas au travail pour lequel j'étais payé». Dieu merci, le contact resta solidement établi avec R. Guillet, puis avec Th. Dubuis au SEI. Quant à Ph. Vesseron, alors chef du SEI et conseiller du ministre de l'Environnement, il ne cessait pas de pester encore et encore, contre mon «manque de dynamisme».

Je me trouvais, une quinzaine de jours plus tard, dans une réunion de travail avec le président et le vice-président du groupe permanent «usines» de ce que l'on nomme actuellement la Direction de la sûreté des installations nucléaires (DSIN), lorsque P. Tanguy, alors directeur de l'IPSN, entra brusquement et s'adressant directement à moi me lança :

- - Laga... Laga.... ça vous dit quelque chose ?
- Lagadec ?
- Oui, c'est ça! Vous le connaissez ?

- J'ai lu un article de lui dans *La Recherche*.

- On a parlé de lui, au déjeuner, au ministère. Il paraît qu'il dit des choses un peu «sulfureuses». Le «Château» souhaiterait en avoir le cœur net. Il paraît même que le Président aimerait savoir si on ne pourrait pas tirer de sa thèse des idées pour aborder les problèmes des risques majeurs dans les années 85-2000.

Après un bref silence, il ajouta :

- - Arrangez-vous pour le rencontrer, mais pour ce qui est du «Château», ne vous laissez pas bluffer, c'est sûrement pour nous impressionner.

J'avais complètement oublié cette conversation lorsque je reçus, une semaine après, un coup de fil avec une voix timide me disant :

- - Je souhaiterais vous rencontrer, je m'appelle Patrick Lagadec.

Quelques jours après, je traversais sous une pluie froide et pénétrante la cour de l'ancienne école Polytechnique, maudissant mes profs de math et surtout mon incapacité notoire qui m'avait empêché de fréquenter ces lieux en temps utiles. Je fus accueilli par le Professeur C. Henry qui dirigeait le laboratoire d'Econométrie et par son thésard. Depuis quelques jours, une bronchite grippale et une angine très douloureuse me rendaient pratiquement totalement aphone et à la limite de l'asphyxie. J'écoutais leurs exposés, faute de pouvoir prononcer un mot. P. Lagadec dévisageait avec une inquiétude non dissimulée l'espèce de «nucléocrate» que je devais représenter à ses yeux. En par-

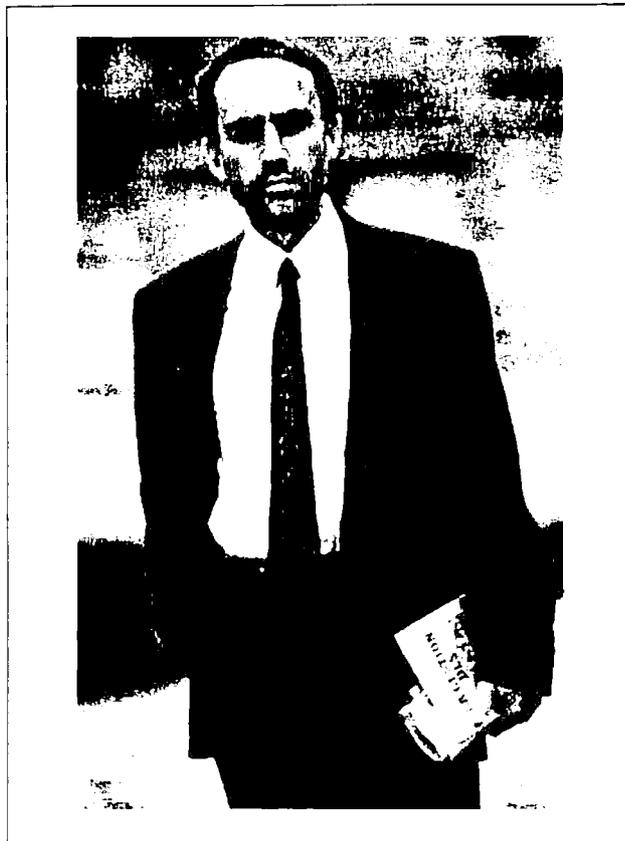
tant, en lui serrant la main, je lui dis : «-maintenant nous sommes deux, nous ne sommes plus seuls», ce qui le laissa perplexe.

Rentré à l'IPSN, je fis mon rapport à P. Tanguy en lui disant : «Ce gars-là possède la faculté de formuler très clairement des idées qui sont actuellement très diffuses et très confuses dans l'esprit des gens. C'est à mon avis un analyste remarquable. Je pense que j'ai ressenti, quand il a exposé ses idées,

quelque chose de proche de ce que les visiteurs du salon ont dû ressentir en 1874 devant les premiers tableaux impressionnistes : ça choque et ça intrigue, mais on sent la présence de quelque chose d'encore indéfinissable qui doit être très important». Depuis, j'ai dû rencontrer P. Lagadec un peu moins d'une dizaine de fois, mais ces rencontres ont toujours été très enrichissantes pour moi.

o-o-o

Je ne conçois pas une école d'ingénieurs digne de ce nom qui dans son enseignement n'attirerait pas l'attention sur les travaux de P. Lagadec. Je pense que parmi les nombreux livres et articles qu'il a publiés, quatre au moins devraient faire partie de la bibliothèque du futur ingénieur, et surtout de son paquetage.



En premier : *La civilisation du risque* qui traite des catastrophes et de la responsabilité sociale. Dans ce livre, publié aux Editions du Seuil en 1981, P. Lagadec décrit «les coups de semonce» de Flixborough (en 1974), de Seveso (en 1976), avec l'angoisse, le scepticisme, le désarroi, les ingrédients d'une catastrophe. Il montre le changement d'échelle du risque technologique majeur avec le naufrage de l'Amoco Cadiz (en 1978), avec pour toile de fond l'inachèvement du plan de lutte contre la pollution marine (plan Polmar) au moment de cette immense marée noire, malgré les coups de semonce des naufrages du Torrey Canyon (en 1967) et du Boehlen (en 1976). Il analyse l'accident nucléaire de Three Mile Island (en 1979) ainsi que l'accident de transport de produits chimiques à Mississauga-Toronto (en 1979). Il décrit

SECURITE - Revue de Préventique

N° 32 - mars/avril 1997

l'impuissance et la déroute des structures habituelles de lutte, les limites des moyens de gestion disponibles, le rôle des différents acteurs (les industriels, l'état, les citoyens, les experts), la dilution des responsabilités, la lente prise de conscience de la réalité du caractère particulier du risque majeur, enfin la nécessité de relever le défi, avec toutes les questions qui restent encore en suspens.

En second : *Etats d'urgence* qui traite des défaillances technologiques et de la déstabilisation sociale. Dans ce livre publié en mars 1988, aux Editions du Seuil, P. Lagadec développe les grands chocs des années 1980 après les avertissements des années 1970, avec, au-delà de l'accident,

l'éclatement de la « crise » :

« Comment gérer les crises ? Les caractéristiques de la crise y sont exposées : le caractère singulier de l'accident, le contexte métastable, l'échelle et la durée inhabituelles des phénomènes, l'incertitude des faits souvent insaisissables, la multiplication des intervenants, le raz de marée médiatique, les enjeux colossaux, la dynamique de crise, l'état de choc, les problèmes massifs de communication publique, la perte de contrôle des événements.

Pour illustrer son propos, P. Lagadec interroge dans ce livre des acteurs qui ont été au cœur des crises, notamment :

- Marc Bécam, alors membre du gouvernement, breton lui-même, nord finistérien de surcroît, choisi par le Premier Ministre (R. Barre) pour coordonner

l'ensemble des opérations après l'échouage le 16 mars 1978, peu avant minuit, de l'Amoco Cadiz, pétrolier de 210 000 tonnes, qui pollua 250 km de côtes ;

- Douglas K. Burrows, chef de la police de la région de Peel en Ontario, au Canada, lors de l'évacuation de 217 000 personnes à Mississauga-Toronto, après les explosions de wagons contenant des produits chimiques à la suite d'un déraillement de train survenu le 10 novembre 1979 à 23 h 35 ;

- Edgar Fasel, chargé de créer un nouveau service de relations extérieures chez Sandoz, lors de l'incendie d'un entrepôt, le 1er novembre 1986, qui pollua le Rhin, faisant remonter à la surface du fleuve des milliers de cadavres d'anguilles, événement qui fut très largement exploité par un « leader-écologique local bien connu, surtout expert en médiatisation.

- Philippe Vesseron, successivement conseiller de deux ministres de l'Environnement, M. Crépeau et H. Bouchardeau, qui eut à gérer, à partir du 25 mars 1983, la « crise » due à l'affaire des 41 fûts de déchets de Seveso, « égarés » en octobre 1982 et recherchés avec

frénésie dans l'Europe entière entre le 25 mars et le 19 mai 1983 ;

- Claude Frantzen et Laurent du Boulay, de la Direction générale de l'aviation civile, au moment de l'accident d'un avion DC10 d'American Airlines peu après son décollage à Chicago le 25 mai 1979 ;

- Gilbert Carrère, préfet de la région Rhône-Alpes, lors de l'incendie très médiatisé du Port Edouard-Herriot à Lyon, les 2-3 juin 1987 ;

- Philippe Dessaint, journaliste, présentateur à l'échelon national du journal télévisé 19 20 sur la 3ème chaîne de télévision lors des crises consécutives aux explosions de transformateurs au pyralène à Reims en 1985 et à Villeurbanne en 1986.

Troisième ouvrage de référence : *La gestion des crises, outil de réflexion à*

l'usage des décideurs publié en 1991, chez Mc Graw-Hill, pour penser, prévenir et gérer les crises.

Dans un univers où l'incertitude et la vulnérabilité sont sans cesse croissantes, un simple fait ou une simple rumeur, peut être ressenti comme une menace. Dans un environnement de plus en plus complexe, les « signaux avertisseurs » sont souvent de faible intensité et parfois difficiles à décrypter. Malgré cela, les réponses doivent être



Mexico. 19 11 84 BLEVES en série dans un site de stockage de gaz au milieu d'une zone urbaine surpeuplée, multiples effets domino. Ici, une pièce métallique de 150 kg est allée se fixer dans le socle de béton sous une batterie de cylindres de gaz en rang serrés à 500 m du site, de l'accident. Par bonheur, le slamom a pu se faire sans nouvelles explosions.

rapides et flexibles. Or la parcellisation des experts en multiples disciplines jalouses de leur spécificité ne facilite pas les diagnostics rapides.

L'accident «classique» se caractérise par un événement bien connu, d'ampleur limitée, avec des procédures d'urgence codifiées, un nombre limité d'intervenants, des organisations qui se connaissent, des rôles et des responsabilités clairement définis, une structure d'autorité bien reconnue, une situation perçue comme gérable, une défaillance dont on a le sentiment qu'elle peut être rapidement maîtrisée.

L'accident «majeur» est complètement différent. Il procède d'une

défaillance de grande, voire de très grande ampleur, qualitativement très déstabilisante, en aggravation presque exponentielle, avec une incertitude omniprésente, des procédures d'urgence vite débordées car inadaptées, l'inconnu, la multiplication des intervenants, des problèmes critiques de communication, des enjeux économiques, parfois politiques, colossaux, une perception d'un univers de démesure.

La défaillance est qualitativement très déstabilisante, soit parce que son type n'était pas envisagé, soit parce qu'elle concerne un nœud ou même des réseaux d'importance vitale, ou encore parce qu'elle se présente comme une combinaison buissonnante d'interactions qui s'inhibent ou s'amplifient avec des constantes de temps très différentes. Une action correctrice n'a pas forcément un effet immédiat et peut même ajouter une perturbation décalée dans le temps, alors même que son apparent échec immédiat peut faire oublier sa présence. Enfin, il arrive que les problèmes «prennent instantanément en masse», en raison d'un niveau très élevé d'interdépendances, avec une complexité telle que les «réparations seront de toutes façons longues et délicates».

J'ai personnellement rencontré un préfet qui au premier abord me parut franchement cynique. Mais, à la réflexion, je le considère maintenant comme simplement un peu brutalement réaliste. Nous avons étudié le plan particulier d'intervention (PPI) qu'il venait de faire élaborer par ses services à la demande du gouvernement. A l'analyse, il

s'avéra qu'en cas d'accident technologique grave, le PPI s'avérerait vite dépassé de par la structure même de l'agglomération dont le plan était déjà figé bien avant qu'on n'y brûle Jeanne d'Arc. Le préfet mit fin au flot ininterrompu de paroles des

experts de la manière énergique suivante : «Supposons le cas «favorable» : tout le monde est mort ; je compte, je décote, j'emballé, j'expédie. Prenons le cas «défavorable» : je suis en présence de nombreux blessés ; que dois-je faire ? Une immense tristesse submergea les cœurs des experts. Je pense qu'un grand pas sera franchi lorsque la population et les politiciens auront enfin admis que certains problèmes n'ont pas actuellement de solution satisfaisante.



A 300 m du lieu initial des BLEVES des dizaines de camions sont remplis de gaz. près à la livraison. L'onde de chaleur détruit la partie moteur des véhicules par bonheur, les citernes résistent. Immédiatement à côté des centaines de bouteilles de gaz chargées sur d'autres camions ne résisteront pas nouvelles projections de missiles dans toutes les directions jusqu'à 2 km

Quatrième ouvrage et non des moindres : «Apprendre à gérer les crises, société vulnérable, acteurs responsables» publié aux Editions d'organisation en 1993, conçu comme un manuel destiné aux managers et aux ingénieurs pour l'acquisition des savoirs opérationnels de base pour la gestion des crises.

L'apport novateur de Patrick Lagadec a ouvert au grand public, mais aussi aux spécialistes, des horizons jusque-là pratiquement inconnus.

o-o-o

Je suis très heureux de constater qu'il est désormais bien loin le temps où, en 1979, lors du congrès de «Loss Prevention and Safety Promotion in the Process Industries» qui se tenait à Bâle, de nombreux prétendus bien pensants arpentaient les couloirs du congrès pour «faire sa fête à ce gars qui sent le soufre». Devant un tel acharnement, Ph. Vesseron m'avait dit à l'époque : « - il gêne, donc il est important. Force est de constater que leurs successeurs font maintenant de plus en plus appel à lui pour qu'il réalise des audits et des conférences dans leurs entreprises ou pour bénéficier de ses connaissances en tant que consultant, spécialiste de l'analyse et de la gestion des crises.

SECURITE - Revue de Préventique

N° 32 - mars/avril 1997

Pour ma part, lorsque le ministre de l'Environnement, Mme H. Bouchardeau me confia à la fin de 1984, après l'accident survenu à Bhopal, l'analyse critique de l'usine d'Union Carbide implantée à Béziers, je me retrouvai plongé, pour ne pas dire immergé, dans les hautes turbulences d'une énorme bourrasque politico-médiatique. Je vis fuir au triple galop des gens que je considérais jusque-là, naïvement, comme des amis. Encore n'étaient-ils pas les pires. Certains en profitèrent pour me mettre un pied sur la tête, parfois même les deux, et pour appuyer bien fort. Ces hautes turbulences médiatiques cessèrent brusquement, pratiquement instantanément, dès l'annonce d'un grave accident très meurtrier survenu le 25 février 1985 aux Houillères du Bassin de Lorraine, à Forbach, qui avait fait 22 morts et 103 blessés. J'ai coutume de dire à mes élèves, que même si j'avais été amputé d'un doigt, comme un baron belge célèbre, j'aurais conservé assez de doigts sur cette main amputée pour compter ceux qui avaient le courage de me soutenir encore. Dans ces moments extrêmement pénibles, avec Haroun Tazieff qui m'accorda toujours sa confiance, Patrick Lagadec eut pour moi les mots de reconfort qu'il fallait dire, au moment où il fallait les dire.

Le temps est heureusement loin, où envoyé en mission par Haroun Tazieff à Mexico, fin novembre 1984, pour y enquêter après les explosions de plusieurs sphères de gaz, des «chargés de mission» du ministère des Relations extérieures essayèrent d'empêcher P. Lagadec de prendre l'avion. Haroun Tazieff piqua une de ses plus mémorables saintes colères, dont lui seul a le secret : P. Lagadec put enfin partir, mais après avoir reçu l'ordre de ces «diplomates spéciaux» de ne faire aucune déclaration, ni à la presse ni à la télévision. Bien sûr, il n'obéit pas et ses remarquables interventions télévisées permirent de faire connaître au Mexique et en France la gestion des risques technologiques majeurs telle que la France la concevait à l'époque.

P. Lagadec a obtenu coup sur coup, en 1982, le Prix de la Protection Civile, puis le Prix du Conseil supérieur des installations classées (CSIC), plus connu sous le nom de Prix Delaby, du nom du premier président de ce conseil supérieur. Le prix Delaby lui fut décerné notamment pour son ouvrage «La civilisation du risque». Pendant le discours de félicitations du ministre, M. Crépeau, une chatte noire et



... 1 : comme à de ris...
 De centaines de maisons détruites dans chaque maison de bouteilles de gaz qui elle a aussi explo...
 ~00 morts : 1500 morts : ~000 brutes

blanche n'arrêtait pas de se frotter contre le bas du pantalon du ministre, peu impressionnée par les flashes des journalistes qui la mitraillaient. Elle eut droit à une place privilégiée dans les journaux du lendemain. Ça faisait très écolo : à cette époque-là, les «symboles» étaient recherchés, faute d'avoir obtenu de grands résultats à montrer sur le terrain. Le 7 janvier 1983, à 18 heures, sur TF1, dans une émission intitulée «C'est à vous» le général Férauge, dont j'ai déjà évoqué dans une précédente chronique le punch et la capacité remarquable à ne pas faire dans la dentelle, interpella vigoureusement P. Lagadec en ces termes : « - Lagadec, pour les industriels, vous êtes le Diable».

En juillet 1995, j'ai téléphoné à A. Pradinaud pour lui souhaiter mes vœux à l'occasion de son départ à la retraite. J'ai déjà signalé que la loi de protection de l'environnement de 1976 avait été conçue sous la haute direction de A. Rebière. Le décret d'application de cette loi fut élaboré, quant à lui, en 1977, par Ph. Vesseron, alors chef du SEI, et par A. Pradinaud qui était son adjoint, «chargé de l'air» comme on disait à l'époque. Il assurait aussi certaines activités de relations publiques au SEI. En juillet 1980, A. Pradinaud devint directeur de l'Agence de bassin Rhin-Meuse, puis en novembre 1985 il fut nommé DRIRE de la région Centre. Je rencontrai par hasard A. Pradinaud, en 1982, dans le hall de la monumentale gare de Metz qui est un archétype caractéristique, en matière d'architecture, du «bon goût-allemand victorieux de la fin du dix-neuvième siècle. Bien sûr, nous parlâmes du passé. Brusquement il me dit : « - Vous devriez écrire vos mémoires. Si un jour vous le faites, précisez bien que Ph. Vesseron a toujours dit que c'est moi qui ai découvert Patrick Lagadec». Voilà, c'est fait ! Je suis même en mesure de préciser comment. Ayant réalisé une analyse très précise de l'accident de Flixborough, P. Lagadec était allé au SEI, en 1979, son rapport à la main, demandant s'il était possible «de l'aider un peu» pour réaliser l'étude globale d'une grande zone industrielle, celle de Canvey Island, port industriel sur la Tamise, en aval de Londres. A. Pradinaud réussit à trouver un financement dans le très maigre budget du ministère. Le résultat fut la réalisation et la publication d'un remarquable rapport d'anthologie sur les risques technologiques majeurs dans une des plus grandes zones industrielles d'Europe, avec mise en exergue et prise en compte, pour la première fois, de l'«effet domino».

A. Pradinaud m'a fait remarquer récemment que, en fait, P. Lagadec a été «pionnier» non pas une fois, mais à deux occasions, ce qui est très rare. D'abord en réalisant pour la première fois des analyses «modernes» d'accidents majeurs bien connus, analyses remarquables par leur méthode, par leur précision et surtout par les enseignements tirés, et tout cela dans un contexte industriel totalement hostile à son action. Et la deuxième fois, en faisant, toujours dans un contexte très hostile, des recherches approfondies et des propositions sur la gestion des crises. A. Pradinaud d'ajou-

ter, très fier : « - C'est moi qui lui ai demandé cette reconversion et cet effort car j'étais persuadé que désormais on arriverait à faire des analyses correctes des accidents mais qu'il était urgent, en revanche, d'apprendre à gérer les crises pour éviter que les accidents majeurs ne dégénèrent en catastrophes».

J'ai évoqué dans ma précédente chronique (Préventique n° 31, p. 104, janvier-février 1997) l'action décisive de Patrick Lagadec dans la décision de faire réaliser un audit global des installations industrielles de la Guyane. Cet audit, dont on m'a confié la direction, devait aboutir, sur décision du ministre de l'Environnement, Mme Corinne Lepage, prise en octobre 1996 et confirmée en janvier 1997, à la création d'un SPPPI en Guyane parrainé par le SPPPI de Toulouse, comme je l'avais proposé. Dans la «Saga des SPPPI» j'aurais pu, et même j'aurais dû, préciser comment, grâce à ses travaux et à ses livres, Patrick Lagadec avait considérablement influencé les différents acteurs et décideurs qui s'activèrent à la création des SPPPI entre 1978 et 1990.

Il est fréquent, dès lors que le travail d'un pionnier a permis de défricher et de débayer les obstacles, de voir apparaître une palanquée d'auteurs prodigieusement féconds et d'ouvrages fort savants qui développent, désormais sans risque, des conceptions analogues et finissent par occulter les ouvrages précurseurs fondamentaux. Je pense que c'est ce qui se produit actuellement et Patrick Lagadec risque fort d'être victime des forces d'inertie qui n'aiment surtout pas les novateurs et qui ne l'ont jamais aimé, lui en particulier. Ce n'est pas la franchise de son Editorial paru dans Préventique n° 31, janvier-février 1997, p. 3-5, qui lui attirera les amitiés des médiocrates. A mes yeux, Patrick Lagadec a surtout eu le tort d'avoir raison trop tôt.

Bibliographie

- Le Risque technologique majeur - Politique, risque et processus de développement, Pergamon Press, Collection «Futuribles» 1981.
- La Civilisation du risque - Catastrophes technologiques et responsabilité sociale, Le Seuil, Collection «Science ouverte» 1981.
- Etats d'urgence - Défaillances technologiques et déstabilisation sociale, Le Seuil, Collection «Science ouverte» 1988.
- La Gestion des Crises - Outils de réflexion à l'usage des décideurs, McGraw Hill, Paris 1991 ; Ediscience, 1994.
- Apprendre à gérer les crises - Société vulnérable, acteurs responsables, les Editions d'Organisation 1993.
- Cellules de crise - Les conditions d'une conduite efficace, les Editions d'Organisation 1995.
- «Faire face aux risques technologiques», La Recherche, vol. 10, n°105, nov. 1979, pp. 1146-1153.
- «Le défi du risque technologique majeur», Futuribles, n°28, nov. 1979, pp. 11-34.
- «Stratégie en communication en situation de crise», Préventique, n°9, juin-juillet 1986, pp. 8-11 et 104-107.
- «Situation de crise : Apprentissage de la communication», Sécurité, revue de Préventique, n°13, mai-juin 1994, pp. 39-47.
- «Sauvons les Médias !», Préventique Sécurité n°31, janvier-février 1997, pp. 3-5.
- «Face aux crises de demain, le vide», Le Monde, Horizons-Débats, 26 mars 1997, p. 16.

Critique du livre de Patrick LAGADEC

ADMINISTRATION

N° 169 octobre/novembre 1995

CELLULES DE CRISE

LES CONDITIONS D'UNE CONDUITE EFFICACE

Les Editions d'Organisation, Paris, 1995

par Jean DAUBIGNY - Préfet de la Loire

Avec la publication à cette rentrée de « Cellules de crise - Les conditions d'une conduite efficace » (aux Editions d'Organisation), Patrick LAGADEC nous donne son manuel pratique, après nous avoir fait « Apprendre à gérer les crises », voici deux ans (chez le même éditeur).

On connaît l'auteur depuis ses publications de 1981 et notamment « La Civilisation du risque » (au Seuil). Chercheur à l'École Polytechnique, il s'est donné pour tâche d'explorer, décrypter, théoriser cet immense champ. Il veut aider les responsables politiques, administratifs, industriels à se donner une vision cohérente pour renouer avec l'action efficace, là où l'éclatement d'une crise pulvérise, sous les yeux des médias, les pratiques quotidiennes, les cadres habituels, les repères.

Dans sa dernière livraison, P. LAGADEC a décidé de s'adresser - apparemment - au monde de l'entreprise pour lui faire prendre conscience des besoins de préparation à la gestion de crise. Il ouvre, dit-il, la « boîte noire » de la cellule de crise. Voilà un mot qui nous met nous-mêmes en alerte et nous suggère tout de suite que le livre a une portée bien plus grande que celle affichée par l'auteur.

De la cellule de crise au cocon irréal

- « Boîte noire », la cellule de crise ? P. LAGADEC a tôt fait de nous montrer la richesse de cette comparaison. Il part de ce constat que, devant l'éclatement d'une crise, par exemple un sinistre industriel menaçant l'environnement, le responsable s'abrite aussitôt derrière la magie de l'expression « ouverture d'une cellule de crise ».

Dans la première partie de l'ouvrage, à l'aide d'exemples vécus et synthétisés en récits vraisemblables et exemplaires, nous sont données à voir, de l'intérieur, de telles cellules. Et elles méritent bien le qualificatif donné :

- « boîte noire », elles le sont parce qu'elles enregistrent au fur et à mesure, impitoyablement, les paramètres qu'on reliera ensuite pour trouver le moment où le contrôle de situation a été perdu : l'inversion du flux de marée dans l'estuaire est annoncé ; l'heure en passe ; il n'en est pas tenu compte, la pollution gagne. Elles décrivent aussi la divergence des courbes, celle que trace l'évolution de la situation, celle qui résulte de la décision (souvent, de la non-décision en temps

voulu), celle enfin du besoin d'information non satisfait. La main-courante dressée du fonctionnement de la cellule permet de pointer les moments où le décrochage devient inévitable et d'en retrouver les causes ;

- « boîte noire », les cellules de crise le sont encore, dans les exemples donnés, parce qu'elles peuvent devenir un refuge clos (la boîte) où le repliement fait espérer que le verbe cachera, de son obscurité bienfaisante, une réalité qu'on se refuse à s'avouer entre soi et encore plus à s'affronter à l'extérieur. En ce sens, P. LAGADEC dénonce très fortement trois risques que courent les responsables confrontés à une crise.

Le premier est de confondre l'instrument et l'action, ce que l'on a qualifié de magie : « une cellule de crise est ouverte », suggère-t-il, est une expression qui, trop souvent, signifie que l'équipe des décideurs s'est claquemurée, portes et volets clos, et se met à subir l'événement qui se déroule à l'extérieur en inventant peu à peu, à l'intérieur, un monde irréal où l'on ne regarde plus l'information qu'apportent les écrans de contrôle, mais où l'on produit, selon un temps propre et décalé, une activité déconnectée.

trop lente, privée de fondements solides et de pertinence.

Le deuxième risque est en effet de perdre le contact avec la réalité. Avec humour, il nous fait vivre dans une cellule l'épisode, classique et toujours renouvelé, de la préparation du communiqué initial sur le fait qui vient de se produire. Tout y est : la recherche laborieuse du mot juste isole de l'apport d'information fraîche, contradictoire avec la précédente ; le besoin d'auto-justification et d'apaisement que recèle le texte ; enfin, le moment de vérité où le responsable, face aux caméras, découvre que la réalité de la situation est autre que la production de la cellule ne la lui présentait.

Le troisième risque est enfin d'ignorer que la pathologie des cellules de crise est multiforme, qu'elle frappe de divers maux rédhibitoires aussi bien l'organisme de gestion de crise préparé, préalablement entraîné, convenablement structuré et équipé en hommes et moyens, que la cellule de crise totalement improvisée lorsque le risque a fondu sur un organisme désarmé. Pour combattre cette pathologie, P. LAGADEC propose une trousse d'urgence.

Créer le corps de sapeurs-pompiers avant l'incendie

Bien évidemment, la première recommandation que donne l'auteur est de bien se persuader que, quelque soit l'organisme, il aura un jour à affronter une crise. Dès lors, la préparation est double : intellectuelle, pour explorer les champs dans lesquels cette crise peut se situer ; matérielle, pour qu'avant tout éclatement, les lieux, les hommes, les modes d'action soient préparés et entraînés.

«Que penserait-on d'un haut responsable qui, quand l'incendie fait rage, déclarerait solennellement : j'ai décidé de créer un corps de sapeurs-pompiers ?» écrit P. LAGADEC.

Cette comparaison ne nous paraîtra excessive que si nous oublions le travail accompli dans les dernières années par les services de l'Etat pour mieux armer notre système d'alerte et de gestion (cf. «Le Préfet et la crise» - Ministère de l'Intérieur - 1994) et si nous méconnaissions que beaucoup de nos partenaires en situation de difficulté - collectivités locales, entreprises, grands organismes de gestion - sont eux-mêmes sans doute loin d'avoir accompli le parcours qui est le nôtre en la matière.

Pathologies...

Comme un médecin de famille, P. LAGADEC se livre à une radiographie, amicale mais sans complaisance, des cellules de crise et il faut lire ces pages vivantes, dans lesquelles il montre trois pathologies, la grossière, propre aux organismes non préparés à la crise, tel un corps non vacciné devant l'épidémie foudroyante ; la plus fine, dans un organisme tant soit peu préparé mais qui n'a pas reçu, en quelque sorte, les injections vaccinales en nombre suffisant ; pire peut-être, la pathologie résistante qui frappe les organismes pourtant armés et qui négligent de se prémunir contre leurs propres toxines, au nom de la certitude que donnerait un traitement préventif.

Quel que soit le degré de préparation préalable, l'auteur estime qu'il existe trois difficultés qui guettent la cellule de crise.

La première, et sûrement la plus délicate, est la perception de l'arrivée de la crise. Décrypter

l'émergence d'une telle situation est l'acte le plus important ; à moins qu'elle ne s'annonce par signes précurseurs si évidents qu'ils correspondent aux prévisions des plans préalables, la crise, soit dans ses manifestations soit dans l'information qui en est rapportée, peut s'avancer masquée et les récepteurs, inhibés, ne déclenchent ni les réflexes, ni les mécanismes prévus ou nécessaires. Le danger est alors de s'endormir par un propos rassurant de dénégation devant l'évidence qui émerge trop lentement pour que l'œil perçoive le mouvement de déstabilisation.

La deuxième difficulté est la mise en place de l'organisation de crise. Le florilège que dresse notre auteur des mille errements qui menacent serait accablant, s'il ne constituait en fait un excellent catalogue raisonné des principales erreurs que la hâte, la fiébrilité, le sentiment de la vague qui monte induisent quasi-inévitablement. Cette difficulté, elle commence à l'entrée des acteurs dans la salle de crise, lorsqu'ils se posent la question fameuse «comment ça marche ?» : elle se poursuit avec l'accablement devant le poids des plans trop lourds, trop détaillés et rapidement inutilisables, puis avec la dynamique de dégradation, inéluctable, d'un travail mal structuré.

La troisième grande difficulté est en effet la conduite de la cellule de crise. Notre métier le sait bien.

... et thérapeutiques

De tous ces constats, brillamment et pédagogiquement exposés par l'auteur, on louerait la pertinence mais laisser penser

ADMINISTRATION

N° 169 octobre/novembre 1995

que les 175 pages ne vont pas plus loin renverrait à la seule réflexion du lecteur.

Or, ce qu'apporte ce manuel, avec soixante pages d'orientations pratiques et de tableaux, est extrêmement précieux. Il faudrait les mettre entre toutes les mains.

P. LAGADEC estime que s'ouvrent trois voies de progrès riches de possibilités pour donner aux cellules de crise les moyens de maîtriser une situation.

La première, la nécessité de se doter d'une organisation de base, préalablement, avant toute occasion d'en vérifier le besoin, paraîtra évidente aux préfetures. Encore peut-on se demander si la complexité des missions à remplir et la durée de certaines crises n'implique pas d'étendre au-delà des personnels habituellement mobilisés, l'organisation de base : là encore, les propos de P. LAGADEC nous invitent à réfléchir concrètement. De même, il serait certainement précieux de faire connaître cette nécessité aux partenaires économiques ou territoriaux : le fonctionnement d'un maillage harmonisé ne peut être que bénéfique au traitement de la crise.

Dans un deuxième temps, c'est la capacité de pilotage qu'il faut développer : direction, gestion, logistique, mais aussi communication.

De même que pour l'architecture, l'ouvrage nous propose des fiches-mémoire particulièrement bien étudiées. Elles sont suffisamment ramassées, logiques et ouvertes pour qu'au cours d'une crise, le responsable d'une fonction puisse en quelques instants la parcourir, pointer les éléments oubliés, recalculer son action.

Enfin, l'ouvrage s'achève sur un plaidoyer pour le développement de stratégies d'apprentissage et de préparation. Ce chapitre appelle sûrement une réflexion toute particulière en préfecture. L'auteur évoque d'ailleurs les actions qui commencent à y être menées. Il insiste sur l'absence d'unité dans la conduite de crise : apprendre, réfléchir, s'entraîner, tirer les conclusions des expériences, apprendre à nouveau, constitue un cycle permanent de professionnalisation. Il valorise beaucoup le « debriefing » : le maelström du quotidien conduit trop souvent, dans les administrations de terrain, à négliger cet instrument fondamental.

Peut-être cet excellent principe pourrait-il faire l'objet d'une application particulière dans nos services, P. LAGADEC distingue justement, dans son introduction, situations d'urgence et crises. Il reste qu'une méthode simple pourrait être de faire plus souvent traiter en cellule de crise activée pour exercice de courte durée des situations simples (petite pollution, accident moyen...) afin d'assurer cet apprentissage.

Conclusion

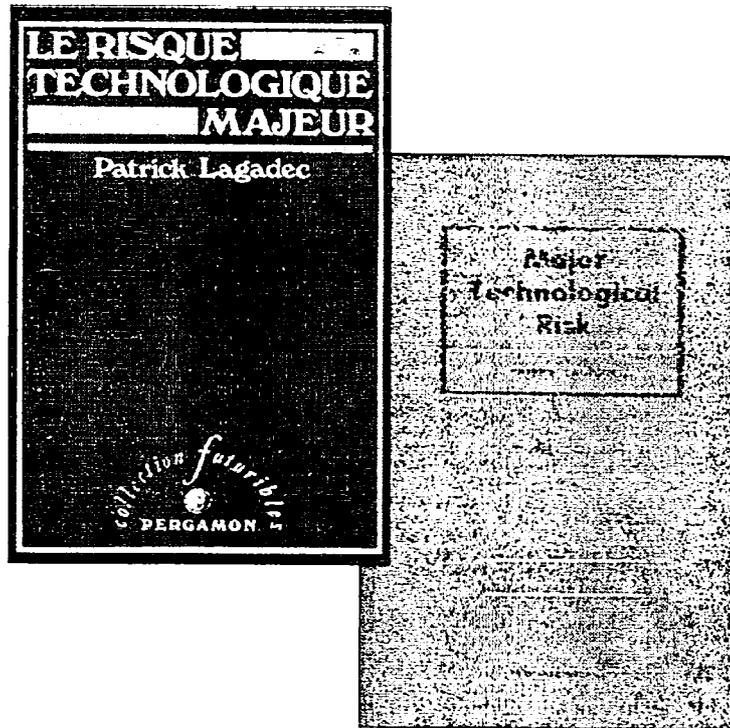
De cette réflexion qu'il mène inlassablement depuis 15 ans en nous écoutant avec toute son acuité, P. LAGADEC construit peu à peu une œuvre de référence. Il s'en défend, car il sait trop que la crise est multiforme, protéiforme, jamais conforme à un modèle. Il mesure que la crise d'hier, celle d'aujourd'hui, celle de demain ne se traiteront pas à l'identique. Il se borne à mettre à disposition de ses lecteurs, prétend-il, une boîte à outils en nous livrant ces jours-ci son dernier modèle : c'est en fait une étude

complète de la cellule de gestion de crise avec témoignages, analyses, conduites pratiques, conseils, qu'il nous donne.

Il a raison de garder cette réserve; mais il aurait tort de ne pas accepter qu'à force de malaxer la pauvre matière de nos expériences, de remettre, mille fois plutôt que cent, sur le métier son ouvrage, il dégage, à chaque étude plus nettement, les constantes de la gestion de crise, quelles qu'elle soit : il universalise à bon escient les voies - et les recettes - de son traitement : bref, il formalise une culture. Il est en train de contribuer à un langage commun, il va permettre d'homogénéiser les outils, de les perfectionner pour que, si elle n'a pu être prévue ou prévenue et la crise une fois venue, les responsables pensent leur action, agissent en conformité avec leur pensée, dominent les circonstances pour surmonter, adoucir, rendre compréhensible l'événement à nos concitoyens.

Jean DAUBIGNY,
Préfet de la Loire

LE TEMPS DE L'ALERTE



L'Expansion

21 décembre 1979 - 10 janvier 1980

LA GESTION DU RISQUE

par Joël de ROSNAY

Quelques leçons décisives de la catastrophe de Harrisburg

La complexité et le gigantisme de nos propres créations technologiques et industrielles nous menacent quotidiennement : accident dans une centrale nucléaire, marée noire déversée par un pétrolier géant, explosion d'un train chargé de produits toxiques. Parmi les facteurs qui accroissent les risques technologiques majeurs qui pèsent sur nos sociétés, interviennent, notamment, la centralisation des moyens de production ou des moyens de transport, le secret de certaines décisions industrielles, la compétition économique. Combien de fois, ces dernières années avons-nous frôlé ou connu des catastrophes : Seveso, Amoco Cadiz, Harrisburg... ! Sans parler des risques plus diffus tels que l'amiante dans les lieux publics, les produits cancérigènes dans les pyjamas pour enfants, ou l'exposition prolongée de travailleurs à de faibles doses de radioactivité.

La liste pourrait encore s'allonger, mais posons-nous la question : qu'y a-t-il de commun entre ces différents risques technologiques ? Contrairement aux dangers familiers tels que les incendies ou les inondations, contre lesquels nous avons su depuis longtemps nous prémunir, les risques technologiques majeurs peuvent être caractérisés par les facteurs suivants :

- Ils sont provoqués par des causes multiples qui se combinent et renforcent leurs effets.
- Leurs conséquences sont interdé-

pendantes et leur conjonction conduit à des effets imprévisibles.

- Il ne sont pas localisés dans l'espace et dans le temps : des substances toxiques ou radioactives peuvent diffuser dans le sol, se disperser dans l'atmosphère, provoquer des dégâts à distance et conduire à des effets nocifs ne se manifestant que très tardivement (vingt-cinq à trente ans pour l'apparition d'un cancer).

Les gouvernants, les industriels, les services de sécurité, le public se sentent évidemment désarmés devant la complexité des causes et des effets. Et chacun de rechercher les responsables. Qui décide que le risque social est « acceptable » ou non ? Qui contrôle ?

Nombreux sont ceux, parmi les universitaires, les responsables politiques ou les industriels, qui s'interrogent à ce sujet. On parle à cet égard de risk management, de gestion du risque. Le mois dernier, plusieurs études et rapports ont été publiés sur ce thème.

Tout d'abord, deux études, parues, l'une dans la revue *La Recherche*¹, l'autre dans *Futuribles*². Ces dossiers clairs et bien documentés, sans apporter bien entendu de solutions immédiates, posent cependant pour la première fois les vrais problèmes : ceux qui touchent à l'interdépendance des facteurs de risque, à leur évaluation et aux mécanismes décisionnels liés à la centralisa-

tion des pouvoirs technocratiques ou industriels.

Ensuite, deux rapports très attendus : le premier, sur les causes de la catastrophe de Harrisburg (le «Kemeny Report»). Le second, sur les aspects technologiques de l'accident de Seveso, et qui sera suivi de rapports touchant aux aspects médicaux et écologiques du désastre. Ces rapports montrent à l'évidence le rôle des erreurs humaines, «imprévisibles», dans la genèse de ces accidents majeurs.

Prenons à titre d'exemple les conclusions du rapport Kemeny : la conjugaison des actions d'opérateurs mal entraînés et d'un encadrement dépassé par les événements, s'ajoutant au manque d'attention porté à des détails mineurs touchant à la sécurité, a rendu l'accident «pratiquement inévitable», selon les termes mêmes de la commission. Alors que les experts l'estimaient aussi improbable que la chute d'une météorite sur le réacteur. Mais il y a plus important : la gravité de l'accident aurait été due principalement au fait que les opérateurs de la salle de contrôle se trouvaient dans l'incapacité d'interpréter la multitude d'informations qui leur parvenaient du réacteur et y répondaient de manière totalement inappropriée. D'après la commission, cette information n'était pas présentée sous une forme suffisamment claire et compréhensible. C'est ainsi que, juste après le blocage de la fameuse vanne, plus de cent alarmes différentes sonnaient dans la salle de contrôle, sans qu'il ait été possible de savoir quelles étaient les priorités pour les mesures d'urgence.

La genèse de ce désastre est une illustration de ce qu'il ne faudrait plus revivre face à la gestion des risques majeurs. Comment faire confiance, désormais, à des systèmes de contrôle envoyant à des opérateurs une information analytique non corrélée et sans intégration dans le temps ? Alors que seul ce type d'information aurait pu permettre soit de mesurer l'évolution des

21 décembre 1979 - 10 janvier 1980

réactions ou des perturbations, soit de hiérarchiser les dangers, et donc les actions prioritaires ? Une fois de plus, il faut faire appel à une approche globale capable d'intégrer différents facteurs. A une approche systématique, pour identifier et évaluer les risques. Pour contrôler les opérations de systèmes complexes et choisir les indicateurs appropriés. Pour intervenir quand la catastrophe est malgré tout déclenchée.

Une telle approche implique une décentralisation des pouvoirs. Malheureusement, les cloisonnements, les décisions à courte vue, les luttes internes entravent une telle approche. Lors de la construction de la centrale de Harrisburg, une incompréhension flagrante a régné entre trois mondes cloisonnés et hiérarchisés : celui des ingé-

nieurs du nucléaire s'occupant du réacteur ; celui des ingénieurs de la vapeur s'occupant du générateur ; et celui des électroniciens ayant la responsabilité des régulations et des alarmes. La méfiance qui règne entre les experts et le public conduit souvent ceux qui détiennent le savoir-faire technologique à une centralisation extrême des pouvoirs d'information et de décision.

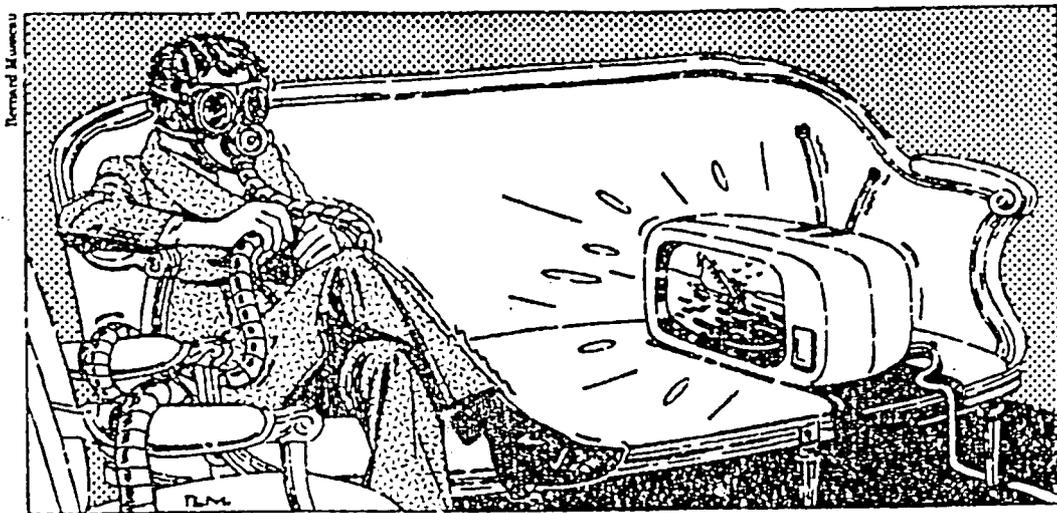
La salle de contrôle de Harrisburg devrait rester pour nous un symbole : des clignotants qui s'allument, et personne qui puisse intégrer les données. Une information ponctuelle surabondante et une incapacité totale à prendre les bonnes décisions. N'en est-il pas de même pour tant d'opérations malades de gigantisme, monuments de notre civilisation industrielle ? Trop de centralisa-

tion, trop de secrets, trop de pouvoirs réservés à quelques-uns rendent plus difficiles la gestion de la complexité et l'évaluation des risques majeurs. La stabilité et la survie de tout système complexe, comme nos sociétés industrielles, reposent sur la variété de ses réponses à l'aléatoire. Seules une information largement diffusée et une participation accrue de chacun à son niveau de responsabilités pourraient permettre d'éviter le pire.

Joël de ROSNAY

¹ Patrick Lagadec : « Faire face aux risques technologiques », La Recherche, novembre 1979.

² Futuribles, novembre 1979, 55, rue de Varenne, Paris 75007.



Agence France Presse

18 février 1981

Le Risque Technologique Majeur : anatomies de quelques catastrophes récentes.

PARIS, 18 FÉVRIER (A.F.P.). - AU COURS DES ANNÉES 70, CINQ GRANDES CATASTROPHES LIÉES AUX PROGRES TECHNOLOGIQUES N'ONT PROVOQUÉ LA MORT QUE DE 28 PERSONNES, MAIS DE TRES SÉRIEUSES INTERROGATIONS DEMEURENT FACE À CES MENACES ENTIEREMENT NOUVELLES. TELLE EST, EN SUBSTANCE, LE PROPOS D'UNE THESE DE PLUS DE 600 PAGES SUR «LE RISQUE TECHNOLOGIQUE MAJEUR» PRÉSENTÉ À LA PRESSE, MARDI, PAR SON AUTEUR, MONSIEUR PATRICK LAGADEC, DOCTEUR EN SCIENCE POLITIQUE. POUR L'INSTANT, CES CINQ ÉVÉNEMENTS TRAGIQUES NE SONT, DANS UNE TRES LARGE MESURE, QUE DES «ALERTE», SELON M. LAGADEC. EN 1974, LA DÉFLAGRATION D'UNE USINE CHIMIQUE À FLIXBOROUGH, AU NORD DE LONDRES. EN 1976, LES ÉMANATIONS D'UN NUAGE DE DIOXINE TOUCHE SEVESO, DANS LA BANLIEUE NORD DE MILAN. EN MARS 1978, UN PÉTROLIER GÉANT, L'«AMOCO-CADIZ» SOUILLE LA COTE DU NORD-FINISTÈRE.

UN AN PLUS TARD, UN ACCIDENT NUCLÉAIRE SE PRODUIT À LA CENTRALE DE THREE MILE ISLAND. ET, ENFIN, UN WAGON DE CHLORE, ÉVENTRÉ À LA SUITE D'UN DÉRAILLEMENT, PROVOQUE L'ÉVACUATION DE DIZAINES DE MILLIERS DE PERSONNES À TORONTO (MISSISSIPPI). MONSIEUR PATRICK LAGADEC, APRES AVOIR DÉCORTIQUÉ TOUS LES ASPECTS (TECHNOLOGIQUES, POLITIQUES, SOCIAUX...) DE CES CAS PROPOSE FACE À CES «SITUATIONS LIMITES», DES MOYENS PERMETTANT UNE «GESTION» DU RISQUE TECHNOLOGIQUE MAJEUR TOUT EN PRÉSERVANT AU MAXIMUM LA LIBERTÉ DES INDIVIDUS. SA THESE A ÉTÉ PUBLIÉE DANS LA COLLECTION «FUTURIBLES» PAR L'ÉDITEUR «PERGAMON PRESS FRANCE S.A.».

LE QUOTIDIEN
DE PARIS

21 février 1981

ET SI DEMAIN SURVENAIT LA SUPER CATASTROPHE

Robert CLARKE

Le risque technologique majeur, annoncé par Seveso, "l'Amoco-Cadiz" ou Three Mile Island, pourrait, estiment les experts, désorganiser tout un pays, au point d'empêcher que la situation soit contrôlée.

Le développement d'activités industrielles sans cesse plus importantes, l'utilisation de produits radioactifs ou chimiques - toujours plus dangereux ont conduit à accroître le risque d'accidents majeurs. Une thèse qui vient de paraître et un débat organisé par l'Association des journalistes scientifiques viennent de mettre en lumière ces risques technologiques majeurs dont il faut redouter le pire.

Par leur ampleur, par leur nature, par leur complexité, les risques que fait courir aujourd'hui l'industrie sont sans commune mesure avec ceux d'autrefois. En juillet 1976, après l'accident de Seveso, en Italie, lorsqu'un produit chimique très toxique fut accidentellement répandu, on se demanda s'il ne fallait pas évacuer la ville de Milan, raconte Patrick Lagadec dans la thèse qu'il consacre à ce «Risque technologique majeur».

«On ne peut se cacher la vérité, dit-il : de grandes agglomérations, de vastes zones où vivent des millions de gens, sont aujourd'hui sous la menace de graves destructions ou contaminations. Les causes de ces désastres sont mul-

tiples, restent mal inventoriées et mal connues...»

Lors d'une réunion-débat organisée par l'Association des journalistes scientifiques, ce problème a été également discuté par d'autres spécialistes. En fait, tout le monde est malheureusement d'accord pour admettre que le danger est à la fois réel et mal contrôlable.

Les exemples sont déjà impressionnants. Le 1er juin 1974, à Flixborough, en Angleterre, une usine chimique heureusement installée en pleine nature explose lorsque s'enflamme un nuage de 50 tonnes de cyclohexane. Bilan : 28 morts, 2 500 maisons rasées, des vitres brisées jusqu'à 15 kilomètres, 1 milliard de francs de dégâts. Si l'usine avait été installée dans une agglomération - comme il en existe des centaines, un peu partout dans le monde- il y aurait eu des milliers de victimes.

Le 10 juillet 1976, à Seveso, en Italie, à 18 kilomètres de Milan, un nuage de dioxine se répand autour de l'usine Ixmesa. C'est l'un des poisons les plus dangereux produits par l'homme. Tandis que des enfants sont brûlés, les autorités font preuve d'un surprenant attentisme,

entretenu par les déclarations lénifiantes de l'industriel et les incertitudes des scientifiques : on connaît mal le poison, on ne sait pas quelle quantité s'est échappée. Ce n'est qu'un mois plus tard que la panique gagne, qu'on évacue en catastrophe, qu'on fait avorter des femmes enceintes, qu'on remplace des kilomètres carrés de sol pollué.

Le 16 mars 1978, c'est, en face de Portsall, sur la côte du Finistère, le naufrage de l'Amoco-Cadiz. Plus de 200 000 tonnes de pétrole polluent 400 kilomètres de côtes. Là aussi, on a l'impression que les autorités sont submergées devant l'ampleur de la catastrophe, que les erreurs d'appréciation sont évidentes. Il en fut de même lors de l'accident nucléaire de Three Mile Island, le 28 mars 1979. Lorsqu'un train transportant des produits chimiques fut accidenté, près de Toronto, il fallut évacuer 240 000 personnes. Tout l'ouest de la ville fut mis en alerte : on ne savait pas exactement ce que transportaient les wagons et où ils se trouvaient...

Sans succomber à un vertige apocalyptique, on peut se demander, avec les experts, si les leçons que l'on pourrait tirer de ces catastrophes suffisent pour organiser la prévention de celles qui risquent de se produire. Rien n'est moins certain. Le pire doit être attendu. Les navires méthaniers sont des bombes flottantes, les réservoirs d'hydrocarbures, des torches en puissance, les usines chimiques, des sources d'empoisonnement potentielles. Au sud de Lyon, dans le «couloir de la chimie», près de l'autoroute du Soleil et la ligne Paris-Marseille, se trouvent plus d'une quinzaine d'installations à haut risque !

Malgré les progrès faits dans la législation, malgré les précautions prises par les industriels -notamment ceux du nucléaire- personne ne peut affirmer aujourd'hui que le «risque majeur» est réellement pris en charge et maîtrisé. Il ne s'agit pas de remettre en question le progrès technologique et le développement industriel -ce serait illusoire. Peut-

21 février 1981

être s'agit-il de prendre davantage conscience à tous les niveaux, du citoyen à l'État, de l'existence de ce risque. Patrick Lagadec suggère la création d'un ministère de la Sécurité.

Mais il n'en restera pas moins vrai que le propre d'une grande catastrophe est d'être unique, extraordinaire, sans comparaison avec ce qui a eu lieu auparavant. Elle risque de bousculer les plans établis, de remettre en question les moyens de sauvegarde prévus. On ne peut jamais être certain de maîtriser entièrement une grande catastrophe. Au moins, pourrions-nous faire en sorte de minimiser ses conséquences.

Cela ne peut se concevoir que s'il existe une bonne prise de conscience de ce risque majeur par les décideurs, les parlementaires et les hommes politiques, comme par les citoyens. Ce qui suppose une bonne information dans ce domaine, une éducation orientée dans ce sens dès l'école, l'implication à tous les stades du

plus grand nombre de nos concitoyens dans tous les processus de réflexion et de parade vis-à-vis des risques.

Car il n'est nullement impossible que l'une de ces catastrophes majeures, imprévisibles, déséquilibre à un tel point la société que les relations normales entre l'administration, les notables, le pouvoir politique soient perturbées gravement, au point d'empêcher que la situation soit contrôlée. Dans ce cas, on ne pourrait plus compter que sur la bonne volonté, le civisme et la bonne information des citoyens.

Robert Clarke

¹ Patrick Lagadec : le Risque technologique majeur (Collection «Futuribles» Ed. Pergamon).

Le Monde

15 juillet 1981

Risques Technologiques DANSE SUR DES VOLCANS

Pierre DROUIN

«On ne peut pas tuer une éponge - organisme primitif - avec une longue aiguille d'acier, alors qu'on peut, instantanément, tuer un homme, à condition de savoir où le piquer», disait Joël de Rosnay, voulant signifier que plus un organisme est complexe, plus il est fragile. Il en est des sociétés comme des individus. La multiplication de réseaux qui l'innervent rend plus vulnérable la civilisation industrielle. D'autant plus que leur raffinement électronique ne fait que croître. Cette contrepartie de progrès technique est maintenant devenue un lieu commun et, lorsqu'on l'oublie, une «grève-thrombose» ou le plastic qui explose sous un ordinateur vous le rappellent brutalement.

Si l'on est familiarisé avec la possible dégradation des grands systèmes, en revanche, le «risque technologique majeur», comme on dit à la suite de Patrick Lagadec¹ paraît se concentrer sur le nucléaire. Cent mille personnes à Brokdorf (Allemagne de l'Ouest), fin février pour protester contre la construction d'une centrale atomique, voilà ce qu'on n'avait encore jamais vu. Le temps passe, mais non l'ardeur des écologistes. Il ne faudrait pas, pourtant, qu'ils fixent trop d'attention sur un seul des risques nés de la technologie moderne. Car, si les contraintes de sécurité sont là, peut-être plus exigeantes que partout ailleurs, des domaines de plus en plus

divers et vastes exigent que le contrôle s'affine pour éviter des désastres collectifs.

L'homme a vaincu les grandes épidémies. Progrès considérable. L'éradication des catastrophes non naturelles, celles qui proviennent de l'évolution technologique et des défaillances du matériel ou de l'homme devrait être à sa mesure. La tâche est immense.

Avant que l'on parle d'atome, l'énergie avait coûté des milliers de vies humaines : Courrières, pour le charbon, Malpasset, pour la houille blanche, sont dans toutes les mémoires. Les chemins de fer pouvaient afficher, hélas, eux aussi, depuis leur naissance aux listes impressionnantes de victimes. L'automobile est, certes, de loin, le plus meurtrier des moyens de transport, mais elle ne provoque que plus rarement des catastrophes collectives.

En revanche, de nouvelles menaces sont apparues, du fait de la tendance au gigantisme et à l'emploi de matériaux très inflammables. On compte près de 200 morts dans l'incendie de la tour Joelma à Sao-Paulo en 1974, 146 dans le brasier du Cinq-Sept (1970), 346 dans l'écrasement du DC-10 d'Ermenonville (1974), 612 dans la collision de deux Boeing-747 à Santa-Cruz (Canaries, 1977), 275 dans la chute d'un DC-10 à Chicago (1974), 123 dans le naufrage d'une plate-forme pétrolière près d'Ekofisk (1980)².

Les ravages causés par les explosions ne se comptent plus. On se rappelle surtout celles qui sont survenues dans des installations fixes (Feyzin, 1966, 17 morts) ou au cours de transports (Los Alfaques, 1978, 216 morts).

Les risques liés à la chimie ne sont pas que du type explosif. L'opinion a gardé un souvenir très présent de l'affaire de la thalidomide (1959-1961), calmant auquel on a attribué la malformation à leur naissance de 6000 enfants dans vingt pays, celle du talc Morhange (1972) qui causa la mort de 36 bébés et laissa 145 handicapés.

On se souvient également de celle de Seveso (1976) où des émanations d'un poison très violent, la dioxine à la suite d'un accident survenu à une usine de Lombardie, sema l'angoisse chez plus de 100 000 habitants des communes concernées, provoqua des avortements, des altérations cutanées et vraisemblablement un certain nombre de malformations d'enfants, à la naissance, dans la zone sinistrée.

Voilà donc une nouveauté radicale dans les risques moyens que peuvent entraîner certains développements technologiques. ce n'est plus seulement dans l'espace, mais dans le temps que les effets d'une catastrophe peuvent se faire sentir. «A l'accident mécanique qui tue et rend infirme... le vingtième siècle a ajouté une dimension de plus : celle du désastre qui atteint l'intégrité de la vie : insidieusement (pollutions, extinctions d'espèces liées au D.D.T., maladie), ou directement (thalidomide, mercure de Minamata, dioxine de Seveso), ou potentiellement (radioactivité, manipulations génétiques, épidémies créées de la main de l'homme). Dans tous ces cas, le risque n'est pas seulement couru par les victimes du moment, il affecte la vie même en se transmettant aux descendants.»³

Devant cette face noire de certaines technologies, il ne suffit pas de dire que le risque fait partie de la vie, et de laisser aux compagnies d'assurance le soin de les analyser avec de beaux «arbres de défaillance», qui, pour telle ou telle activité, permettent de connaître les points sensibles et les enchaînements pouvant conduire à un

événement funeste. Il est indispensable aujourd'hui de mobiliser l'attention de tous ceux qui sont concernés par les risques technologiques.

L'exploitant d'abord. C'est le créateur du risque, et comme l'écrit Patrick Lagadec «la sécurité est en voie de conquérir un meilleur statut» qu'il s'agisse d'installations publiques (Electricité de France, Commissariat à l'énergie atomique) ou privées (notamment chimiques). Il n'empêche que la disposition générale d'esprit est «la mise hors référence du risque extrême», ou pour parler plus simplement, la conviction que «cela n'arrive qu'aux autres».

De la catastrophe du Titanic à l'accident de Three Mile Island, on constate le même phénomène : ceux qui avaient la responsabilité du fonctionnement avaient d'emblée écarté l'idée du «pépin». Du coup, beaucoup trop souvent, la dimension «sécurité» n'est pas suffisamment intégrée dans la conception et la marche du système, et l'on oublie que la chaîne vaut ce que vaut son maillon le plus faible.

Plus grave : la sécurité cède parfois le pas à l'exigence de production ou à la sauvegarde de l'investissement. L'exemple type est celui de l'«Amoco-Cadiz», où les préoccupations de profit ont donné lieu à des négociations sordides et où l'obsession de rattraper un retard a fait prendre des risques énormes au capitaine.

L'ESSOUFLEMENT DE LA DEMOCRATIE

Les autorités publiques, de leur côté, se trouvent parfois dans des situations proches : la nécessité de maintenir l'activité économique peut l'emporter sur l'exigence de sécurité, surtout lorsque l'émoi public risque de perturber profondément une partie de la population active. Ainsi, dans le cas de Seveso, le silence, puis les démentis «formels» et les communiqués rassurants ont essayé de répondre aux informations diffusées par les médias.

Enfin, le citoyen vit souvent comme un exclu du risque technologique majeur, non seulement parce que les pouvoirs publics veulent le rassurer à tout prix, mais parce qu'un sentiment de fatalité le conduit à la passivité avant et après le drame. Seul le nucléaire a secoué et parfois avec violence (qu'on se rappelle Creys-Malville), les énergies individuelles, pour des raisons où l'inconscient collectif joue un rôle considérable.

Comment vivre avec ces «risques majeurs» ? Qu'exiger du politique pour que les peuples n'aient pas l'impression de danser sur des volcans ? D'abord, qu'il cesse de donner le sentiment que les citoyens ne sont pas capable de comprendre les enjeux, ou que le progrès est à ce prix. Il est indispensable que l'accès à l'information et sa production de même que l'aide à la compréhension de tous soient soutenus par l'administration.

Ainsi, pour ne parler que du cas français, il eût été plus important d'accepter un «Comité d'évolution des options techniques» auprès de l'Assemblée nationale (proposition de loi de MM. Julia et Labbé) que de créer un Conseil de l'information sur l'énergie électronucléaire, dont le rôle n'est pas d'informer le public mais de «donner son avis au gouvernement sur les conditions d'accès du public à l'information et de proposer à l'exécutif les formes et les modalités de la diffusion de l'information». Toujours le filtre du pouvoir d'Etat.

Là aussi, l'essoufflement de la démocratie est net, et le nouveau gouvernement semble en avoir pris heureusement conscience. Les Français n'ont plus peur que le ciel leur tombe sur la tête comme leurs ancêtres, et dans leur très grande majorité acceptent d'assumer les risques nouveaux engendrés par l'avancée technologique. A condition de pouvoir apprécier que les responsables privés et publics ont fait tout ce qu'il était humainement possible pour parer aux dangers. Laissons aux films-catastrophes la tâche de répondre à la «pulsion de mort» de trop d'individus.

P.Drouin

¹ Qui a publié cette année, sous ce titre, une thèse très fouillée dont nous nous inspirons en partie pour cet article. Editions Pergamon, collection *Fururibles*, 24, rue des Ecoles, Paris.

² La commission d'enquête sur cette dernière catastrophe (Alexander-Kielland) a souligné les erreurs de conception, de construction et d'entretien qui sont à l'origine du désastre.

³ Jean-Jacques Salomon, dans un numéro spécial de revue *Fururibles*, de novembre 1979, 55, rue de Varenne, 75007 Paris.

Le Monde

12 novembre 1981 - Editorial en "Une"

LES DÉGATS DU PROGRÈS



Le feu n'a pas la même couleur partout. Fatalité, si l'incendie prend dans les cuisines d'un hôtel. Criminel, si un pyromane s'attaque à la forêt ou à des voitures en stationnement. Celui de Lyon a fait des millions de victimes, heureusement sans briser une vie. Il n'a touché qu'aux communications. Mais, dans notre société, ne plus pouvoir communiquer nous ramène quasiment au Moyen Âge.

On l'a dit pour d'autres désastres technologiques, pannes géantes d'électricité notamment ou attentats contre des ordinateurs : plus la société devient industriellement complexe, plus elle devient fragile, à la merci d'incidents ou d'accidents en soi mineurs, mais qui provoquent des ruptures technologiques en chaîne et paralysent pour un temps la vie sociale et économique.

Les «dégâts du progrès» n'empêcheront pas, heureusement, celui-ci de continuer. Il faut savoir seulement que nous vivons dans la Civilisation du risque -titre d'un ouvrage de Monsieur Patrick Lagadec qui vient de sortir- et en tirer les conséquences : étude systématique des préventions, normes plus serrées de sécurité, doubles commandes, transferts automatiques sur d'autres réseaux, association des usagers à la couverture des dangers, etc. On imagine ce qu'il adviendrait en cas de guerre, si des centres névralgiques de pouvoir et de communication étaient à la merci du moindre incident spontané ou provoqué !

Après le fameux tremblement de terre de Lisbonne en 1755, Jean-Jacques Rousseau répond à Voltaire que c'est la faute de «l'homme libre, perfectionné». Après tout, ce n'est pas la nature qui a «rassemblé là vingt mille maisons de six à sept étages» : si les habitants s'étaient dispersés ou logés plus légèrement, «on les eût vus le lendemain à vingt lieues de là, tout aussi gais que s'il n'était rien arrivé».

Dans cette perspective, l'homme des cavernes aurait couru encore moins de risques. Entre cette sottise d'un retour aux balbutiements de l'humanité et les excès de la civilisation à haut risque, la société doit se frayer la voie la moins dangereuse possible.

Le Monde

8 décembre 1981

LES NOTES DE LECTURE

d'Alfred SAUVY

La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale

Patrick Lagadec

Le rappel de quelques accidents célèbres, déflagration du Flixborough, accident chimique de Seveso, naufrage de l'Amoco-Cadiz (celui du Titanic aussi), accident nucléaire de Three Mile Island, etc., est accompagné du rappel des négligences et erreurs commises à divers étages et plus encore de l'évocation du risque de catastrophes bien plus étendues. Les scénarios tragiques à portée de plume ne manquent pas.

Sans être seul en vue, loin de là, le risque d'accident nucléaire est bien souligné, avec une évaluation du nombre de décès possible, s'étendant sur trente ans. Est rappelé aussi (un peu plus tôt) qu'en vingt-sept ans trois cent cinquante mille Français ont trouvé la mort sur la route, mais la dissémination modifie l'aspect et les attitudes. C'est l'accident de masse qui fait impression.

Le recul économique qui résulterait, en contrepartie, de précautions suffisantes est bien souligné, suggérant simplement l'idée d'une solution optimale, qui réduirait au plus bas la perte de vies humaines. Il est dommage que cette voie n'ait pas été décrite avec plus de précision.

Est, en revanche, bien mise en évidence la notion, moins précise, du «risque acceptable», bien délicate du fait du mariage difficile entre une probabilité extrêmement faible et l'immensité d'un désastre.

«L'assurance n'est chère qu'après l'accident», résume, en somme, ce débat.

Il va loin, d'ailleurs, ce débat, puisqu'il aboutit, en fin de volume, à deux questions tortures : «Que faire de la technologie ? Que faire de la démocratie ?».

Remarquable travail de ce jeune ingénieur, où l'on eût cependant aimé voir traiter aussi les grands risques économiques et sociaux, tel l'arrêt brusque des livraisons de pétrole d'Orient, ainsi que les risques écologiques, tel le changement de climat, sous l'effet de l'accroissement constant du gaz carbonique dans l'atmosphère. Quant à l'attitude des pays socialistes devant ce problème, elle pourrait, nous le souhaitons, nous valoir un autre ouvrage, aussi prenant.

Éditions du Seuil, Paris 1981, 250 pages, 62 F.

SCIENCES "AVENIR"

N° 420 - Janvier 1982

APPRENDRE A GÉRER LE RISQUE

Un entretien avec Patrick Lagadec

Après Seveso, Three mile Island et l'Amoco Cadiz, après l'incendie d'un central téléphonique à Lyon, il n'est plus possible d'éluder les risques technologiques très sérieux qui menacent les pays développés. Patrick Lagadec, qui mène des recherches sur ce sujet au laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique et vient de publier un ouvrage pour le présenter, expose à Henri de Saint-Blanquat ce que devrait être la politique de la sécurité au niveau des entreprises comme au niveau national. Un changement profond s'impose. C'est la nature même de nos sociétés technologiques qui se trouve ici en question.

Science et Avenir : *Récemment, dans « La civilisation du risque » (1), vous avez étudié quelques grands accidents ou catastrophes technologiques - Seveso, Three Mile Island, l'Amoco Cadiz - , leurs causes, leur impact et leurs effets. Vous observez qu'il existe, pour nos sociétés, des risques technologiques majeurs. Ces risques ne sont pas suffisamment pris en compte, que ce soit en France ou dans les autres pays industrialisés. Peu après la sortie de votre livre survenait l'incendie du central téléphonique de Lyon : un million de personnes coupées du reste du monde...*

Patrick Lagadec : Cet accident, très sérieux, aurait pu être beaucoup plus grave s'il s'était produit à une autre heure ; mais déjà des liaisons administratives clés ont été coupées pendant 24 heures entre la capitale et la région lyonnaise. Heureusement, aucun événement critique n'est venu se surajouter à la défaillance des communications. Je retiens aussi la masse de la population concernée : une nouvelle fois, elle s'évalue à un million de personnes. Mais il ne s'agissait que de télécommunications. Il n'y a pas eu de gaz toxique en jeu, par exemple, comme dans les cas de Seveso

(1) Editions du Seuil.

ou de Toronto que je rapporte dans mon livre.

S. et A. : *Vous écrivez que nous sommes mal armés face à de tels risques. Cela ne signifie pas que rien n'est fait en matière de sécurité...*

P. L. : Bien évidemment, la sécurité est un sujet de préoccupation et donne lieu à des mesures. Il existe un arsenal classique : ainsi la loi de 1976 relative aux « installa-

Le risque majeur a, jusqu'ici, été trop largement tenu hors du champ de réflexion des décideurs

tions classées » pour ce qui concerne la prévention, ou les plans ORSEC pour la lutte contre les sinistres. Pour ces derniers, il faut avoir la lucidité de reconnaître que, vieux de trente ans dans leur conception, ils sont totalement inadaptés à la situation de désastre majeur qui entraîne notamment des ruptures d'ordre régional et non plus de niveau départemental.

En ce qui concerne la prévention, des compléments sont à apporter à la loi de 1976. Une décision vient d'ailleurs d'être prise par le ministre de l'Environnement, visant à faire exécuter une dizaine d'études de sûreté par an sur les installations chimiques les plus dangereuses. Cet effort ne sera pas inutile. Il apportera nombre d'informations qui font défaut - on peut s'inquiéter de ce que le diagnostic en matière de risque majeur n'ait pas été établi plus tôt - et il amorcera ou confortera des changements d'attitude vis-à-vis de tels risques.

S. et A. : *Vous soutenez en effet qu'il faut revoir nos attitudes, repenser notre approche, remodeler toute notre politique de la sécurité, au niveau des grandes entreprises comme à celui des grandes agglomérations et de l'Etat...*

P. L. : De toute évidence, des ajustements substantiels sont indispensables sur le plan concret, en matière de prévention, en matière de capacité de lutte. Mais, au-delà, le risque technologique doit nous conduire à nous interroger constamment sur nos choix techniques, notre politique de développement. Il y a donc à la fois des mesures concrètes à prendre et une réflexion à développer sur le fond.

S. et A. : *Commençons par le fond, si vous le voulez bien : par notre attitude à l'égard du risque.*

P. L. : Avant de se lancer dans une série d'ajustements, il faut en effet bien mesurer l'effort de base nécessaire : un changement d'attitude. Le risque majeur a, jusqu'ici, été trop largement tenu hors du champ de réflexion des décideurs. Il faut pourtant bien mesurer désormais à quel point le risque a changé d'ampleur. L'incertitude, la gravité, l'inattendu font leur entrée en force dans le domaine de la décision et de la gestion. Car des villes, des régions peuvent être maintenant sous la menace de contaminations graves. Tant que ce défi n'aura pas été clairement reconnu, on ne saura pas développer les outils nécessaires. Tout au plus concèdera-t-on ici ou là quelques ajustements à la marge ; cela ne saurait former une politique d'ensemble.

Dès 1972, un rapport officiel britannique déclarait qu'il était temps de repenser les questions de sécurité, et que l'expérience du passé n'était pas un guide pour déterminer ce qu'il y avait à faire. Quelques exemples, que je développe dans « La civilisation du risque », illustrent bien cette nécessité d'un changement d'approche fondamentale :

- Accident de Flixborough (1^{er} juin 1974, 28 morts, 90 % des maisons endommagées dans un rayon de 3,5 km) : « L'enquête a clairement montré que personne, parmi ceux qui étaient chargés de la conception ou de la construction de l'usine, n'a envisagé la possibilité d'un sinistre majeur qui surviendrait en un instant » (la commission d'enquête).

- Accident de Three Mile Island: les insuffisances générales des installations nu-

janvier 1982

cléaires rendaient « inévitable » un accident tel que celui-là (commission d'enquête du président Carter).

- Zone industrielle de Canvey Island, en Grande-Bretagne. Lorsque l'on examina avec soin les risques colossaux présentés par cette zone, il fallut conclure : « Aucune entreprise n'avait tenté d'essai systématique pour examiner et réunir des informations sur les quelques événements potentiellement graves qui pouvaient avoir des répercussions sur les populations du voisinage » (rapport officiel).

L'attitude de prudence vis-à-vis du risque doit encore s'inscrire dans la durée, sans jamais être reléguée à la marge. C'est ce que déclarait clairement le rapport présidentiel d'enquête sur l'accident de Three Mile Island :

« Après des années de fonctionnement des centrales nucléaires, sans aucun accident pour le public en général, le sentiment que les centrales nucléaires sont suffisamment sûres s'est transformé en conviction. Il faut reconnaître cela pour comprendre pourquoi de nombreuses actions clés, qui auraient pu prévenir l'accident de T.M.I. ne furent pas entreprises. La commission est convaincue que cette attitude doit être changée. Il faut dire que l'énergie nucléaire est, de par sa nature même, potentiellement dangereuse ; par conséquent, on doit mettre en question les systèmes de sécurité déjà en place pour se demander s'ils sont suffisants pour empêcher les accidents majeurs. »

Ce changement d'attitude face à la prévention du risque doit s'opérer également vis-à-vis des moyens et services de lutte. Très souvent, il s'agirait de dépasser la prescription classique : « En cas de problème, faire appel aux services de secours ». On ne soulignera jamais assez que ces services de secours ne doivent pas être considérés comme de simples services « après-vente », tenus à l'écart avant l'événement, sommés de se « débrouiller » si l'accident survient... et désignés finalement comme boucs émissaires en cas de déboire. Il faut considérer que dans bien des cas, et en particulier dans les cas graves, l'action des secours ne pourrait être que limitée : on n'attrape pas un nuage de gaz toxique dans un filet à papillon, on n'arrête pas une tempête de feu. Il faut en tirer toutes les conséquences ; et d'abord en ce qui concerne le poids à attribuer (et non plus à concéder) aux services de sécurité civile dans les décisions de développement technologique.

S. et A. : *Au-delà d'une telle prise de conscience, que doit-on viser ? Que mettre en place ?*

P. L. : Voyons d'abord les questions de prévention. Il s'agit en premier lieu de donner à la sécurité un nouveau statut dans les entreprises. Au-delà des services de sécurité à renforcer, car trop longtemps considérés comme secondaires, il importe



L'étrave dressée de l'Amoco Cadiz quelques mois après la catastrophe de mars 1978.

de revoir de façon globale la prise en compte du risque majeur par l'organisation. L'administration britannique avait bien précisé ce point en 1976. Il ne suffit pas de veiller à ce que tel ou tel règlement soit appliqué : il faut s'assurer que toutes

On devra apporter des preuves incontestables en matière d'indépendance des autorités de sûreté

les conditions structurelles nécessaires sont réunies pour garantir une sécurité de haute qualité : politique générale de l'entreprise, choix économiques, choix d'investissements, approche globale des questions de sécurité ; mise en œuvre d'une stratégie de sécurité ; organigrammes, compétences des hommes, connaissance des risques, maintenance, etc. De préoccupation marginale, la sécurité doit ainsi devenir une dimension à part entière de la vie de l'entreprise dans

tous ses aspects. La sécurité est beaucoup plus liée au pilotage général du système, le respect de normes n'étant qu'une des facettes, parmi d'autres, de la fonction sécurité.

Pour les secteurs ayant déjà intégré certaines exigences de cette nature – le domaine nucléaire notamment – on devra apporter des preuves incontestables en matière d'indépendance des autorités de sûreté ; on devra assurer que le poids accordé à la fonction de sûreté, souvent située au sein de rapports de forces peu favorables, est bien à la mesure de ce qu'exige le risque.

Il s'agit aussi de développer en profondeur ce que l'on appelle les études de sûreté, c'est-à-dire l'auscultation très précise des systèmes techniques en projet ou existant, pour déceler les défaillances éventuelles. Ces analyses, à mener de façon minutieuse, apportent une bonne connaissance sur la sûreté de l'installation et permettent de préconiser des améliorations judicieuses que, d'ailleurs, l'industriel met lui-même souvent en œuvre spontanément au vu des résultats obtenus. Réalisées par l'industriel, examinées de façon critique par un organisme extérieur compétent,

soumises à l'administration, et portées à la connaissance du citoyen dans la mesure où les secrets de fabrication et les exigences de sécurité publique (sabotage) ne sont pas mis en cause, les études de sûreté constituent un processus d'apprentissage essentiel en matière de risque majeur. La connaissance des événements possibles et de leur probabilité d'occurrence permet en effet à chacun de se situer face à des problèmes précis - l'étude de sûreté étant bien spécifique de chaque installation.

Il est essentiel, on ne le soulignera jamais assez, que ces études soient de qualité. Trop d'innovations de cette nature (certaines études d'impact par exemple) ont montré ce que pouvaient être des études-alibis. Entre autres exigences, l'analyse de sûreté n'omettra pas les points les plus délicats : défaillances de cause commune, problèmes de la malveillance et du sabotage, agressions extérieures (séismes, chute d'aéronefs), interactions entre unités. Les études de sûreté doivent surtout préciser leurs hypothèses, leurs limites : souligner les incertitudes, la sensibilité des résultats aux incertitudes ; clarifier ce que l'on ne sait pas faire. Elles devront aussi être menées sur des sites importants, comme on l'a vu faire dans le cas de Canvey Island. Elles permettront de mieux faire connaître et gérer les zones de très haut risque du territoire national ; de mieux identifier les cas d'insuffisance grave nécessitant des interventions drastiques, et des discussions immédiates entre agents sociaux concernés.

Je l'ai dit : de récentes décisions du ministère de l'Environnement visent à développer les études de cette nature pour les installations chimiques les plus dangereuses. Mais il reste à voir comment le retard pris pourra être rattrapé.

En ce qui concerne les capacités de lutte, il conviendrait de développer aussi des études des scénarios post-catastrophe ; de

A Seveso, une simple chambre d'expansion aurait supprimé le problème de la dioxine

façon à identifier l'évolution possible d'accidents graves et, par là, l'écart existant entre besoins et capacités de lutte. L'étude devrait trouver son prolongement dans des exercices et des manœuvres permettant de tester l'efficacité des moyens existant et des stratégies de lutte qui seraient définies. Ceci permettrait de développer un apprentissage général et de mettre en évidence des cas d'impuissance manifeste - comme sur tel complexe industrialo-portuaire dont la sécurité nécessiterait, en théorie, la moitié du parc national de véhicules de lutte contre l'incendie.



On peut déjà dire, au vu des quelques exercices qui ont pu être réalisés à ce jour, qu'un effort important serait à réaliser en ce qui concerne le support logistique du commandement. Un PC national mobile, aéro-transportable, des moyens de transmission renforcés, etc., seraient des moyens de base dont il faudrait disposer dans les plus brefs délais.

S. et A. : *Ce changement que vous demandez va très loin. Ne peut-il conduire à bouleverser certaines industries ? Ne va-t-on pas vers des coûts excessifs ?*

P. L. : La prise en charge de la sécurité n'est évidemment pas gratuite. Mais on peut affirmer qu'elle n'est pas non plus forcément un gouffre... A Seveso, par exemple, une simple chambre d'expansion captant l'aérosol dégagé du réacteur (après la rupture du disque de sécurité, consécutive à la surchauffe de ce réacteur), aurait supprimé le problème de la dioxine. Un tel dispositif ne serait pas revenu cher... et aurait permis d'économiser des centaines de millions de francs.

Il faut toutefois reconnaître que l'on ne dispose pas, à l'heure actuelle, d'études développées sur ce « coût de la sécurité ». Ce qui est sûr, c'est que l'accident, lui, coûte extrêmement cher, même lorsque, comme à Seveso ou à Three Mile Island, on a la chance de son côté. Coûts économiques, mais aussi coûts sociaux, coûts en terme d'image de marque pour une entreprise, pour une technologie. On peut difficilement calculer le gain réalisé grâce aux efforts de sécurité - ce serait le gain des accidents évités - mais les pertes, dès qu'il y a accident, sont bien lourdes. En définitive, la facture sera celle qu'admettra l'arbitrage des acteurs concernés par le risque. D'où la nécessité d'une prise de conscience de ces problèmes, d'une confrontation entre acteurs ; il doit y avoir effectivement arbitrage et non simple « concession » pour tout ce qui a trait à l'économie de la sécurité.

S. et A. : *Vous venez d'évoquer ce que vous appelez, au début de cet entretien, des ajustements substantiels. Mais vous avez souligné aussi que le risque technologique devait nous conduire à des interrogations sur nos choix techniques, notre politique de développement...*

P. L. : Oui. Il ne suffit pas de « gérer » la

sécurité. Il faut, bien au-delà, mesurer les problèmes de nature politique posés par le risque majeur. On ne développe pas des technologies potentiellement très dangereuses, sans effets secondaires. D'où les « questions-torture » placées en titre du dernier chapitre de mon livre : « Que faire de la technologie, que faire de la démocratie ? ». La société ne peut pas rester étrangère aux choix qui vont déterminer ses modes de fonctionnements fondamentaux. Ainsi doit-on considérer, par exemple, ce que le risque technologique majeur va peut-être impliquer :

- sur les équilibres écologiques régionaux, qui pourraient être violemment ébranlés - et de façon durable - à la suite d'un désastre de grande ampleur ;

- sur la vie, la santé de larges groupes humains qui pourraient être touchés par une catastrophe, et ceci sur plusieurs générations ;

- sur les équilibres économiques d'un pays, s'il y avait précisément accident gravissime ;

- sur les libertés publiques en cas d'accident, et même en l'absence de tout événement sérieux, ceci en raison de la vulnérabilité de bien des installations dangereuses, facteur qui risque fort de radicaliser la tendance au secret, et de développer des pratiques de surveillance étroite du territoire et des hommes ;

- sur les stratégies militaires, étant donné la nouvelle donne introduite par le développement des points de haut risque dans le territoire national.

En bref, le risque technologique majeur pose un défi politique de taille. Il faudra bien le relever. Ou bien la réponse sera apportée par un débat, un processus social ouvert, même s'il est entaché de toutes les limites habituelles aux processus collectifs. Ou bien elle sera donnée par des groupes restreints, éclairés ou non. Dans ce dernier cas, la légitimité accordée aux orientations adoptées risque de se voir contestée radicalement à l'occasion de tel ou tel événement grave. N'oublions pas que, pour venir à bout de l'accident minier de Courrières en 1906, il fallut décréter l'état de siège. Et aujourd'hui, il pourrait y avoir bien plus sérieux que Courrières.

Dans mon livre, je ne brandis pas de drapeau. J'ai voulu plutôt formuler finalement la question politique posée par le développement de notre outil technologique - ou par un certain type de développement de cet outil. Peut-on abdiquer, collectivement, de notre liberté de choix ? Accepte-t-on que nos propres œuvres s'imposent à nous comme destin ? Toute ma démarche consiste précisément à souligner qu'en toute chose notre responsabilité est engagée et que notre liberté est à affirmer ; que nous ne saurions ni abdiquer notre responsabilité, ni passer notre liberté au compte profits et pertes du développement technologique. C'est là le défi ultime de « La civilisation du risque ». ●

LE MONDE *diplomatique*

Avril 1982
Jean-Paul MOATTI

La Civilisation du risque

Patrick Lagadec

Seveso, Amoco-Cadiz, Three Mile Island : les plus graves accidents récents ne sont qu'une timide ébauche des catastrophes possibles. Le «risque technologique majeur» fait peser la menace de graves destructions, contaminations ou évacuations sur de vastes zones des pays industrialisés. La plupart des spécialistes limitent leurs interrogations aux problèmes de fiabilité technique, au calcul des probabilités d'accidents et du coût de ses répercussions. Patrick Lagadec a, lui, choisi de s'attaquer de front à un sujet tabou : l'enjeu social, politique et moral de la catastrophe.

Cet ingénieur de recherche au Laboratoire d'Économétrie de l'École Polytechnique sait qu'aucun modèle, si sophistiqué soit-il, ne peut prévoir toutes les causes d'accidents et qu'aucun système technique ne peut échapper à l'imprévu ou à la faillibilité de l'intervention humaine. Il n'y a pas pour autant de fatalité technique, montre Patrick Lagadec, mais une responsabilité collective de la société dans la maîtrise de ses choix technologiques.

Les réticences des experts à «penser l'impensable», les négligences des industriels exploitants, les défaillances des opérateurs, l'aveuglement de pouvoirs publics soucieux avant tout de «rassurer» et la passivité de citoyens qui se réfu-

gient trop souvent dans le confort de la dénégalation du risque, tous ces facteurs s'additionnent. En dépit de mesures de sécurité sans cesse étendues, la vulnérabilité des systèmes techniques complexes suscite une impuissance croissante que révèle l'accident grave, voire la catastrophe.

L'auteur plaide pour la reconnaissance des dangers majeurs encourus, pour l'examen sans complaisance de l'opportunité des décisions technologiques. Il préconise une stratégie qui repose sur l'apprentissage du risque par les populations et qui «ne triche ni avec les hommes, ni avec les choses», au cas où l'accident n'a pu être évité.

Patrick Lagadec a conscience des difficultés de ce «funambulisme éclairé» qui table sur une «démocratie plus active» et sur une plus grande ouverture des prises de décisions technologiques aux citoyens.

Jean-Paul Moatti

Les faits culturels

ENCYCLOPOEDIA UNIVERSALIS - 1982

Tirés de sa thèse d'État, les deux livres de Patrick Lagadec (parus l'un à Pergamon Press, dans la collection Futuribles, l'autre au Seuil dans la collection Science ouverte) fournissent enfin le point de départ d'un ensemble de débats qui n'ont pratiquement jamais eu lieu. Les grands choix techniques et industriels des cinquante dernières années ont été débattus par les ingénieurs, les financiers, les dirigeants d'industrie et, parfois, par les hommes politiques. Mais, parmi les conséquences de ces choix, il en est qui ne l'ont jamais été. Bien sûr, les questions de sécurité tiennent toujours une certaine place dans la conception des usines et des zones industrielles et on ne fait plus n'importe quoi. Mais Patrick Lagadec vise un certain type de conséquences seulement, celles qui viennent de l'accumulation de procédés industriels et de procédures de sécurité, accumulation qui finit par créer un ensemble technique de dimension telle que *plus personne ne peut le contrôler si les choses tournent mal*. Exemple : l'Amoco-Cadiz, exemple : l'incident survenu dans la centrale nucléaire de Three Mile Island ; exemple : Seveso ; exemple : le terril d'Aberfan, en Angleterre, qui glisse sur une école et fait 144 morts en 1966... Lagadec fait dans son premier livre l'inventaire détaillé de ces catastrophes et cherche à en établir une sorte de pathologie. Il met de côté les risques biologiques et ceux, évidemment beaucoup plus graves, de la guerre nucléaire. Il met enfin de côté les énormes ravages dus à des causes naturelles - inondations, éruptions volcaniques, etc. Les seules catastrophes qui l'intéressent sont celles dont l'homme est directement responsable et qui sont rendues possibles à tout moment par le simple *dérèglement* d'équipements industriels supposés contrôlables par l'homme. Or, le paradoxe révélé par les livres de Lagadec est que les systèmes industriels bâtis par l'homme, contrôlés par lui, surveillés par lui peuvent à certains moments agir comme une force naturelle ou comme une punition divine devant laquelle l'homme est non seulement impuissant, mais en plus maladroit. Les deux livres de Lagadec, et surtout le premier, plus documenté, sont comme un immense bêtisier. Les experts, les responsables, les savants ne cessent de se tromper, de prétendre que tout est prévu, que toutes les précautions sont prises. Pourtant, on voit dériver ces immenses machines devenues incontrôlables, et les décisions des responsables aggraver souvent les choses. En définitive, c'est bien souvent à la

chance seule qu'on doit de friser seulement la catastrophe. La chance, cette Fortune des anciens, qu'on croyait chassée par la rationalité technique, et qui revient souvent dans le « ouf » de soulagement des responsables enregistrant « seulement » dix morts, là où il aurait pu y en avoir dix mille.

Lagadec ne se range pourtant pas dans le camp de ceux qui rejettent en vrac le progrès technique. Comme il le dit fort bien : « Ce livre ne brandit pas de drapeau. Il appelle le doute, point de départ de la pensée, donc de l'action. Il convoque la raison, largement tronquée dans nos sociétés pourtant si promptes à se prétendre rationnelles » (*La Civilisation du risque*, p. 223). Il veut simplement qu'on intègre dorénavant dans la discussion le *risque majeur*. Qu'est-ce que le risque majeur ? C'est un risque extrêmement improbable mais aux conséquences gigantesques, survenant, le plus souvent, du fait de l'accumulation de systèmes dont chacun est parfaitement contrôlé. En détail, tout est sous le contrôle de l'homme. En gros, tout peut lui échapper. À la fin du film-catastrophe *La Tour infernale*, le capitaine des pompiers (joué par Steve Mac Queen) suggère à l'architecte de venir lui demander conseil la prochaine fois qu'il construira une tour aussi haute que celle de Babel. Là aussi il n'y a eu que quelques centaines de morts alors qu'il aurait pu y en avoir des dizaines de milliers. On voit la certitude avec laquelle les responsables assurent que la tour est ininflammable. Le *Titanic* non plus ne pouvait couler. Il coule et la tour flambe ! La fiction du film nous amène au cœur du problème posé, à l'aide de cas réels, par Patrick Lagadec : si l'on avait consulté les pompiers, il aurait fallu *refaire* la tour, il aurait fallu transformer le système industriel en question, modifier les choix d'investissement, ou, parfois même, abandonner complètement certaines filières techniques, certains procédés ou certaines implantations. Le problème du risque majeur n'est plus un simple problème de calcul des probabilités. C'est un problème de pouvoir : qui fait courir des risques à qui ?

L'inventaire des catastrophes établi par Lagadec montre que le risque majeur est celui qu'on fait courir aux plus faibles. Dès qu'une partie de la population s'organise et fait connaître sa volonté, elle est garantie contre le risque et elle est prise en compte - au sens propre et au sens figuré - dans la conception même du système technique. C'est le cas par exemple des financiers, c'est souvent le cas des

ingénieurs, c'est presque toujours le cas des firmes industrielles elles-mêmes, et souvent, mais plus rarement, le cas des travailleurs, par l'intermédiaire de leurs syndicats. Tous ceux-là ont voix au chapitre, et le système technique obéit à leurs volontés et est conforme à leurs intérêts. En revanche, les « populations » qui se trouvent par hasard entourées d'usines, voisines d'une zone industrielle ou d'une centrale, sont rarement *partie prenante* dans la discussion. Au mieux, elles sont informées après-coup, une fois que tout est décidé ; au pire, elles sont anesthésiées et désinformées. C'est là que les responsables - quels qu'ils soient - peuvent se *laisser aller*. Ils peuvent relâcher les contraintes et prendre un raccourci. L'exemple typique de cette situation est celui de Convey Island, qui rassemble en un seul lieu le plus grand nombre d'usines dangereuses de toute l'Angleterre. Le but de Lagadec est de prendre en charge ces interlocuteurs trop silencieux et de les faire parler, à égalité avec les autres, pour qu'elles infléchissent, elles aussi, les choix techniques. C'est, après tout, un problème essentiel de la démocratie.

Pendant, cette démocratie se heurte à un obstacle nouveau. Sous prétexte que les systèmes techniques sont créés par l'homme, on croit qu'ils sont maîtrisables par lui. Or, rien n'est plus faux. Sans compter les tricheries volontaires et les mensonges de toutes sortes, la simple accumulation de microdécisions peut créer un environnement qui est *aussi peu compréhensible* que le monde naturel lui-même. Pourtant, cet environnement n'est même pas étudié scientifiquement, puisque l'on suppose que, par principe, *il n'a pas de secrets*. Il faut donc, et c'est là une leçon nouvelle des livres de Lagadec, accompagner les techniques d'une nouvelle étude, indépendante, qui suive leur développement et s'efforce de maîtriser ce nouvel environnement. Faute de cet effort de recherche scientifique, nous risquons de nous retrouver devant le monde technique, aussi démenti et impuissant que nos pères l'étaient devant les dangers du monde naturel. Aucune démocratie technique n'est possible si l'on ne peut pas étudier un peu sérieusement et avec un peu d'indépendance ces monstres que nous avons construits. C'est le seul moyen de passer de la « barbarie du risque » à la « civilisation du risque ».

Bruno LATOUR

Agence France Presse

23 février 1983

L'auteur de la "Civilisation du Risque primé par le Ministère de l'Environnement

PARIS. 23 FÉVRIER (AFP) - PATRICK LAGADEC, INGÉNIEUR DE RECHERCHE DANS UN LABORATOIRE À L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE, A REÇU MERCREDI DES MAINS DE MICHEL CRÉPEAU, MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT, LE PRIX RAYMOND DELABY «POUR SA CONTRIBUTION ÉMINENTE DANS LE DOMAINE DE LA LUTTE CONTRE LES POLLUTIONS ET LES RISQUES D'ORIGINE INDUSTRIELLE».

RAYMOND DELABY (1891-1958), QUI EST À L'ORIGINE DU PRIX, EST UN CHIMISTE QUI S'EST PRÉOCCUPÉ DE LA LÉGISLATION SUR LES NUISANCES. LE LAURÉAT PATRICK LAGADEC EST NOTAMMENT L'AUTEUR D'UN OUVRAGE PARU AU SEUIL INTITULÉ «LA CIVILISATION DU RISQUE». AU 20ÈME SIÈCLE, CONSTATE-T-IL, «AVEC LE MACHINISME ET L'INDUSTRIALISATION, L'ÉCHELLE DES CATASTROPHES QU'ENGENDRENT LES DÉVELOPPEMENTS DE LA CIVILISATION TECHNOLOGIQUE N'A CESSÉ DE S'ÉLEVER», AU POINT DE RESSEMBLER AUX GRANDES CATASTROPHES NATURELLES : POLLUTION GÉNÉRALISÉE COMME À MINAMATA. ACCIDENT CHIMIQUE COMME À SEVESO, FUITE NUCLÉAIRE COMME À THREE MILE ISLAND.

«LA PRISE EN COMPTE DU RISQUE TECHNOLOGIQUE MAJEUR, A INDIQUÉ LE MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT, REPRÉSENTE UNE DES PRÉOCCUPATIONS AUXQUELLES JE SUIS TRES ATTACHÉ. VOS TRAVAUX ONT TRÈS DIRECTEMENT CONTRIBUÉ À L'ÉVOLUTION DES RÉFLEXIONS ET À LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DES POUVOIRS PUBLICS». PATRICK LAGADEC FAIT DÉSORMAIS PARTIE D'UN GROUPE DE TRAVAIL, PLACÉ SOUS LA DIRECTION DU GÉNÉRAL FÉRAUGE, ANCIEN COMMANDANT DES POMPIERS DE PARIS, QUI REMETTRA SES CONCLUSIONS EN JUIN.

L'EXPRESS

POLLUTION : le risque est partout

15 au 21 avril 1983

Françoise MONIER



Patrick Lagadec.

Un peu partout, en Europe et en Amérique, on s'inquiète pour l'avenir. D'autres Seveso sont-ils possibles ?

Oui, répond un jeune politologue français, Patrick Lagadec, ingénieur de recherche au laboratoire d'économétrie de l'École polytechnique. Lagadec a mis en lumière les dangers de notre civilisation industrielle dans une thèse de doctorat de sciences politiques très remarquée, « Le risque technologique majeur ». Il y analyse le déroulement de cinq accidents graves advenus dans les dix dernières années : Seveso, près de Milan (Italie) en 1976 ; Flixborough (Grande-Bretagne), où eut lieu l'explosion d'une usine chimique en 1974 ; l'échouement, sur les côtes bretonnes, de l'« Amoco-Cadiz » en 1978 ; l'incident nucléaire de Three Mile Island aux Etats-Unis en 1979 ; et l'accident la même année d'un train chargé de produits chimiques dans la banlieue de Toronto, au Canada.

Son diagnostic : il n'y a pas de fatalité. Il y a, au contraire, toute une série de signes avant-coureurs, de pannes et de blocages que l'on traite avec insouciance. Parce que l'accident d'aujourd'hui est fondamentalement différent de celui d'autrefois : « La catastrophe ne se termine pas avec l'accident. Elle ne fait alors que commencer. »

Le premier défi, c'est l'incertitude. A Seveso, personne ne connaît la quantité de dioxine libérée : 200 grammes ou 4 kilos ? On n'est pas non plus d'accord sur son degré de nocivité : à partir de 0,025 microgramme, selon les experts de l'Otan ; les autorités retiendront une concentration quatre cents fois plus grande. A Toronto, les responsables ignorent si un chargement de pyralène se trouve ou non dans l'enchevêtrement de wagons. Elles ne savent pas comment le wagon de chlore va se comporter, car il repose sur deux wagons de propane.

« Penser l'impensable »

Deuxième défi : l'impuissance. Le récit, minute par minute, du drame de Seveso et la description du désarroi des responsables le démontrent. De plus, les populations concernées sont énormes : à Three Mile Island, 20 000 personnes ont quitté spontanément la zone où se trouve l'usine nucléaire, mais on s'est interrogé un moment sur la nécessité d'en évacuer un million. A Toronto, les autorités canadiennes décident que 240 000 personnes seront évacuées, pendant huit jours pour certaines d'entre elles. A Seveso, la firme Hoffmann-La Roche s'est demandée jusqu'où devaient aller les évacuations. Dans ce domaine, on atteint vite le million d'habitants.

Alors l'incertitude va devenir, pour les responsables si sûrs de leurs compétences, un obstacle insurmontable, celui qui met en défaut l'ensemble des institutions au moment où il faudrait faire preuve de la plus grande efficacité. D'où des « effondrements ». Le président de la N.r.c. — la plus haute autorité américaine en matière nucléaire — avoue : « Nous étions comme un couple d'aveugles qui titubent et tournent en rond. »

Autre phénomène, absolument nouveau celui-là : les hommes peuvent être touchés dans leur vie, mais aussi dans leur descendance ; le risque est aussi génétique. Lagadec résume : « L'homme est capable désormais de produire des désastres d'une tout autre échelle, et surtout d'une tout autre nature. Irréversibles. Frontières géographiques, limites des classes sociales, frontières du temps et des générations sont abolies. » Les cinq cas qu'il a étudiés n'ont causé que vingt-huit morts, ceux de l'usine anglaise, parce que la chance a, chaque fois, limité le désastre.

15 au 21 avril 1983



Contrôle à Three Mile Island, après l'accident nucléaire de 1979.

« Mais, dit Lagadec, ces cinq accidents sont autant de coups de semonce qu'il serait grave d'ignorer. » Aux portes des grandes villes, les usines chimiques, les stockages de gaz, les dépôts d'hydrocarbures, les centrales électriques s'entassent, multipliant les risques. Jean-Jacques Salomon, chef de la division Politiques de la science à l'O.c.d.e., écrit dans la préface du livre de Lagadec, « La Civilisation du risque » (Editions du Seuil) : « Il faut, comme pour la guerre, penser l'impossible. »

C'est poser pour la première fois le problème de la prévention de ces risques majeurs. Première évidence : les coûts d'une catastrophe sont colossaux par rapport à ceux de la prévention. « On n'évacue pas impunément une partie de la population d'une capitale économique comme Milan ou Toronto. Le premier groupe de réassurance du monde, la Münchener Rück, dans un document publié en 1980, a mis en garde les industriels contre l'impossibilité — le non-sens, même — d'indemniser correctement les victimes, alors qu'une stratégie de la sécurité ne coûterait pas automatiquement très cher. De bons choix en matière de politique industrielle et de localisation peuvent même permettre des économies. Trop souvent, les industriels n'ont d'autre souci que la dissimulation. L'industrie chimique, en particulier, a une tradition de secret dont elle n'arrive pas à se défaire. Elle a trop tendance à considérer les problèmes de sécurité comme marginaux.

Lagadec démontre aussi les limites actuelles de notre approche du danger : l'inadaptation des plans de type Orsec, la nécessité de mieux tirer parti du potentiel de lutte existant. D'autres stratégies sont à mettre en place avec des réseaux d'hommes prêts à intervenir en temps réel.

Mais Lagadec se veut politique et va encore plus loin. « Avant même de parler de prévention, il faudrait s'interroger sur l'opportunité de certains choix de développement ». Les Anglo-Saxons osent déjà réfuter la notion de « risque acceptable ». Ce sont eux qui commencent à critiquer le vrai tabou : l'opportunité de certaines productions, de certains processus de fabrication, de certaines localisations. « Le risque technologique majeur est là, comme une ombre projetée sur le présent et le futur. » **FRANÇOISE MONIER ■**

ouest
france

3 - 4 décembre 1985

BHOPAL : La tragédie permanente

Le bilan s'alourdit de 500 morts par an

Triste anniversaire ! quatre ans après la tragédie de Bhopal, en Inde, le gaz mortel de l'usine américaine Union Carbide continue de faire des victimes. Leur nombre croît au rythme dramatique de 500 personnes par an. Et la médecine avoue son impuissance.



Beaucoup de survivants atteints de cécité

3 323 morts : c'est le dernier bilan de la tragédie de Bhopal, cette ville de 800 000 habitants, située au centre de l'Inde. Dans la nuit du 2 au 3 décembre 1984, plusieurs tonnes d'un produit hautement dangereux, l'isocyanate de méthyl, s'étaient échappées de l'usine de pesticides du géant américain de la chimie, Union Carbide. La plus grande catastrophe industrielle de tous les temps : 1 745 habitants des bidonvilles qui entourent l'usine mourront dans les tous premiers jours.

3 323 morts à ce jour

Depuis, la progression des cas mortels provoqués par les effets à long terme du gaz toxique a été d'une sinistre régularité : 2 347 victimes au deuxième anniversaire de la catastrophe, 2 850 en décembre 1987, 3 323 cette année. Une progression inéluctable de 500 morts par an. Encore s'agit-il de chiffres officiels... 823 autres décès ont été classés "suspects". Et des centaines de survivants continuent de submerger les hôpitaux de la ville où les médecins, impuissants,

atténuent les souffrances à défaut de trouver un antidote au pesticide.

Imagine-t-on le retentissement planétaire de ce scandale permanent si la catastrophe de Tchernobyl (31 morts) avait le dixième des victimes de Bhopal ? Mais l'Inde est lointaine et l'industrie chimique préservée de la charge émotionnelle qui pèse sur le nucléaire.

Imbroglie juridique

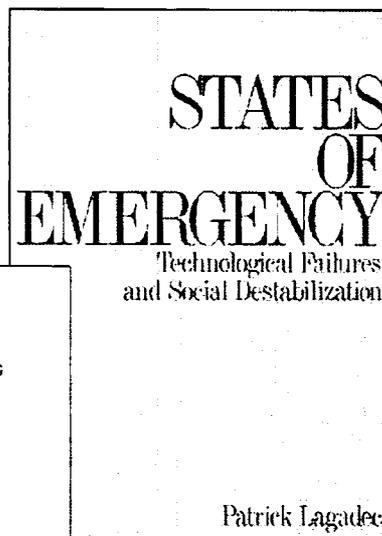
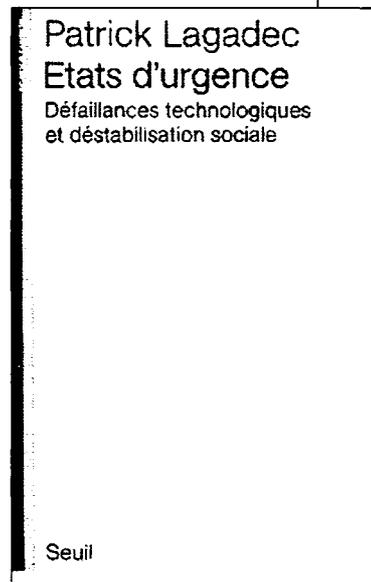
Il n'empêche, le gaz de l'Union Carbide tue encore. Et personne ne sait pour combien de temps. Dès 1985, la multinationale américaine avait proposé de verser 350 millions de dollars aux victimes (près de deux milliards et demi de francs). Avec cet avertissement en forme de chantage : **"Acceptez un règlement à l'amiable ou nous nous battons jusqu'au bout."**

Contre l'avis d'une partie des avocats des victimes, le gouvernement indien a refusé l'offre, voulant faire de Bhopal un exemple de responsabilité des entreprises étrangères installées sur son terri-

toire. Du coup, Union Carbide se bat. Le dernier épisode de ce feuilleton juridique date de janvier 1988. Condamné à verser une avance d'un milliard et demi de francs aux victimes, le géant de la chimie américaine a, bien sûr, fait appel. Une tactique qui, toutes proportions gardées, doit rappeler quelques souvenirs aux victimes bretonnes de la marée noire... Quatre ans après la catastrophe - dont on ne sait toujours pas si elle est due à un accident ou à un sabotage - aucun expert n'ose s'avancer sur la date du jugement définitif.

Le prix Roberval de communication en technologie a été attribué jeudi soir à Patrick Lagadec, Lucien Borel et quatre réalisateurs d'émissions scientifiques à la télévision. Patrick Lagadec est récompensé pour son livre *Etats d'urgence, défaillances technologiques et déstabilisation sociale* (Editions du Seuil) consacré à la gestion sur le terrain de catastrophes telles que Bhopal, Tchernobyl et Bâle.

LE TEMPS DE L'APPROFONDISSEMENT



PREVENTIQUE

N°19 - février 1988

Patrick Lagadec

L'ETHNOGRAPHE DU RISQUE

Propos recueillis par Serge BEUCLER et Claudine FARRUGIA

Amoco-Cadiz. Three Mile Island. Bhopal, Sandoz, Tchernobyl... Les catastrophes se suivent et se ressemblent parfois.

Comme Albert Kahn, qui envoyait au début du siècle des caméras filmer les hommes partout dans le monde, engrangeant pour la postérité du quotidien fourmillant de détails - le chercheur Patrick Lagadec relate minutieusement les événements qui accompagnent et suivent la défaillance technologique.

Son dernier livre, *Etats d'urgence*, qui paraît aux Editions du Seuil, est "une expédition au pays des crises d'origine technologique".

Un univers plus subi qu'exploré, marqué par l'incapacité des acteurs, de leurs outils, de leurs organisations, de leurs "cultures" de fond.

Moyens insuffisants, peurs marquantes, paralysie dès qu'il s'agit d'information, trajectoires conduisant souvent aux abords de la déstabilisation... un dossier qui doit provoquer la réflexion de chacun.

Une seule solution : donner la parole aux acteurs de la crise.

Ils sont une vingtaine à avoir accepté l'expédition avec l'auteur.

De hauts décideurs, mais aussi d'autres parties prenantes : dirigeants, experts, consultants, journalistes, victimes...

De cinq pays différents : France, Suisse, Etats-Unis, Canada, Mexique.



Des témoignages rares, hésitant parfois entre le pathétique et le burlesque, et qui tiennent en haleine comme un roman policier. Ouvrage "saisissant", il s'adresse aux décideurs... comme à tous les autres, *Etats d'urgence* n'est pas un banal "crise, mode d'emploi". C'est l'histoire de tous ces hommes et ces

femmes qui ont choisi de relever leurs manches devant les "armes de la crise".

La crise post-accidentelle ? Une véritable épreuve : "Elle est brutale, insidieuse, tenace, récurrente, inexorable... D'emblée terrifiante ou au contraire parée des atours de la normalité pour qu'on ne la reconnaisse pas, elle se joue des lignes de défense, ouvre sans cesse de nouveaux fronts, ridiculise les ordonnancements méticuleux, désagrége les mécanismes de fonctionnement, 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 pour décupler ses forces. Certains semblent l'accueillir avec empressement et lui donner tout leur appui : n'aurait-elle pas des alliés dans la place ? D'autres disent vouloir la combattre mais ne font que l'amplifier : à qui prêter sa confiance ? 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..."

Le décor est planté. Il ne reste plus qu'à faire le pas. Comprendre... et relever le défi.

PREVENTIQUE

N°19 - février 1988

• Pourquoi un tel ouvrage ?

□ Parce que, d'une façon générale, nos sociétés se montrent mal préparées à faire face aux défaillances qui affectent régulièrement leurs technologies. Notamment en matière de communication publique, l'impréparation est souvent extrême. Plus généralement, et sur des problèmes encore plus difficiles (la question du "trou noir" dans lequel on est souvent plongé en situation de crise) il fallait se pencher sur cette gestion des situations post-accidentelles qui peuvent conduire à de sévères déstabilisations sociales.

• N'est-ce pas dangereux d'isoler ainsi le moment de la crise ?

□ Je souligne à chaque instant que la gestion d'une crise n'est pas séparable d'une bonne maîtrise préalable des risques, d'une bonne préparation à l'accident - toujours possible.

• N'est-ce pas dangereux de vouloir aider à "gérer" les crises technologiques ?

□ Cela pourrait l'être si, pour créer une mode, je m'en tenais à un simple livre de recettes, sommaires et simplistes. D'où mon souci de poser le problème dans toutes ses dimensions, avec tous les partenaires, sans cacher les grandes interrogations qui restent en suspens. Et je le souligne d'emblée, pour que personne ne l'oublie : si la gestion de crise est nécessaire (en pareille situation la compétence est indispensable : que l'on songe aux SAMU, à la médecine de catastrophe) elle ne saurait venir en alliée du déraisonnable.

• Quels types de cas avez-vous retenus ?

□ Des situations fort variées : des catastrophes gravissimes (Bhopal) ou de grande échelle (marée noire de l'Amoco-Cadiz - larges évacuations de populations à Mississauga - pollution du Rhin à Bâle), des accidents graves donnant lieu à de très fortes turbulences (Three Mile Island - interdiction de vol des DC10 dans tous les pays du monde en 1979), des accidents sérieux (incendie du Port Edouard Herriot à Lyon), ou encore des incidents ou des affaires qui ont pu ou auraient pu générer des crises (disparition des fûts de Seveso - affaire "pyralène" à Villeurbanne en 1986 - incidents

sur le réseau de distribution du courant électrique et sur une centrale nucléaire le même jour, 12 janvier 1987).



• Prenons par exemple le cas de la crise DC-10 : l'arrêt de vol de toutes les flottes de cet appareil...

□ C'est un épisode remarquable. Le 25 mai 1979, un avion Douglas DC10 de la compagnie American Airline s'écrase au décollage de Chicago, causant la mort de 275 personnes.

Le DC10 est déjà connu par l'une des plus grandes catastrophes de l'aviation civile survenue à Ermenonville le 3 mars 1974 (346 morts). Ce 25 mai 1979 apparemment un moteur s'est détaché en vol... Dès le 27 mai, une première série d'inspections de l'ensemble d'attache des moteurs à la voiture est promulguée pour tous les DC10. Des résultats confus conduisent à définir et à imposer d'urgence, le 29 mai, une seconde série d'inspections plus circonscrites.

Le 6 juin, à partir d'une interprétation rapide des informations ainsi recueillies, l'Administration américaine interdit de vol tous les DC10.



Dans un premier temps, le monde entier suit les Etats-Unis : toutes les flottes de DC10 sont clouées au sol.

L'Europe décide ensuite de remettre ses DC10 en vol, en opposition avec la décision américaine. Les autres continents viennent se renseigner auprès des Européens avant de fixer leur attitude...

Claude Frantz et Laurent du Boullay, de la Direction générale de l'aviation civile racontent les péripéties qu'ils ont connues, imbricolées sur un faux problème, etc... Où l'on voit le monde entier se demander pourquoi l'Europe s'est scindée des Etats-Unis, et comment elle a remis les choses en place, après analyse — les Américains restant enlignés dans un problème mal posé.

Mais ce n'est là qu'un des cas. Il faut les prendre globalement : chacun en effet révèle des facettes différentes du phénomène de crise post-accidentel.

Voir des hommes et des femmes se battre avec des situations aussi difficile et accepter de faire une analyse critique de leur action est une expérience extraordinairement enrichissante.

• Il semble que se dessine en filigrane l'urgence pour les Etats de créer un organisme international, bien qu'on fasse déjà mine de s'y intéresser au travers de colloques, et de manifestations diverses.

□ Cela fait dix ans que je travaille sur cette question du risque et des situations de crise. Il est bien d'organiser des colloques, mais je ne suis pas seul à penser qu'il faut aujourd'hui franchir une nouvelle étape. Il faut regrouper diverses forces, et mettre en place la capacité d'analyse qui fait toujours défaut sur ce sujet.

Et sans peurs frileuses sur le projet : celui-ci doit être résolument international, résolument ouvert sur les diverses parties prenantes — chercheurs, experts, décideurs privés et publics, consultants, journalistes, victimes, etc.

Ce ne sont pas les programmes de travail qui manquent.

Il est urgent de développer de nouvelles capacités d'analyse pour examiner de façon systématique les événements significatifs, grands ou "petits", qui surviennent dans le monde.

La solitude du chercheur de fond

Chercheur à l'École Polytechnique depuis 1977, ancien Elève de l'Essec (1972), diplômé de l'École Pratique des Hautes Etudes (1972), Docteur d'État en Science Politique (1980), Patrick Lagadec, 39 ans, a introduit dès 1979 le concept de *Risque Technologique Majeur* - titre de sa thèse, publiée au mois de février 1981 (en anglais en 1982).

En 1981, il publie *La Civilisation du risque - Catastrophe technologique et responsabilité sociale* (Editions du Seuil, Collection Science ouverte), qui se voit décerner deux prix (Ministère de l'Environnement, Protection Civile) avant d'être traduit en espagnol (1984) et en allemand (1987).

L'originalité de sa démarche tient à ce qu'elle allie tout à la fois la réflexion théorique, l'analyse de cas concrets sur dossier, l'étude "en situation" lorsque se produisent des événements significatifs (il était ainsi sur les lieux du sinistre de Mexico-San Juan Ixhuatepec quatre jours après la catastrophe du 19 janvier 1984 - gigantesques explosions de gaz en milieu urbain surpeuplé), le travail en tant que consultant tant en France qu'à l'étranger (auprès d'états majors industriels, d'autorités publiques, d'organismes internationaux), un travail de formation de fond (avec de multiples partenaires sociaux), sans oublier une présence à portée plus large à travers de grands programmes de radio et de télévision

Bien plus, sur un sujet aussi délicat, voire "explosif" sa position de **chercheur indépendant** lui donne l'avantage incommensurable de pouvoir travailler sans difficulté aucune avec tous les partenaires de la question, sans exclusive - depuis le très haut responsable jusqu'au citoyen de base, sans oublier les autres parties prenantes que sont le journaliste, l'expert, le syndicaliste, l' élu, le militant critique, etc.

Son souhait serait de voir transformés ces essais d'échelle encore modeste, grâce à un renforcement significatif des capacités de recherche, d'étude, de conseil en ce domaine. Un premier pas en ce sens a été fait récemment par les grandes métropoles du monde réunies à Mexico dans le cadre de l'association "Métropolis" au mois de mai 1987 : le principe de la création d'un Institut d'étude des risques majeurs dans les grandes métropoles a en effet été retenu à cette occasion et ses premiers travaux devraient voir le jour en 1988. Il resterait naturellement à développer d'autres initiatives de cette nature - même si le terrain reste encore fortement marqué par la peur, le tabou, la réserve, le secret...

Des réseaux d'échange sont à mettre sur pied. Comme l'Association Métropolis s'efforce de le faire avec quelque succès, entre les grandes métropoles de la planète, toutes confrontées à des risques majeurs. Le livre identifie aussi bien des problèmes qui méritent approfondissement. Ainsi, et ce ne sont là que quelques exemples :

— *Comment* pouvoir s'assurer les services, en situation de crise, non plus de "scientifiques" mais d'"experts" qui, comme le souligne le Pr. Abenham en ce qui concerne le domaine capital de la santé publique, sont des spécialistes qui savent "prendre position", "trancher dans l'incertitude", avoir un raisonnement "en terme de population", et non plus seulement d'individu... Comment mettre sur pied pareilles capacités... avant l'évènement ?

— *Comment* construire des organisations qui, non seulement, assu-

ment clairement leurs responsabilités, mais soient aussi en mesure de s'articuler avec tous les réseaux intéressés par une crise, ce qui suppose quelque aptitude de raisonnement et d'intervention "à géométrie variable" ?

— *Comment* dépasser les peurs, qui, très souvent, freinent l'initiative et l'anticipation - clés essentielles et pourtant régulièrement introuvables en situation de turbulence...? Des peurs qui, régulièrement aussi, gênent considérablement tous les efforts en matière d'information publique ?

— *Comment* construire davantage d'échange et de débat entre partenaires pour sortir des pures logiques d'ignorance ou d'affrontement entre deux ou trois acteurs et développer au contraire une meilleure compréhension, utile pour la collectivité en général comme pour chacun des interlocuteurs ? Comment travailler avec tous les



acteurs concernés, qui ont bien chacun leurs références, leurs habitudes, leurs tabous ?

— *Comment* mieux s'armer pour affronter les trois plus grandes difficultés des situations de crise : la gestion des "trous noirs" (lorsque toutes les marges de manœuvre semblent disparaître), la mise en résonance de l'ensemble du contexte, l'effondrement de la crédibilité, de la légitimité.

— *Comment* penser, organiser, développer un effort de formation des uns et des autres dans ce domaine ? La voie des séminaires de simulation apparaît très prometteuse. Il reste à l'examiner avec toute la rigueur voulue, et sans jamais, là comme sur le reste, tomber dans de simples phénomènes de mode. Tout cela doit avoir été pensé et préparé. Rien ne se fera par apprentissage "spontané". Le coût d'un simple processus essai-erreur, se déroulant au fil des événements serait en ce domaine démesuré. Des voies plus intelligentes sont à l'évidence nécessaires.

*Propos recueillis
par Serge Beucler
et Claudine Farrugia*



PREVENTIQUE

N°19 - février 1988

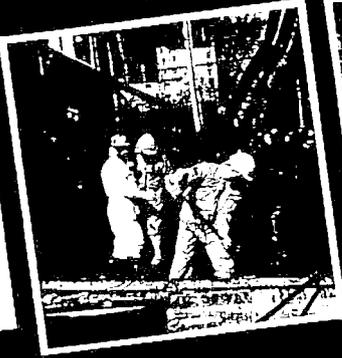


L'AMOCO CADIZ

- Monsieur Becam, il faut que vous alliez sur place. Je vous délègue tous mes pouvoirs. Vous avez les pouvoirs du Premier ministre. Vous devez assurer la coordination des moyens de lutte.

- Ecoutez... bon c'est d'accord mais comment vais-je m'y prendre ? Je n'ai pas fait d'études spéciales pour ça. Je suis de formation ingénieur en agriculture, mais enfin... bon d'accord

- Réunion de coordination dans une heure et demie à Matignon.



Etats d'urgence est un recueil de témoignages inédits de responsables ayant vécu au cœur de crises gravissimes...

- Amoco-Cadiz : Marc Bécam Secrétaire d'Etat aux Collectivités Locales
- Three Mile Island : Richard Thornburgh, Gouverneur de Pennsylvanie, Etats-Unis
- Mississauga (évacuation de 217 000 personnes à la suite d'un déraillement de train de produits chimiques dans la banlieue de Toronto) : Douglas K. Burrows, Chef de la Police Régionale de Peel Ontario Canada.
- Bhopal : Peter J. Hargitay Président de Hargitay & Partners AG, Zurich Suisse.
- Pollution du Rhin à Bâle : Edgar Fasel, Directeur-adjoint Sandoz Bâle Suisse.
- Fûts de Seveso : Philippe Vesseron, Conseiller Technique au Cabinet du Ministre de l'Environnement (Michel Crépeau puis Huguette Bouchardeau)
- Incidents EDF du 12 janvier 1987 (incident de réseau + problèmes à la centrale nucléaire de Saint-Laurent en raison du gel des prises d'eau) : Bernard Favez, Directeur Général Adjoint d'EDF
- La Crise DC-10 (arrêt total de tous les DC-10 à l'échelle mondiale) : Claude Frantzen et Laurent du Boullay, hauts responsables techniques à la Direction Générale de l'Aviation Civile.
- L'affaire de Villeurbanne (pyralène 1986), l'incendie du port Edouard Herriot (1987) : Gilbert Carrère, Préfet de la Région Rhône-Alpes.

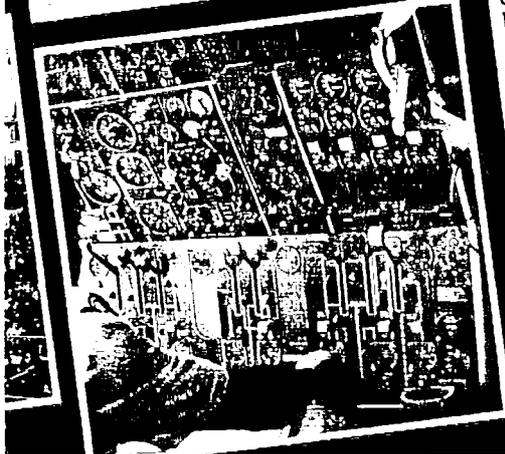
...Mais aussi d'autres intervenants

- Victimes : Karine Robak, présidente de l'Association des Victimes des Dioxines et des Furanes : elle part de l'affaire de l'explosion du transformateur de Reims (14 janvier 1985)
- Journalistes : Philippe Dessaint, rédacteur en Chef de FR3 - Champagne-Ardenne au moment de l'affaire de Reims, rédacteur en Chef de FR3 - Ile de France au moment de l'affaire de Villeurbanne (aujourd'hui présentateur du 19-20 de l'information à FR3)
- Experts : Lucien Abenham, médecin épidémiologiste, expert dans le domaine des risques pour la santé publique, analyse l'affaire "écrans cathodiques - risques pour la grossesse" (1979, Canada) et l'affaire du pyralène à Villeurbanne (1986)
- Syndicalistes : Pierre Bobe et Jacques Fournier, de la Fédération de la Chimie CFDT : ils parlent du cas de La Littorale, usine de Beziers qui pose problème à la suite de la catastrophe de Bhopal en raison de ses stocks de méthyle isocyanate (le produit qui venait de tuer en Inde)
- Conseils en communication : Robert L. Dilenschneider, président et directeur exécutif de Hill and Knowlton, l'un des grands groupes de relations publiques d'échelle internationale.
- Hauts dirigeants : François Ailleret, Directeur Général Adjoint d'EDF examine, non le problème nucléaire, mais celui, moins fréquemment abordé, de la culture des grandes organisations vis-à-vis de ces problèmes de gestion de crise.
- Une grande figure internationale sur le problème des catastrophes, ancien Secrétaire d'Etat en charge des Risques Majeurs : Haroun Tazieff
- Hauts responsables politiques : Laurent Fabius, ancien Premier ministre qui eut notamment à connaître de l'affaire du Mont-Louis (août 1985)
- Militants radicaux : Gustavo Esteva, ancien haut fonctionnaire mexicain en charge d'un réseau de citoyens : partant de la réponse apportée par des réseaux d'administrés, au séisme qui frappa Mexico le 19 septembre 1985 il plaide pour une forte responsabilisation du citoyen.
- Un grand spécialiste du domaine : Henri Quarantelli, directeur Disaster Research Center (University of Delaware, USA), le premier centre mondial d'étude des catastrophes, fondé il y a plus de trente ans.

BHOPAL

P.J. Hargitay : Je me souviens très bien. C'était un lundi matin vers 9 heures, alors que j'arrivais au bureau. J'ai reçu un télex de mon bureau de Londres : la BBC venait de faire état d'un accident dans une usine de Union Carbide en Inde et donnait un bilan de 25 morts. Cela était grave, mais ce n'était pas le désastre d'ampleur colossale. Une demi-heure après, appel de mon bureau de Stockholm : une équipe de la radio suédoise, qui se trouvait par hasard à Bombay, avance le chiffre de 200 morts. Vers 10 heures, j'appelle le siège de Union Carbide Europe à Genève : personne n'est au courant (je n'ai pas appelé le siège de Danbury, aux Etats-Unis, car il était la-bas 4 heures du matin : en fait, ils étaient déjà mobilisés).

Au flash, la radio suisse à son tour fait état de 200 morts. C'est alors que j'ai vraiment commencé à m'inquiéter. J'ai immédiatement rappelé Genève : ils avaient entendu, eux aussi. Je leur ai annoncé qu'ils auraient un plan de crise sur leur bureau dans les trente minutes (par télécopie).



AFFAIRE DC 10

L. du Boullay : Notre expérience prouve qu'un accident, sur une machine comme celle-là, complexe, très étudiée, qui a déjà des millions d'heures de vol... est nécessairement un processus lui-même également extrêmement complexe. Ce ne peut être qu'un enchaînement de nombreux petits facteurs, chacun ayant joué du mauvais côté ; et il aurait suffi qu'il y en ait un seul du bon côté pour que la défaillance ne se transforme pas en accident. En général, le travail de compréhension de ce qui s'est passé est donc difficile. L'accident dont les causes apparaissent comme le nez au milieu de la figure... en quelques heures, nous n'y croyons pas. Ça peut arriver, mais on a un doute. Cet inspecteur qui déclare : "C'est ce boulon qui a cassé !"... c'est douteux. On voit néanmoins tout de suite le côté médiatique de l'affaire. Pour l'opinion publique, si c'est un boulon qui a cassé, on peut aisément résoudre le problème, à coup d'il n'y a qu'à ! Il n'y a qu'à changer le boulon, il n'y a qu'à renvoyer celui qui l'a mal posé, etc. On peut rentrer chez soi le problème est réglé par l'exorcisme. C'est simpliste, mais tout message simpliste est plus facile à faire passer dans l'opinion.

Mais nous savons nous, que très probablement dans les heures ou jours qui suivent, on va être obligé de dire : "Mais non, ce n'est pas si simple que ça." Et au contraire, ce qui serait grave, c'est que ce soit aussi simple : notre système serait fondamentalement mauvais si il suffisait qu'un boulon ait cassé qu'un seul agent ait mal fait son travail pour qu'il y ait catastrophe... C'est sûrement beaucoup plus compliqué, l'opinion va commencer à douter. A ce moment-là, je me suis dit que ça embrayait bien mal et d'abord pour nos homologues américains...

Cl. Frantzen : Donc nous étions plus que mal à l'aise avec ce traitement simpliste de l'accident. Et il y avait le fait qu'il avait eu lieu à Chicago...

L. Du Boullay : ... et qu'aux Etats-Unis le fonctionnement du système juridique est très différent du nôtre. On imagine tout de suite une nuée d'avocats très puissants, allant voir les familles en leur disant : "Donnez-moi votre cas, on va gagner de l'argent."



12 et 13 mars 1988

“Un prix Nobel n'a pas le droit d'écraser son petit-fils”

Patrick Lagadec, chercheur à l'école polytechnique, a introduit le concept de “risque technologique majeur” en 1979, dans une thèse d'Etat en science politique. En 1981, il publie “La Civilisation du risque”. Un livre prophétique. Il récidive aujourd'hui avec “Etats d'urgence”.

Dans les années 80 surviennent les plus grands drames industriels du vingtième siècle. Cette semaine, «Etats d'urgence» sort en librairie. Dans un autre ouvrage, «La société vulnérable», publié en décembre 1987, des chercheurs et des gestionnaires d'entreprises s'interrogeaient: «Au 18^e siècle, la catastrophe fut à l'origine de larges débats philosophiques. Au 19^e, elle donna matière à une abondante production romanesque. Est-il inéluctable qu'à la fin du vingtième siècle, la culture du risque se limite à des soliloques techniques, et à la justification de savoirs incommunicables? Dans «Etats d'urgence», Patrick Lagadec propose précisément cette synthèse inédite: une série d'entretiens très poussés, très analytiques, avec ceux qui furent les acteurs privilégiés de quelques crises graves.

LIBÉRATION: Vous êtes passé d'une analyse de la civilisation du risque au constat de l'état d'urgence. Les événements se sont donc accélérés à ce point?

PATRICK LAGADEC: Sur le problème de l'événement lui-même, je constate qu'en général les sociétés s'emboîtent. Que l'événement soit grave ou moyennement grave, on ne sais pas faire. Notre culture ne sait pas gérer l'imprévu. Dès qu'il faut travailler dans l'improvisation, l'initiative, la flexibilité, on est perdu. Ce n'est pas étonnant, on n'a jamais appris.

LIBÉRATION: En France, on craint les grandes catastrophes, beaucoup moins les pollutions chroniques, celles qui empoisonnent l'environnement à petit feu. Pourquoi? A long terme, leurs résultats ont infiniment plus de répercussions sur la planète.

P.L. Je me suis intéressé aux catastrophes parce que les conséquences sont visibles. Personne ne peut dire: «Ça n'existe pas.» On le disait il y a dix ans. Il est normal que pour la population, les catastrophes véhiculent davantage l'inquiétude, elles sont davantage médiatisées.

LIBÉRATION: Vous considérez les pollutions chroniques comme des «risques mineurs»?

P.L. J'ai toujours considéré les risques majeurs comme une voie d'entrée pour poser les autres problèmes.

LIBÉRATION: Peut-on parler au risque technologique par la seule technologie? Est-ce qu'on ne tourne pas en rond?

P.L. Depuis le début, j'ai répété que ce n'était pas seulement, et de loin, une question de boulons ni de grosseur de tubes. C'est une question d'organisation, de schéma de fonctionnement, de rapport entre les différentes composantes de la société. Une technique en soi n'est jamais sûre. Elle peut l'être si on l'utilise dans un contexte humain et politique qui permet de créer une certaine sécurité.

LIBÉRATION: En dix ans, les attitudes des responsables ont-elles évolué?

P.L. Un haut responsable de l'industrie chimique me confiait récemment: «Quand mes cadres me disent que nous fabriquons des produits destinés à sauver des milliers de vie par an, et que, de ce fait, nous n'avons pas à nous justifier de telle petite catastrophe, je leur réponds que ce discours est inacceptable. Ce n'est pas parce que quelqu'un a un prix Nobel qu'il a le droit d'écraser son petit-fils.» On n'aurait pas entendu ce discours il y a quelques années. J'ai

participé ces derniers temps à des séminaires de simulation de crise: dans les états-majors, nombreux sont les hommes décidés à bousculer les cultures du passé. C'est long, difficile, mais certains montrent beaucoup de courage pour modifier des comportements rigides établis depuis longtemps.

LIBÉRATION: Vous semblez sceptique face à la volonté de «transparence» ostensiblement affichée par les responsables politiques lorsqu'il y a un pépin quelque part.

P.L. On baigne là-dedans. Je voudrais être sûr que c'est vrai. Il ne suffit pas de faire des déclarations. Notre culture n'est pas à la hauteur de cette exigence. Il y a des problèmes de fond qui subsisteront toujours. C'est une belle perspective, mais ne nous installons pas dans l'idée qu'à présent tout est transparent.

LIBÉRATION: Tenter de créer une sécurité maximale dans tous les domaines peut aussi conduire à vivre dans une société hyper-sécuritaire. N'est-ce pas plus angoissant?

P.L. J'ai tout de même constaté qu'en matière de gestion des crises, on était loin d'en faire trop. A New York, j'ai rencontré l'homme qui était gouverneur au moment de l'accident nucléaire de Three Mile Island. Il m'a dit: «A ce moment-là, je n'avais rien!» Rencontrer les gens qui ont vécu des crises capitales, c'est ce qui m'a le plus intéressé en travaillant sur ce livre. Ce sont des personnages difficiles à approcher, parfois réticents à aborder certains sujets. Or, ils ont tous joué le jeu. Le résultat de leur réflexion est riche d'enseignements.

LIBÉRATION: Faut-il souhaiter un certain contrôle social de la technologie? Une participation publique aux décisions?

P.L. On n'y échappe pas, que ce soit par le biais du consumérisme, comme aux Etats-Unis, ou par la constitution de comités de sages. Mais il est vrai que nous ne sommes plus dans les années 70, où existait un formidable intérêt social pour ces questions. Il y a eu un net recul sur ces réflexions, peut-être dû à l'atomisation de nos sociétés. On se retrouve avec des mouvements comme celui des étudiants, des cheminots, et on constate une perte de crédibilité des systèmes intermédiaires. C'est un champs qu'Alain Touraine connaît infiniment mieux que moi. Tout cela renforce les possibilités de crises majeures.

Propos recueillis
par Hélène CRIÉ

«Etats d'urgence, défaillances technologiques et déstabilisation sociale», par Patrick Lagadec. Le Seuil, 140f.

SUD-OUEST

"RISQUES TECHNOLOGIQUES : LA PEUR MODERNE"

17 mars 1988

Germain CHAMBOST

Civilisation technicienne et fragile : notre société est ainsi. Un livre majeur analyse les dangers qui la menacent.

Une sorte de Sida informatique : l'expression fera florès, n'en doutons pas. Elle vient d'être inventée pour désigner la nouvelle maladie qui frappe les ordinateurs. Maladie artificielle, créée par des gens malintentionnés qui cherchent à «polluer» un programme informatique. Maladie grave, qui se propage avec facilité, semble-t-il, au point de rendre inopérants, inutilisables les calculateurs les plus perfectionnés. Ceux sans lesquels notre société technicienne serait aujourd'hui plus ou moins paralysée. Mais maladie qui montre à quel point, justement, cette société est vulnérable. Soumise aux aléas des défaillances technologiques.

On en prend encore davantage conscience à la lecture du livre de Patrick Lagadec : «États d'urgence». L'auteur, chercheur à l'École Polytechnique, se penche sur quelques grandes catastrophes survenues ces dernières années. Il ne tente pas de renouveler l'analyse purement matérielle de tels événements, celle qui, après enquête, vise à expliquer le pourquoi, à élucider les causes. Sa démarche est autrement plus passionnante, et plus instructive.

Patrick Lagadec essaie de montrer comment des hommes, des «responsables», comme on dit, ont vécu ce

genre de conflagration. Car c'est bien de cela qu'il s'agit. Les accidents technologiques s'apparentent à des affrontements militaires. Des «champs de bataille», si l'on s'en réfère au nombre d'hommes impliqués, aux conséquences, aux victimes, aux répercussions. Patrick Lagadec s'est surtout attaché à porter témoignage. Il a laissé parler les acteurs.

Que ce soit à Bhopal, en Inde, lors d'un accident grave d'origine chimique ; à Three Mile Island, aux États-Unis, lors d'un accident nucléaire ; en Bretagne, pour la marée noire de l'Amoco-Cadiz, quelque part en France lors de la «disparition» des fûts de déchets nucléaires de Seveso ; ou lors de l'interdiction de vol de tous les appareils de ligne Douglas DC 10, suite à une catastrophe, quelques constantes se dégagent.

«NOUS SOMMES DANS LA M.....»

D'abord l'extraordinaire importance du facteur humain au niveau des décideurs. Marc Bécam, qui fut secrétaire d'État à la mer, le rapporte très bien, à propos de l'Amoco-Cadiz. Le fait pour lui d'avoir été originaire de la Bretagne, d'avoir milité dans le milieu syndicaliste paysan va lui servir à dépasser le blocage initial des édiles locaux, prompts à vouloir rejeter la responsabilité de la catastrophe sur le pouvoir central. Ces édiles, il les connaît depuis des dizaines d'années.

Il leur tient à peu près ce langage : «D'accord, je suis du gouvernement. Mais aujourd'hui, nous sommes tous dans la m... Alors, travaillons ensemble.

Et commençons tout de suite...». Autant d'heures économisées en vaines palabres et récriminations. Autant d'efficacité en plus.

Ce qui démontre, par parenthèse, qu'en dépit de tous les plans du monde, et les mieux élaborés, l'homme reste seul à agir, à décider d'agir. Et d'ailleurs, ces plans mis sur pied, liasses épaisses de consignes enfermées dans des coffres, est-on sûr qu'ils fonctionneront, le jour venu ? Bien malin celui qui oserait l'affirmer.

Importance du facteur humain, encore au niveau des experts, des conseils. Qui doivent être non seulement des spécialistes, capables d'analyser. Mais aussi et surtout des gens prêts à «trancher dans l'incertitude», comme dit l'auteur. A fournir les deux ou trois éléments d'un choix pour celui qui, en fin de compte, décidera. Pas si facile...

Importance du facteur information, ensuite. La Nasa, l'agence spatiale américaine, rappelle Patrick Lagadec, ne s'est jamais remise du fiasco de son service de relations publiques après la catastrophe de la navette Challenger. De report de conférence de presse en silences entretenus, la méfiance avait pris le dessus. Il avait fallu quelques heures seulement pour cela. Trop tard ensuite pour remonter le courant.

L'ANTIDOTE DE LA PEUR

Inutile d'ailleurs de se référer aux États-Unis. Regardons plutôt chez nous. Rappelons-nous l'affaire de la cargaison du «Mont-Louis». Un bateau qui transpor-

SUD OUEST

17 mars 1988

tait des fûts d'hexafluorure d'uranium fait naufrage, le 25 août 1985. Silence des autorités françaises. Ne rien dire, en espérant que rien ne transpirera... Réflexe puéril ? Sans aucun doute. Les écologistes, certains syndicats de marins se feront un plaisir d'alimenter la presse en détails plus ou moins précis ou bien intentionnés. A partir de là, le public ne verra plus l'affaire qu'à travers le prisme déformant de la suspicion. Toutes les manifestations postérieures de bonne volonté n'y changeront rien. Le mal était fait.

Et pourtant, l'un des premiers réflexes

des «responsables», en cas de crise majeure, est de vouloir verrouiller l'information. Ou de l'orienter à leur convenance. Les exemples abondent. Patrick Lagadec en cite quelques-uns. Notamment à l'occasion d'un exercice de simulation d'accident nucléaire, au mois de mai 1987. Il s'agissait d'un exercice, répétons-le. Eh bien, les organisateurs s'arrangèrent pour faire annuler la conférence de presse qui devait clore cet exercice. Par peur.

«Le plus grave, écrit l'auteur, c'est que la peur (ou les peurs, car elle peut prendre de multiples visages) va mar-

quer toute la chaîne des réactions, depuis la préparation des situations d'urgence jusqu'au traitement ultime des événements et de leurs conséquences...».

Peut-être le meilleur des antidotes à la peur est-il contenu dans le récit des cas concrets du livre «États d'urgence». On y voit comment des hommes confrontés aux plus extrêmes situations de tension parviennent à dominer les sentiments de panique qui ne demandent qu'à se manifester. La leçon est bonne à prendre pour tout le monde.

L'EXPRESS

18 mars 1988

VOYAGE AU CENTRE DE LA CRISE

Par Jacques GIRARDON

A Polytechnique, Patrick Lagadec étudie depuis plus de dix ans un sujet tabou : le risque technologique. Dans son livre, de hauts responsables pris de court par une catastrophe racontent.

Avant, on n'aborde pas le sujet parce qu'il ne faut pas être pessimiste. Après, on ne dit rien parce que l'enquête suit son cours. Pendant ? Le trou noir ! Tout se dérègle. Les responsabilités deviennent écrasantes et les risques effrayants ; les renseignements sont imprécis ; les experts ont des avis contradictoires ; la presse exige des informations, le public, des mesures efficaces... Confusion, impuissance, déstabilisation : c'est la crise. Seveso, Bhopal, Tchernobyl, Sandoz et... la prochaine. Inévitable. Au cours de laquelle on referra les mêmes erreurs.

Patrick Lagadec, 39 ans, étudie depuis plus de quinze ans ces dérapages non contrôlés qui font les grandes catastrophes. Le livre qu'il vient de publier, « Etats d'urgence, défaillances technologiques et déstabilisation sociale » (1), est une première : des responsables osent enfin parler. Des hommes qui, brutalement, se sont retrouvés au cœur d'un sinistre qu'ils devaient gérer y racontent leurs actions, leurs doutes, leurs erreurs. Avec une grande honnêteté. Presque tous reconnaissent qu'ils n'étaient pas préparés à affronter une telle situation, que leur désarroi a parfois touché à la panique. Page après page, on découvre l'angoisse de ces décideurs qui ne savaient plus décider. Et qui analysent aujourd'hui leurs fautes avec une remarquable lucidité.

Comment se fait-il que des préfets, gouverneurs, dirigeants de grandes sociétés, etc., ne soient pas prêts à faire face lorsqu'une crise grave éclate ? La réponse est simple : les responsables, par peur des catastrophes, ne les étudient pas. « Pourtant, la vulnérabilité des systèmes est de plus en plus grande, affirme Patrick Lagadec. Or l'accumulation des sécurités ne fait rien à l'affaire : nous allons vers des surprises énormes. Des systèmes entiers pris par le travers ! » Chacun le sait — ou s'en doute — mais le sujet a de telles implications, économiques, politiques, et même stratégiques, qu'il est tabou.

C'est au cours de ses études, lorsqu'il s'est aperçu que le risque technologique était totalement ignoré, que Lagadec a commencé à se passionner pour la question. Aujourd'hui, il raconte en riant sa première enquête au ministère de l'Industrie : « La première personne que je rencontre est tout étonnée : "Des risques ? Non, pas chez nous ! Allez plutôt voir à l'Agriculture. Les nitrates dans les champs, ça, c'est un vrai risque." » Lagadec demande alors des renseignements sur la catastrophe de Feyzin (incendie d'une raffinerie, dans la région lyonnaise). « Feyzin, dit-il, personne ne connaissait. Cela avait disparu, comme Alésia... » Or, à la même époque, la Grande-Bretagne publiait tous les détails sur l'explosion de gaz de Flixborough, en 1974, en tirait les leçons et décidait de chercher tous les « Flixborough » possibles du pays.

Patrick Lagadec a parfois l'impression de prêcher dans le désert. Chercheur à l'Ecole polytechnique depuis 1977, ancien élève de l'Essec, diplômé de l'Ecole pratique des hautes études, docteur d'Etat en sciences politiques, il se voit demander, depuis qu'il a créé le concept de « risque technologique majeur », s'il est communiste ou militant écologiste ! « Et cela continue : les gens ne s'interrogent pas sur la réalité des questions que je soulève ; ils se demandent pour qui je parle, déplore-t-il. C'est parfois très lourd. On est libéré de cette interrogation inquiète en Amérique du Nord uni-

18 mars 1988

quement. » D'ailleurs, les Etats-Unis disposent d'un Disaster Research Center, qui a analysé plus de 500 sinistres dans le monde entier, et, depuis peu, d'un Industrial Crisis Institute.

Certes, ces recherches restent encore limitées. La plupart des travaux portent sur les crises internationales, plus nobles. A Harvard, par exemple, il existe des dizaines de professeurs qui ne font que ça. « Si vous leur parlez d'accident technologique, ils vous disent d'aller voir les pompiers... », remarque Lagadec, qui raconte aussi que, lorsqu'il a soutenu sa thèse, il avait jugé intéressant d'inviter deux personnes, l'une responsable de la prévention en France, l'autre de la sécurité civile. Commentaire d'un membre du jury : « S'ils sont ici, cela signifie que votre travail est utile. S'il est utile, ce n'est pas de la science. » Cela ne se passait pas au début du siècle, mais en 1980... La lumière ne peut venir de l'Université !

L'industrie ? L'interrogation sur la possibilité même de défaillance est assez étrangère à la culture classique du gestionnaire, tout entier tendu vers la réussite et conditionné pour ne pas se permettre de pensée « négative », mettre en valeur les succès et ne pas s'attarder sur les échecs.

Et puis, de toute façon, en France, les risques n'existent pas. Quand ça va mal, on affronte les difficultés à reculons. « Exemple récent, raconte Lagadec, qui n'en revient toujours pas : la crise boursière. Primo, on explique que ce n'est pas grave, secundo, on va chercher Pinay pour lui faire dire que ce n'est pas un problème ; tertio, on bétonne, on bétonne. Et, lorsqu'on s'aperçoit qu'il s'agit d'une vraie crise, on a perdu toute crédibilité ! » A l'époque de Tchernobyl, le nuage radioactif ne s'était-il pas arrêté à la frontière, épargnant totalement l'Hexagone ?

Tout au long du livre de Lagadec, la question de l'information revient comme un leitmotiv. Ce n'est pas l'auteur qui est obsédé par le sujet, mais tous ceux qui ont vécu une crise

majeure. Tout se joue dans les premières heures, concluent-ils, et, si les autorités tombent dans le piège consistant à vouloir rassurer au lieu d'informer, c'en est fini de leur crédibilité : ils devront piloter dans la tempête au milieu de la suspicion générale. Henri Quarantelli, directeur du Disaster Research Center, interviewé par Patrick Lagadec, analyse ainsi la situation : « Garder les choses



*« Garder les choses
secrètes est
un comportement
bureaucratique. »*

secrètes est un comportement typiquement bureaucratique. De toute évidence, la franchise — non pas parce que c'est une valeur démocratique, mais du point de vue de la seule efficacité — semble marcher beaucoup mieux. Mais il est très difficile d'en convaincre les hommes politiques et les bureaucraties... »

Pourquoi cette incapacité à communiquer frappe-t-elle tous les dirigeants dès que les choses vont mal ? « Ils sont victimes d'un mythe, explique Lagadec. Celui qui veut qu'en cas de problème tous les citoyens deviennent totalement hystériques et sombrent dans la panique la plus noire. » Or 500 études de catastrophes, réalisées par les Américains dans le monde entier, montrent que c'est totalement faux. Partout, et chaque fois, les gens ont réagi avec un remarquable sang-froid (qui a

parfois stupéfié leurs dirigeants, eux-mêmes n'étant souvent pas loin de la panique). Dans certains cas, comme à Mexico après l'explosion de gaz de la Pemex ou lors du dernier tremblement de terre, les habitants ont, de surcroît, montré une remarquable capacité d'auto-organisation et un formidable élan de solidarité. Ainsi, on oublie souvent que 95 % des sauvetages ont été réalisés dans les deux premières heures suivant le séisme, avant l'arrivée des sauveteurs « professionnels ». Les seuls cas de panique recensés par les chercheurs se sont manifestés au cours d'incendies, dans des lieux clos.

Et c'est l'aspect le plus remarquable du travail de Patrick Lagadec : il inquiète, posant les bonnes questions, mettant le doigt là où cela fait mal, mais, en même temps, il rassure, montrant tout le potentiel d'intelligence et de courage qui peut permettre, si l'on veut bien s'en donner les moyens, de limiter les dégâts en cas de défaillance technologique grave.

Ce livre n'est qu'une étape, estime Lagadec. Il faudrait créer en France aussi un institut de recherche sur la gestion des crises, rassemblant des spécialistes de tous horizons. Indépendants. Pourquoi toujours aller chercher le savoir-faire aux Etats-Unis ? « Et qu'on ne me prenne pas pour un "M. Crises !" prévient-il. Etudier celles-ci ne suffit pas à vous rendre compétent. Il faut former des équipes. Il faut que les dirigeants prennent conscience du problème et, par exemple, qu'ils ne se fassent pas représenter par un subalterne dénué de pouvoirs lorsqu'une simulation de crise est organisée. »

Pas facile de faire tomber des tabous ! Mais, si quelqu'un arrive, un jour, à ce que l'on puisse enfin parler des risques technologiques, ce sera Lagadec. Il est, en tout cas, convaincu que les choses bougent peu à peu. Parce que c'est indispensable. Et aussi que les rouages, comme les esprits, sont en train de gagner un peu de flexibilité. « Question de génération... » ■ J. G.

PHOTOS J. R. ROUSTAN

COURRIER DE L'OUEST

6 avril 1988

SCENARIO DE CRISE

par Bernard RAPP

On avait presque oublié. La catastrophe de Bhopal et son cortège de visages aux yeux brûlés avaient été chassés de nos mémoires par d'autres drames, d'autres images, d'autres priorités.

La voici qui nous revient au détour d'un jugement. La firme américaine «Union Carbide» vient d'être condamnée à verser 192 millions de dollars (1.150 millions de francs) aux victimes et à leurs familles. Des dommages et intérêts à la dimension de la catastrophe qui a coûté la vie à 2.850 personnes et en a blessé des dizaines de milliers d'autres.

Reste l'essentiel : a-t-on appris quelque chose de ce drame ?

La réponse nous est apportée par l'un des hommes qui a consacré sa vie à l'étude des grandes crises technologiques, Patrick Lagadec. Il a repris par le menu (1) toutes les grandes crises ou catastrophes industrielles survenues depuis dix ans à travers le monde. La liste est effarante : Three Mile Island, Amoco Cadiz, incendie de Sandoz à Bâle, naufrage du Mont-Louis, transformateurs au pyralène, Saint-Laurent-des-Eaux, etc, mais ce n'est pas l'essentiel : ce qui importe ici, c'est le regard jeté sur l'attitude des responsables confrontés à des crises, parfois inéluctables, d'une telle ampleur. Et c'est, une fois encore, une affaire de tempéraments.

Toujours faire savoir

L'exemple de l'accident de la centrale nucléaire de Three Mile Island aux États-

Unis est prodigieux. Voici un «accident» qui presque un cas d'école et pourtant aucun plan, aucune procédure ne fonctionne, sans parler du vent de panique qui souffle sur les responsables du nucléaire américain ; c'est le trou noir et ce pourrait être la panique.

Un homme va sauver la situation, le nouveau gouverneur de l'État (il est élu depuis soixante-douze jours seulement) et il ne connaît rien au nucléaire. Sa force : décider, s'entourer et informer. Il sauve la situation et s'entend dire, quelques mois plus tard, par des Soviétiques : «Un tel accident ne peut se produire chez nous». Depuis, il y a eu Tchernobyl !

Des exemples de ce genre, il y en a des quantités, tout à la fois effrayants et rassurants. Effrayants, parce que l'on imagine à quoi peut mener l'impétuosité de certains responsables : rassurants parce qu'il se trouve miraculeusement toujours un homme, une femme ou une équipe pour colmater la faille.

Avec cette idée-clé : il faut toujours faire savoir, faire comprendre ce qui se passe. C'est en communiquant que les Canadiens ont pu mener à bien la plus grande évacuation jamais organisée : 717.000 personnes déplacées après le déraillement d'un train de marchandises dont on ignorait le chargement. La preuve que ça peut marcher...

(1) «États d'urgence» (Le seuil).

LA LIBERTÉ DE FRIBOURG

7 avril 1988

Comment informer après Mexico, Bhopal ou Schweizerhalle ? Gérer la crise : une nouvelle frontière

Pascal BAERISWYL

«Une situation d'urgence est, entre autres choses, une crise de l'information. Les communications sont si importantes dans la phase post accidentelle que les centres d'information peuvent fort bien devenir également des centres de contrôle opérationnel». Cette constatation de Joseph Scanlon, spécialiste canadien des médias, résume parfaitement l'un des enjeux essentiels de notre «civilisation du risque» : la maîtrise de l'information, en particulier lors de crises majeures comme celle de Mexico, Bhopal ou Schweizerhalle.

La répartition des désastres écologiques, en moins d'un décennie, a vu l'incident technologique se muer progressivement en crise institutionnelle, politique et sociale. Patrick Lagadec, chercheur français et auteur d'«États d'urgence»* constate à propos des récentes catastrophes écologiques que, «d'une part, quels que soient les efforts déployés en matière de prévention, nous ne sommes pas à l'abri d'événements graves ; d'autre part, les processus qui ne manquent pas de se mettre en place immédiatement après une défaillance aiguë sont généralement mal pilotés. D'une défaillance, on passe régulièrement au dérapage non contrôlé et rapidement aussi, à la crise».

Dans ce contexte, l'information se révèle rapidement être à la fois l'un des leviers et des enjeux de la crise. De sa gestion dépend le passage vers une forme de «déstabilisation sociale» car, souligne Patrick Lagadec : «Le public sait désormais que le risque majeur existe. Il sait que la science n'est pas certitude

absolue et définitive ; que cette science est toujours socialement située et que, de ce fait, tout résultat doit être soumis à examen. Il sait aussi que, jusqu'à très récemment, la dissimulation était le premier réflexe en cas de défaillance».

La communication, entre l'entreprise et le public, doit dès lors être préventive et interactive afin d'éviter une cassure de type Schweizerhalle.

Exemplaire

Sans conteste, ce qui s'est passé à la fin 1986 à Bâle le fut : «Un traumatisme collectif qu'il va falloir des années pour guérir». Alors fraîchement placé à la tête des relations extérieures de Sandoz, Edgar Fasel admet, avec le recul : «Nous avons été parfaitement débordés et dépassés par les événements». Adoptant une attitude défensive, marquée par l'esprit de forteresse, les responsables mirent de longues semaines pour rendre opérationnel un service d'information de crise, dont la philosophie relève d'une véritable stratégie de guerre. Et E. Fasel de souligner : «Les entreprises ont le devoir de réfléchir en «temps de paix» à leur culture, à leur éthique de communication, au choix de leurs communicateurs».

Nouvelle lecture

À l'exemple de la chimie bâloise, un certain nombre de nouvelles attitudes, susceptibles de mieux gérer la crise, ont été élaborées par les responsables d'entreprises, «défenseurs aux abois» selon le mot de Patrick Lagadec. Des mesures qui ont pour noms : développe-

ment de l'information interne, élaboration de plans d'urgence ou encore prise de décisions rapides et visibles. Face à l'extérieur, le silence, l'obsession de rassurer, les démentis, voire la dissimulation ont longtemps guidé des responsables «bloqués» par la crainte du sensationnel, du caractère technique de la matière et surtout par un rejet viscéral envers les médias «incontrôlables», généralistes, etc. Certes, souligne Patrick Lagadec, «l'erreur guette fortement les médias», et la presse «par une surinformation, maintient l'esprit des administrés à son plus haut niveau de tension». Mais, d'autre part, il faut résolument laisser de côté les préjugés et les attaques coutumières sur le catastrophisme et l'irresponsabilité des médias. Ainsi, la gestion de la crise, de la défaillance technologique, doit passer par une sorte de «formation à l'épreuve», dans le but de préparer les administrés, les experts, les médias et les dirigeants. Le risque est aujourd'hui réel, conclut Patrick Lagadec, de tomber de crise en crise toujours plus profonde. Dès lors, il n'est pas d'autre choix que de se lancer «à l'assaut de cette nouvelle frontière avec de nouveaux outils, des formes d'organisation repensées, des cultures d'entreprise transformées, une responsabilisation considérablement renforcée de chaque partenaire».

Pascal Baeriswyl

* Patrick Lagadec «États d'urgence» - Défaillances technologiques et déstabilisation sociale - Seuil, 1988.

Le Monde

14 avril 1988

LA GESTION DU RISQUE INDUSTRIEL

"Une série de défaillances technologiques a considérablement renforcé, ces dernières années, la préoccupation de nos sociétés pour les grandes questions de sécurité", écrit Patrick Lagadec, chercheur à l'Ecole Polytechnique, consultant de grandes entreprises industrielles et d'administrations, dans son livre Etats d'Urgence (défaillances technologiques et déstabilisation sociale). Mexico, Bhopal, Tchernobyl, Bâle, les fûts de Seveso, mais aussi les fuites de pyralène ou l'incendie d'un dépôt d'hydrocarbures au port Edouard-Herriot, près de Lyon, sont autant de crises ou de

"défaillances" de notre société industrielle, souvent insuffisamment prévenues, mal contrôlées, médiocrement gérées.

Déjà auteur, en 1981, de *la Civilisation du risque* (1), Patrick Lagadec a rencontré plusieurs personnalités - membres du gouvernement, hauts fonctionnaires, journalistes, experts, syndicalistes, conseils en communication - qui, par leurs fonctions, sont devenus les acteurs d'une crise. De ces entretiens, de ces expériences particulières, Patrick Lagadec s'efforce de dégager des "repères", des règles de "pilotage" pour prévenir la "déstabilisation sociale" qu'engendrent les phénomènes de crise.

Préfet de la région Rhône-Alpes, M. Gilbert Carrère a été directement confronté à l'affaire des fuites de pyralène de Villeurbanne, en juillet 1986, et à l'incendie du port Edouard-Herriot, en juin 1987 (voir encadré). De cette double expérience, il a tiré plusieurs leçons. Nous publions ci-dessous les principaux extraits de l'entretien que M. Carrère a accordé à l'auteur.

(1) *La civilisation du risque (catastrophes écologiques et responsabilité sociale)*. Editions du Seuil, coll. "Sciences ouvertes". 1981.

Savoir passer rapidement de l'ordinaire à l'exceptionnel

G. Carrère : « Premier point commun (aux deux affaires) : une grande difficulté dans le recueil des données, qui conduisit à des difficultés d'intervention. Pour Villeurbanne, nous savions d'emblée très peu de choses. Pour Edouard-Herriot, c'est un peu ce qui s'est passé aussi, mais pour d'autres raisons : parce que certains responsables du port, et en tout cas ceux d'une société de produits pétroliers, n'ont pas pu être joints immédiatement, parce que, et ceci est moins justifiable (puisqu'il y avait un plan [NDLR : plan d'intervention particulier (PPI)], on aurait dû avoir un recensement très précis de la nature des risques), on a découvert, ou cru découvrir, une rame de wagons ayant transporté de l'acétylène - ce qui s'est révélé faux (...). Dès le départ, un défaut d'analyse préalable a grandement gêné l'intervention. Cette insuffisance d'analyse

préalable a causé un autre problème ; il est vraisemblable qu'elle a fait perdre plusieurs heures dans l'intervention décisive, celle qui eut lieu le lendemain matin à six heures : elle aurait pu sans doute avoir lieu dès vingt-trois heures.

» Cependant, sauf sur ce dernier point, je constate que la direction générale de l'industrie et de la recherche (DRIR) avait déjà une très bonne connaissance de l'existant en produits chimiques, en nature et en qualité. Là, nous retrouvons à plein l'intérêt de la préparation et de la planification de la lutte contre les risques.

» Second point commun : une forte présence de la presse, une floraison de questions de la part des journalistes. Ce fut plus marqué encore dans le cas d'Edouard-Herriot, pour une question de cir-

constances : au même moment se déroulait le procès Barbie (...). La grande différence entre Villeurbanne et le port Edouard-Herriot, c'est que, dans un cas, les choses se sont jouées sur un mois, et dans l'autre sur trente-six heures.

Pierre Lagadec : Quels furent les moments les plus difficiles ?

— Le plus délicat dans l'affaire de Villeurbanne a été la pénétration progressive du pyralène à travers les différentes couches du sol jusqu'à la nappe phréatique (...). Dès lors que la nappe phréatique pouvait être touchée, se posait la question de savoir si l'alimentation en eau potable de l'agglomération lyonnaise n'était pas menacée...

» Seconde difficulté : le retour du petit nombre de résidents évacués de leurs villas. A partir de quel moment l'autoriser ? Se posait le problème

14 avril 1988

de la connaissance exacte du risque et des traitements de décontamination. Or, il n'y avait pas de règle bien établie en matière de nettoyage. Nous avons utilisé la lance à incendie avec différents procédés sur fond d'inconnue. Le risque portait sur un petit nombre de personnes mais il pouvait être direct.

» Dans l'incendie du port Edouard-Herriot, le moment que j'ai jugé le plus délicat fut celui où nous avons eu l'impression que les explosions pouvaient se répercuter d'une cuve sur l'autre et aller atteindre cette rame de wagons que l'on supposait avoir contenu de l'acétylène ou encore une autre entreprise chimique abritant des produits hautement toxiques. Il était dangereux d'exposer les hommes ; on ne pouvait plus compter que sur la météorologie pour éviter de grosses difficultés...

On trouve ici une question-clé de la gestion de crise : comment piloter dans ces sortes de « trous noirs », où l'on ne sait plus très bien ce qu'il convient de faire, de ne pas faire ?

— C'est là où il ne faut pas céder à l'immédiat même avec les techniciens de l'opérationnel. Je me demande dans quelle mesure (...), par des décisions un peu trop rapides, un peu trop hâtives, nous n'aurions pas pu exposer des hommes inutilement.

« Il est difficile de maîtriser un sujet très technique »

— Et que faire alors, en matière d'information ? Dans le cas de Villeurbanne, on a beaucoup remarqué que vous aviez fait parler les experts en conférence de presse. Il s'agit là d'une innovation...

— « Je ne sais pas. En vérité, la crainte que j'ai eue, c'était d'être « court » dans l'explication et de donner le sentiment que ceux qui devaient décider ne savaient plus très bien que décider. Ce qui n'était tout de même pas le cas : je crois que nous savions à peu près que faire. Mais il est parfois difficile de l'expliquer. (...) C'est là que les experts sont importants (à la condition de ne pas prétendre leur enlever leur marge de libre jugement) car, d'une part, il est difficile de maîtriser suffisamment un sujet très technique — et on court le risque d'erreur qui fait perdre tout crédit — et, d'autre part, il y a toujours le risque de n'obtenir qu'un demi-résultat. Bref, il vaut mieux mettre les gens directement en contact.

— Et avec les élus ?

— Dans ce type de situation, il y a toujours un problème de relation entre l'autorité nommée et l'autorité

élue. Dans le cas de Villeurbanne, cela s'est très bien passé. D'abord parce qu'il n'y avait guère qu'une commune concernée ; ensuite parce que le maire de la commune, M. Charles Hernu, a régulièrement participé aux réunions quotidiennes de la commission de coordination et de vigilance (NDRL : qui réunissait des fonctionnaires techniques de la DRIR et de la direction de l'équipement et de l'environnement, plusieurs médecins, le directeur régional du bureau de recherches géologiques et minières, le chef du service de la navigation, des responsables du service des eaux de la ville, de la sécurité civile, des pompiers, de la gendarmerie et de la police, et des élus).

(...) Revenons aux deuxième cas — celui du port Edouard-Herriot — pour dire qu'il y a eu, dès le début, une présence importante d'élus locaux qui sont venus reconnaître les lieux, ont voulu être informés et ont compris les servitudes de la conduite opérationnelle. Certains s'interrogent-ils encore sur le partage des compétences dans le cas de risque majeur comme celui-ci ? C'est possible et cela signifierait que la loi, la répartition des responsabilités et leur incidence financière ont besoin d'être encore explicitées ou réaffirmées.

— Ces deux événements vous ont conduit à développer votre réflexion, à apporter des innovations intéressantes dans votre dispositif. Pourriez-vous aborder maintenant les enseignements que vous en avez tirés ?

— Plusieurs leçons. Il faut pouvoir compter sur :

(1) un PC opérationnel préconstitué, prêt à être immédiatement installé dans un lieu proche du sinistre (...); (2) un collège d'experts proche de l'autorité mais libre de ses diagnostics et de son expression. De l'affaire de Villeurbanne est venue l'idée qu'il fallait avoir à disposition une institution de caractère scientifique ; libre de son opinion, non directement liée à l'opérationnel — mais pourtant pas totalement étrangère à l'intervention, — elle doit donner son avis et ses conseils sur les mesures préconisées ou à prendre. Dans cette ligne, un collège d'experts a été constitué tout à fait officiellement au mois de juillet 1987 (...). La conviction, à la base de cette innovation, est que l'administration, les services dits d'autorité, les décideurs, ne peuvent plus jouer seuls dans les affaires de sécurité civile, complexes — sous peine d'engager une responsabilité considérable sans les capacités d'analyse voulues ; (3) une information des médias précoce et

solide (...). L'expérience de Villeurbanne m'a persuadé que, si l'on veut éviter (ou limiter) l'éclatement des sources d'information, il est nécessaire :

— que l'autorité ouvre très vite un canal d'information,

— que le journaliste ait la possibilité de s'adresser directement aux experts consultés par le responsable dans le cadre du canal d'information mis en place par l'autorité (...).

L'information de la population :

« une donnée incontournable »

— Et qu'auriez-vous à dire à d'autres préfets, à des responsables régionaux qui auraient à affronter ce genre d'expérience ?

— Il me semble que je leur dirais :

(1) la grande affaire des administrations de l'Etat dans l'avenir est leur capacité à passer rapidement de l'ordinaire à l'exceptionnel, ce qui implique des modifications d'ordre fonctionnel et naturellement psychologique, sinon mental (...);

(2) qu'en conséquence, il ne faut pas hésiter à saisir toutes les occasions de réunion des équipes opérationnelles existantes (notamment chaque occasion de service civil ou militaire) pour acclimater nos fonctionnaires à des situations de crise et au travail en commun (...);

(3) que le souci de la psychologie collective de l'information d'une population, de sa mise en alerte, de la relation avec des médias est absolument déterminant dès l'apparition du phénomène « risque majeur » ; qu'il ne doit pas y avoir là pour les responsables une sorte d'obstacle de principe et encore moins un élément de paralysie, mais qu'il s'agit d'une donnée incontournable à intégrer par conséquent dans le dispositif de maîtrise d'une situation ; (4) (...) que le risque majeur, tout au moins celui qui est de l'activité humaine, relève d'une analyse scientifique ou technique : sa maîtrise met en jeu la technologie ou des spécialités qui, toutes, impliquent le conseil et la coopération scientifique et technique.

« En juin dernier a été institué, pour la région Rhône-Alpes et bientôt la zone de défense sud-est, un comité d'expert qui doit procéder à cette analyse et assurer ce rôle de conseil de l'autorité responsable (...).

(Extraits de *Etats d'urgence*, de Patrick Lagadec. Editions du Seuil, coll. « Sciences ouvertes », mars 1988, 405 p.).

LA TRIBUNE DE GENÈVE

“LE COURANT PASSE ENFIN”

Edition nationale - 16 avril 1988

Daniel Wermus

Les professionnels des deux hémisphères s'interrogent : l'information sur les catastrophes est souvent...catastrophique.

Nord-Sud : le courant passe enfin. Dans le monde des médias en tout cas. Les quatrièmes Rencontres de Genève, qui se sont achevées vendredi, ont doublé leur fréquentation par rapport à l'an dernier, estiment les organisateurs. « Cette fois, nous avons passé un cap, des professionnels, des décideurs de programmes affluent du monde entier, affirme Jean-Philippe Rapp, journaliste à la TV romande et animateur du colloque.

Mauvais travail

Que cela se traduise par plus d'informations sur le Sud dans le Nord et vice-versa, c'est un signe des temps. L'essentiel est que des informations sensées et sensibles permettent aux deux hémisphères de mieux se comprendre. Jusqu'ici, des médias couvraient l'autre moitié du monde surtout en cas d'événement sensationnel ou de catastrophe. Et c'est là que la machine se bloque : Bhopal, Tchernobyl, sida, la presse a mal fait son travail souvent, parce qu'elle était mal renseignée.

Affoler ou minimiser

« Information sur les crises et crises de l'information », c'était précisément le thème du colloque. L'info catastrophe est le point faible du journalisme : ou bien on affole les gens, ou bien on minimise les dangers sur la base de renseignements rassurants émanant d'intérêts politiques. Comme la France : pays hypernucléarisé qui s'est dit épargné par les radiations de Tchernobyl grâce à un

miraculeux anticyclone, alors que les Allemands désinfectaient les carrosseries avec une cagoule.

Parfois, ont constaté les participants, l'ampleur du désastre retarde l'information vitale pour le public. Lors de l'explosion de gaz à Mexico en 1984, les experts ne savaient que faire des autres citernes de gaz intactes pendant l'incendie, alors que le gouvernement affirmait maîtriser la situation.

Au contraire, Canadiens (incendie de chlore à Toronto, 1978) et Suédois (Tchernobyl) ont tout fait pour offrir une information rapide, honnête et crédible. Tout le contraire du « s'ils savent, nous sommes perdus » de certaines autorités.

Quoiqu'il en soit, au Nord comme au Sud, les politiciens et les experts paniquent au début d'une catastrophe. Leur silence embarrassé oblige la presse à tenir un rôle qui n'est pas le sien : renseigner la population sur ce qu'elle doit faire. Faut-il partir, que manger, comment se protéger. Il est temps de prévoir des canaux d'information crédibles pour la population, estime Patrick Lagadec, auteur d'« Etats d'Urgence » (Seuil).

Par exemple, en engageant un journaliste dans le comité de crise.

JOURNAL DE GENÈVE

25 avril 1988

“Catastrophes : la leçon de Patrick Lagadec”

Par Bernard BÉGUIN

Une éruption volcanique, l'incendie d'un dépôt de carburants ou de produit chimiques, la fusion d'un réacteur. Qu'y a-t-il de commun, sinon un immense désarroi de l'opinion, bientôt recouvert par l'oubli, et par de nouvelles catastrophes, tantôt naturelles, tantôt causées par un dérapage technologique ? Un livre, cependant, nous oblige à réfléchir.

Chercheur à Polytechnique, Patrick Lagadec s'est fait connaître par un premier ouvrage “La civilisation du risque”. Consultant auprès d'états-majors industriels, d'administrations publiques et d'organisations internationales, il a tiré de cette expérience un second livre, “États d'urgence. Défaillances technologiques et déstabilisation sociales” (Seuil) qui analyse une série de catastrophes récentes et présente sous forme d'entretiens les expériences et les conclusions de décideurs, d'observateurs et de victimes.

Il est difficile de dire ce qui est le plus stimulant, de ces témoignages ou des conclusions que l'auteur en tire. Choisissons d'abord, arbitrairement, parmi les premiers :

Three Mile Island : comment s'informer ?

Mercredi 28 mars 1979, 4 heures du matin. Quelque chose va de travers dans la centrale nucléaire de Three Mile Island (TMI), en Pennsylvanie. Un technicien témoigne : “J'aurai voulu envoyer au diable, le panneau d'alarme. Il ne nous donnait aucune information valable”. A Washington, la Nuclear

Regulatory Commission, organe de sécurité en matière nucléaire, confirme : “Il était pratiquement impossible d'obtenir de bonnes informations en provenance du site”. A 7 h 50, le gouverneur de Pennsylvanie est aléné au téléphone : “Il y a eu un accident à la centrale”. Elu depuis 72 jours, mais heureusement doté d'une formation d'ingénieur et de juriste, il constitue aussitôt un état-major de crise, et constate : “Je voulais des faits, avec toute la rigueur qu'il était possible, et aussi rapidement qu'ils pouvaient être collectés. Dans le cas de TMI, cela se révéla bien plus difficile qu'aucun de nous ne l'avait imaginé. L'exploitant, l'administration et les autres intervenants se contredisaient, disaient au public soit moins, soit plus qu'ils n'en savaient. (...) L'entreprise tenta de minimiser l'accident, nous assurant que “tout est sous contrôle”, quand nous devions apprendre plus tard que tel n'était pas le cas. (...) Il nous a fallu ainsi contrôler les dires de l'exploitant tout au long de la crise, rechercher d'autres sources d'information plus crédibles pour le public et plus utiles pour nous. (Il s'agissait pour le gouverneur de décider ou non l'évacuation de 100 000 personnes). Le public. Dès huit heures du matin, dix minutes après le téléphone qui a alerté le gouverneur, un journaliste de la radio locale qui suit - par simple routine - avec un radio-récepteur à balayage les transmissions de la police et des pompiers identifie une activité particulière liée à la centrale nucléaire. Aussitôt prévenu, son directeur appelle TMI. Mis par erreur en relation avec la salle de contrôle, on lui répond : “Je ne peux pas parler mainte-

nant, nous avons un problème”. La nouvelle est donnée à 8 h 25, et reprise à 9 h 06 par l'Associated Press. A partir des numéros d'immatriculation des véhicules en stationnement à la centrale, les journalistes remontent aux employés pour glaner des informations. Un reporter qui pianote sur son récepteur-radio tombe sur la fréquence réservée aux communications interministérielles en cas de guerre nucléaire, et intercepte les informations qui circulent entre la centrale nucléaire et les organes de contrôle. Entre leur sens de l'événement, leur capacité pour recueillir l'information, et leurs moyens techniques, parfois fabuleux - les médias, écrit Patrick Lagadec, s'imposent sur-le-champ comme une composante essentielle de la situation exceptionnelle.”

Bhopal : la CBS avant la Direction

Il en ira de même avec la fuite de gaz de Bhopal en Inde. A 4 h 30 du matin, le 3 décembre 1984, CBS News appelle le siège de Union Carbide à Danbury, Connecticut. Le responsable des relations de presse raconte : “Ils avaient un rapport télégraphique en provenance de l'Inde indiquant qu'il y avait eu une fuite de gaz et que quelques personnes avaient été tuées. Il commença à me donner tous les détails y compris des vaches qui gisaient dans la rue. Et tandis que nous parlions, il n'arrêtait pas de recevoir de nouveaux rapports. A la fin de notre entretien téléphonique, le bilan des morts était déjà de 200 à 300 personnes. Plus près - tout près - de nous, Schweizerhalle, Edgar Fasel vient d'être

25 avril 1988

nommé chez Sandoz pour créer un nouveau service des relations extérieures : «On a dit tout et n'importe quoi sur cette catastrophe qui nous a coûté plus de 100 millions de francs suisses à ce jour (et ce n'est pas fini) (...) Il serait aisé d'attaquer la petite minorité de journalistes qui a constamment privilégié le pire, mais il importe d'examiner froidement notre réaction : nous avons été parfaitement débordés et dépassés par les événements. (...) Si nos pompiers avaient été préparés à une telle crise comme l'étaient nos services d'information, ce n'est pas nos entrepôts, ni le site industriel de Schweizerhalle qui auraient flambé, mais c'est la ville de Bâle tout entière qui aurait sauté en l'air. Paradoxalement, le plus grand nombre d'erreurs a été commis bien avant le 1er novembre. Nous avons laissé passer cent ans sans faire sérieusement notre travail d'information. Il n'est pas étonnant qu'il n'ait pas suffi de quinze jours pour tout rattraper.»

Des sociétés douées pour la solidarité

Et après la crise ? Eh bien, ce n'est jamais fini. Un exemple : le tremblement de terre de Mexico. L'étude montre que les sociétés pauvres sont étonnamment douées pour l'organisation spontanée de la solidarité. Puis viennent les experts. On reconstruit les habitations sous forme de cellules de 40 m², des «cages à lapin», en supprimant les patios où se nouaient les liens de la vie communautaire. «La porte était ouverte à la destruction et à la violence.»

Il n'y a pas de solution miracle, mais l'aptitude à réagir au moment de la crise est fortement liée au travail accompli avant tout ébranlement. A l'adresse du citoyen, il convient de «parier sur l'intelligence, l'information, la responsabilité et les solidarités». A l'adresse de l'industriel, il faut prôner des interventions moins défensives et maintenir ouvertes les interrogations sur les systèmes de sécurité. Les responsables politiques devraient prendre conscience de leur mission avant d'avoir à piloter dans le

«trou noir» de la crise. C'est ainsi que le préfet Grimaud rappelle sa réflexion au début des troubles de mai 1968 à Paris :

«Je savais qu'il allait sortir de ce chaos sans perdre pied. Je n'avais pas souhaité être préfet de police, mais puisque j'étais à ce poste il n'était pas question que j'abandonne les affaires de l'État à la rue, c'est-à-dire à l'émeute. (...) L'autre terme de mon problème, c'était d'éviter que les désordres ne débouchent sur quelque drame sanglant (...) je tenais solidement les deux bouts de chaîne, et ma conduite fut tout inspirée par cette double conviction.»

Quant aux médias, on a vu à quel point les techniques de communication et le métier d'investigation leur permettent de devancer les processus de décision des responsables. Et quand la méfiance s'installe envers les dirigeants, le présentateur de télévision entre dans les familles dans une relation d'intimité qui lui donne une crédibilité qu'aucun officiel ne saurait espérer. C'est un immense atout, qui peut servir la collectivité dans le désarroi d'une catastrophe. Mais à quel coût faudra-t-il simplifier pour respecter les règles «faire vite et faire court» ? L'erreur est au tournant : les officiels se taisent, les experts ne peuvent encore se prononcer, le public attend des nouvelles. Le silence signifierait le pire, et les confrères, de toute manière, n'attendent pas ... Les fûts de Seveso deviennent «radioactifs», un hebdomadaire illustre les met en parallèle avec le Vietnam, l'Afghanistan et les bombes au phosphore. La presse exacerbe les oppositions entre les personnes ou les organismes, met en avant des «vedettes» qui rassurent ou s'insurgent, mais qui risquent de mettre le public sur la voie dangereuse de la recherche du «sauveur». Si trop souvent, le travail de la presse en période de crise fait l'objet de critiques excessives, en revanche l'examen critique de leurs méthodes ne devrait pas être perçu par les médias comme un crime de lèse-majesté. Ils doivent s'ouvrir à la critique, à charge pour eux de mettre en place

les mécanismes par lesquels ils répondent de leur pratique¹. A défaut, on aboutira à des décisions judiciaires, à des législations restrictives, qui pourraient priver les médias de leur mission essentielle.

Telle est, pour ma part, la leçon que je retiens du livre de Patrick Lagadec.

Bernard Béguin

¹ Voir à ce sujet la correspondance de Fernand Auberjonois dans nos éditions du 18 avril 1988, sur les réflexions éthiques du directeur général adjoint de la BBC.

Le Monde

27 avril 1988

CATASTROPHES : LES SECOURS GRIPPÉS

Roger CANS

Pour bien gérer «les états d'urgence» après une catastrophe technologique il faut améliorer la communication et s'entraîner à des exercices répétés.

Les chimistes, dans leur laboratoire, connaissent les réactions des produits qu'ils manipulent. Les chefs d'entreprise, dans leur bureau, savent qui appeler pour régler tel ou tel problème. Le préfet, le commissaire de police, le commandant de gendarmerie, l'officier de sapeurs-pompiers, tous sont prêts à réagir à la moindre alerte. Quant à la presse, elle attend, et parfois espère, l'événement qui va frapper le public. Mais aucun de ces acteurs, pris ensemble dans une tourmente majeure, ne maîtrisera plus rien. L'alchimie d'une catastrophe technologique -qui devrait en principe ressortir à la technique et à la logique- échappe en fait au rationnel. L'accident, imprévisible par définition, se mue en maelström aux conséquences elles aussi imprévisibles.

De Seveso à Tchernobyl, en passant par l'Amoco Cadiz et Bhopal, on ne compte plus les accidents et catastrophes dont les effets réels -morts ou blessés- sont sans commune mesure avec les dégâts psychologiques et sociaux.

Ce sont ces «états d'urgence» qu'analyse aujourd'hui Patrick Lagadec¹, après une thèse sur le risque technologique majeur et un précédent ouvrage intitulé «La Civilisation du risque (Seuil, 1981)». Ce chercheur à l'École Polytechnique s'est, pour l'occasion, transformé en journaliste. Il est allé interviewer une vingtaine de témoins privilégiés, si on peut dire, qui se sont colletés aux accidents majeurs de la décennie. Ces témoignages, livrés bruts dans le corps du livre, sont ensuite décortiqués pour un essai de théorisation de la crise. Et l'auteur s'efforce ensuite d'en tirer des leçons pratiques.

Patrick Lagadec constate d'abord que le premier problème qui se passe après un accident est la communication, c'est-à-dire la circulation de l'information. «La presse court beaucoup plus vite que tous nos systèmes d'information», avoue Claude Frantzen, haut fonctionnaire de l'aviation civile pris dans les turbulences de l'affaire des DC 10 au lendemain de l'accident de Chicago (1979). Voilà donc une organisation -quelle qu'elle soit- qui, prise dans une catastrophe, va devoir lutter à armes inégales contre une autre, plus rapide qu'elle : les médias. Pis : elle est «sommée de communiquer à la perfection au moment le plus difficile de son histoire». Or c'est le contraire qui se produit : «Plus une donnée apparaîtra inquiétante,

dérangeant les normes établies, moins vite moins bien elle sera transmise».

C'est ainsi qu'après l'explosion de la navette Challenger, en janvier 1986, la NASA, pourtant experte en relations publiques, rata complètement sa gestion de la crise en reportant à deux reprises une conférence de presse où elle ne put que répéter ce que tous les téléspectateurs américains avaient déjà vu sur leur écran. «Ces quatre heures et demie affectèrent tellement les relations de la NASA avec la presse que personne ne sera en mesure de rétablir la situation dans les mois qui suivent».

Autre exemple, moins connu que le naufrage du «Mont-Louis» ou la catastrophe de Tchernobyl, la panne à la centrale nucléaire de Saint-Laurent-des-Eaux, due au froid de janvier 1987. Celui qui a géré cette crise, Bernard Favez constate que «l'affaire de Saint-Laurent a pris l'apparence d'une crise plutôt en raison d'un manque d'habileté dans l'expression des informations qu'en raison de l'événement lui-même».

Mais, si la communication est primordiale après un accident, elle ne doit pas être exclusivement tournée vers l'extérieur. Ce fut notamment la douloureuse expérience d'Edgar Fasel, directeur des relations publiques de Sandoz. Après l'incen-

27 avril 1988

die de l'entrepôt de Bâle, en novembre 1986, «nos employés devaient regarder la télévision et lire les journaux pour savoir ce qui se passait chez eux», constate-t-il.

Vaincre la peur

Quant à Peter Hargitay, chargé de gérer en Europe la crise de Bhopal, il est catégorique : «La priorité ne doit pas être la presse, mais les employés, sinon, on court tout simplement le risque d'implosion». Risque d'autant plus grand que l'entreprise est multinationale comme Union Carbide, qui mit dix jours à adopter une stratégie de communication et plus de trois mois pour publier le premier rapport technique sur la catastrophe (plus de deux mille morts et des dizaines de milliers de blessés).

Mais qu'est-ce qui paralyse ainsi les organisations les plus puissantes ? «La peur, constate Patrick Lagadec. Peur du journaliste, barbare des temps modernes toujours prêt à fondre sur la citadelle et à en faire sauter les murailles», mais aussi peur de l'expert scientifique «irresponsable» peur du public, peur des «collègues et amis», peur de soi-même enfin. Avec la leçon des crises de la décennie, toutefois, «on s'emploie aujourd'hui à transformer cette culture frileuse faite de recroquevillement sur soi, de suffisance et d'agressivité vis-à-vis de tout ce qui bouge à l'extérieur».

Pour vaincre cette peur, il faut se garder de quelques réactions fréquentes en cas de catastrophe comme rester pendu au téléphone «24 heures sur 24» ou prendre une décision non pour son efficacité, mais pour son effet sur le public. «La gestion de crise n'est pas la conduite du spectaculaire, mais plutôt une accumulation de menues exigences critiques», dit Patrick Lagadec, qui donne donc quelques conseils. Par exemple, «ne jamais laisser des col-

laborateurs dans la solitude», «s'attendre à devoir gérer des fautes de sa propre équipe», «maintenir le lien avec les politiques», etc. Il recommande aussi de ne pas confondre le technicien, à même d'évaluer une situation, et l'expert, qui doit permettre au décideur de trancher.

Reste un problème avec les experts scientifiques, dont les disciplines sont souvent trop cloisonnées. Après l'incendie d'un transformateur au pyralène à Reims (janvier 1985), un toxicologue avoue : «on est alors brutalement confronté à l'impératif de passer des connaissances que nous avons acquises sur le rat, la souris, ou parfois même in vitro, à l'être humain. Cela n'est pas facile».

Une chose à éviter absolument : le plan de gestion de catastrophe sur le papier, qui n'a jamais été testé. Les exercices d'alerte ne garantissent pas contre une certaine pagaille en cas de malheur, mais un bel organigramme jamais essayé en grandeur réelle conduit droit à la catastrophe. Il faut donc s'entraîner à l'accident majeur par des exercices répétés, ne serait-ce que pour s'accoutumer à l'idée d'accident majeur. Il est bien rare, alors, que ces exercices ne débouchent pas sur de meilleures mesures de prévention. L'entraînement à la catastrophe en diminue le risque. Cette leçon, que Patrick Lagadec résume en une formule («la gestion de crise n'est pas séparable de la prévention des risques»), est à méditer par tous ceux, et ils sont nombreux, qui peuvent être amenés à gérer une crise «post-accidentelle».

Roger Cans

¹ Etats d'urgence (Seuil, 412 pages, 140 F).