

## *Amoco ☐ une affaire d'avenir*

*Ils ne savaient pas que c'était impossible,  
Alors ils l'ont fait  
Mark Twain*

**18 mars 1967.** À pleine vitesse, le *Torrey Canon* percute les roches de la Cornouaille britannique. Immédiatement, de ce côté-ci, les autorités (se) «~~assurent~~ ☐ «~~Le~~ pétrole ne traversera pas la Manche ☐. Les marins savent qu'il n'en est rien, et le murmurent dans nos ports. Quinze jours plus tard, le pétrole est sur la Côte de Granite Rose et son odeur prend possession des terres. Vent d'inquiétude, réplique immédiate ☐ «~~Tout est prévu~~ ☐. Pâques, et ces vaines paroles de désarroi hautain ont vite fait de rejoindre les pleutres illusions de la ligne Maginot ☐ le pétrole est venu, on l'a vu, et il a vaincu.

À Lannion, lors d'une conférence de presse, le ministre de l'intérieur se couvre et s'enflamme ☐ «~~Dans~~ aucun pays du monde, personne n'avait imaginé qu'un pétrolier puisse couler auprès des côtes. Il faudra tout d'abord mettre fin à la véritable piraterie [...] que constitue l'octroi des pavillons de complaisance. Cela est un défi aux règles du monde civilisé. Personne n'aurait évidemment pu penser que 100 000 tonnes de pétrole puissent se déverser un jour dans la Manche ☐. (*Le Monde*, 14 avril 1967). Le *joker* de l'inimaginable.

À défaut de faire bonne figure sur le terrain, le ministre de l'intérieur, le verbe haut, fait la leçon depuis la tribune de l'Assemblée nationale : «~~Le~~ pétrole arrive donc sur les plages. M. Max Lejeune et d'autres orateurs nous reprochent alors d'avoir trop tardé à commander les barrages ☐ mais cette catastrophe était sans précédent ☐ [...] M. Pierre Cot, le Japon, par exemple, n'ignore pas l'existence des typhons. Or, voulez-vous me dire quels moyens de défense des côtes japonaises ont été prévus par ce pays ☐ De même, l'Italie sait que des éruptions volcaniques peuvent se produire, mais pouvez-vous me dire quelles mesures de lutte y sont envisagées ☐ ☐. Le *joker* de l'exceptionnel.

Logique identitaire de nos systèmes de gouvernance passésistes ☐ l'inhabituel dégage de toute responsabilité.

Pierre Cot ne s'en laisse pas conter ☐ «~~Je~~ veux simplement souligner que vous commettez une erreur. En effet, je n'ai pas déclaré que vous pouviez prévoir les détails ☐ j'ai affirmé –~~de~~ qui est tout différent –~~que~~ vous ne les aviez pas étudiés. Il est bien évident qu'à partir du moment où des pétroliers devenaient, je ne dirai pas ingouvernables mais difficilement gouvernables –~~de~~ sont les termes mêmes employés par le commandant Ropars, chacun le sait –~~et~~ où leur nombre s'accroissait, certains carrefours du monde devenaient particulièrement étroits, tels la Manche et ses abords. Il fallait donc étudier avec le plus de soin les mesures à prendre et établir un plan de défense. [...] Les Britanniques, me répondez-vous, sont coupables de la même négligence. Mais la faute des uns n'excuse pas celle des autres. [...] Vous avez commencé ☐ par sous-estimer le péril [...]. Un journal a même avancé que vous avez alors, en quelque sorte, repris la formule ☐ "Il ne manque pas un bouton de guêtre" ☐. Mais, quand il a fallu prendre les guêtres, les boutons étaient d'un côté et les guêtres de l'autre. ☐ (Séance du 27 avril 1967). Le constat de l'impuissance.

**16 mars 1978.** *L'Amoco-Cadiz* : l'énormité, qui terrasse. La croisée des chemins : le renoncement, qui instille honte et culpabilité chez les vaincus ; ou la mobilisation inventive. À Brest, lors d'une conférence de presse, le ministre de l'intérieur fait la leçon : « Dans une famille, quand un enfant est malade, on le garde pour soi ; on ne va pas le crier sur les toits ». (*Le Monde*, 11 juillet 1978). Le ministre de l'environnement plaide pour la politique du camouflage de la saleté sous le tapis : « Les dispersants permettent de disperser le pétrole, de le faire disparaître » (Europe 1). Que rien ne se dise, que rien ne se voie. Après le viol de la mer, le silence de la terre. La « fatalité », la cécité, la collaboration avec l'impuissance : horizons vendus de force à tous ceux qui seraient tentés de relever la tête et d'ouvrir les yeux.

**7 mars 1980.** Le *Tanio* déverse à son tour sa cargaison. « Ne nous affolons pas », titre *Le Monde* qui, en première page, énumère la dizaine de personnalités gouvernementales concernées, absentes et non excusées. Le vide : marée basse du côté des autorités. L'insaisissable : « Mais à qui appartient le *Tanio* », titre aussi *Le Monde*, qui explore l'écheveau illisible au sein duquel doit être recherché le propriétaire du navire. La notion de « propriétaire » a été dissoute d'avance, pour mieux maîtriser le risque économique et judiciaire.

**Leçons d'avenir.** Capitulation ou Résistance ? *L'Affaire Amoco* plonge dans les racines d'un combat, annoncé comme perdu d'avance et qu'il fallait ne pas perdre. « Une bataille perdue est une bataille que l'on croit perdue », disait Foch. Il montre de façon vibrante, lumineuse, les chemins de traverses, les ornières, qu'il fallait savoir éviter. Il peut donner à bien des hommes et des femmes, bien des collectivités, au-delà des manières de faire, des volontés d'être. C'est là un enjeu fondamental pour nos sociétés plongées dans des univers de plus en plus surprenants, déchirés, turbulents, marqués par des ruptures violentes, déstabilisantes : refuser le destin du fétu de paille dans des cataractes sans foi ni loi. Se faire acteur de son histoire, telle est la question.

Ensemble, ils eurent le cran de dire non. Ils eurent la sagesse de bien percevoir, sur le fond, que l'idée de fatalité est la carte la plus perverse de l'insécurité. Ils eurent la volonté de ne pas se recroqueviller dans l'indignité – avec le risque certain de bientôt se déchirer, car le déshonneur et la honte ne génèrent jamais que des forces destructrices. Ils eurent l'obstination chevillée au corps pour refuser les invitations au renoncement dans leur long combat outre-Atlantique. Ils eurent l'intelligence de toujours garder le pilotage de leur lutte, de ne jamais se laisser déposséder du sens et du chemin de leur action – quand il est si tentant de tout abandonner aux experts, aux politiques, aux administrations. Ils surent refuser de se laisser vaincre par le temps qui s'éternise. Ils voulurent refuser intimidation, désespérance quand toutes les nouvelles sont mauvaises et les annonces « météo » du judiciaire aussi incertaines que coûteuses. Ils purent fonder et insuffler une dynamique d'honneur partagé, enracinée dans les profondeurs d'une vieille et digne culture.

Cet équipage obstiné, riche de sa diversité, nous offre ici une formidable leçon de citoyenneté partagée, de gouvernance créatrice en temps de crise longue, sévère et douloureuse. Balisant ce « chemin des douaniers » tracé au plus près des enjeux de la côte, quelques pierres bien précieuses héritent le relevé :

*Energie vitale et conviction* : autour des maires, des élus, un syndicat est spécialement créé, dépassant tous les clivages.

*Fondation et maillage* : un centre de gravité est reconnu, à l'épicentre du drame, autour d'Alphonse Arzel – autour, tout un réseau de vie, de pays, de côtes, plongeant dans des racines communes, par-delà tous les clivages habituels.

*Sens et dignité* : c'est la détermination à obtenir légitime réparation, à mener le combat dans l'unité, pour affirmer la primauté de la vie.

*Créativité et audace* : voici la combinaison de hardiesse, d'intelligence du terrain, réinventée à chaque étape. Dans les situations hors-cadre, les modalités habituelles sont rapidement inefficaces et même contre-productives. Il n'y a ni script, ni prompteur – il faut inventer.

*Pilotage et expertise* – ils surent se faire aider, mais toujours conserver le gouvernail.

*Intelligence et rigueur* : vigilance constante sur la ligne générale de l'action, œil rivé sur les récifs à éviter à tout moment, attention aux détails (le diable est dans les détails, les routes de l'exploit aussi) – ce rôle crucial de réflexion en recul fut tenu par Jean-Baptiste Henry.

*Rebond et obstination* – il n'y a pas de combat contre l'injuste sans quelque défaite devant l'injustice – ils surent dépasser les échecs, et se garder de la désespérance.

**Nouvelles frontières.** Une crise majeure est toujours la conjonction de réalités violentes, de circonstances aberrantes, de postures humaines consternantes. Elle semble toujours impensable à priori, inconcevable à posteriori. « Qui aurait pu imaginer cela ? » « Ce n'est vraiment pas de chance ! » « Quelle malédiction... ». Nous connaissons bien ce champ sémantique utilisé aussi bien par le quidam que par le "faiseur" d'opinion. Il est traversé par des croyances, des émotions, des facilités de langage, qui en disent long sur nos besoins d'évitement. Evitement de la mort, évitement de la vie également. Qui conduisent tous deux au refus de poser les questions, au refus de s'engager à les prendre en charge.

Pour certains, compte tenu de la complexité de nos systèmes, il faut désormais faire allégeance à la fatalité. Fatalité – « Pour réduire les coûts ils avaient décidé de négliger la sécurité ». Cela commence trop souvent ainsi. Cela n'a rien à voir avec ce « destin » trop régulièrement évoqué. Il s'agit bien à chaque fois d'une défaillance humaine, souvent inadmissible au regard des destructions générées tant en termes d'écosystème que de vie humaine. Elle est d'abord inadmissible au regard du principe de responsabilité qui est et reste la base de la protection et de la sauvegarde de la vie en général. Pour faire bonne mesure, ces mêmes souteneurs de la démission à la petite semaine, franchissant allègrement la ligne jaune de l'indignité, en viennent parfois même à plaider que les fiascos gravissimes s'avèreraient salutaires par les chocs qu'ils produiraient et les réactions qui s'ensuivraient. Non – l'acceptation, voire la valorisation, du pire n'est jamais de bonne politique.

Pour d'autres, il suffirait de refuser tout risque, de revendiquer le « risque zéro ». Le danger est alors de séparer totalement le champ de la parole et celui de l'action – la pureté du discours permettant aveuglement et irresponsabilité sur les réalités effectives.

Il n'y a pas d'échappatoire. Amoco, Prestige, Erika, AZF, Canicule, Tsunami – face à ces chocs et tragédies, qui n'ont rien de théorique, les discours de fuite – dans une cécité acharnée ou une vertu d'illusionniste – ne tiennent pas très longtemps. Quant aux effets de manche des communicants, l'expérience de ces vingt dernières années montre qu'ils sont littéralement « pulvérisés » en quelques jours – si ce n'est en quelques heures – face aux réactions des opinions et des populations.

La pièce se joue trop souvent sur un script usé jusqu'à la corde. Une spirale, qui s'explique plus encore par la vacuité de la réponse que par le choc de l'événement : « émotion », « indignation », « révolte ». Des constats affligeants, en matière technique et managériale –

«Imprévoyance», «Impréparation», «Inefficacité». Des reproches acerbes, si les experts semblent dans leurs bulles théoriques : «Arrogance», «Prédation». Des condamnations sans appel des décideurs, s'ils s'isolent dans leurs bunkers dorés : «Dynisme», «Mépris», «Incompréhension». Pour finir sur la consternation des analystes, si d'aventure, ce qui est rare, l'épisode fait l'objet d'un examen ex-post ouvert et de qualité.

On se souvient du *Prestige* – qui agonise et coule au large de la Galice en novembre 2002, et de la plaidoirie de Jose Luis Rodriguez Zappatero, au Parlement espagnol, alors qu'il était chef du parti d'opposition et qu'il s'adressait à M. Rajoy, alors numéro deux du gouvernement, en charge de la gestion de la crise :

«Vous avez éliminé la marée noire des chaînes de télévision publiques, en faisant croire qu'elle n'existait pas ! Mais elle existe bel et bien, M. Rajoy. Et, à cette marée noire dramatique ont succédé de la part du gouvernement une marée d'incompétence, une marée de désinformation. Une marée d'imprévoyance. Une marée d'indignation, enfin, celle d'un grand nombre d'Espagnols à qui on tenait un discours que les événements venaient démentir, jour après jour, en mer comme sur les côtes de Galice. Vous avez commencé par nier l'évidence. Et c'est cela le plus inquiétant, M. Rajoy. [...]. Ecoutez bien»

Le 14 [novembre], [...] le représentant de votre gouvernement en Galice affirme que la nappe de fioul est “presque sous contrôle”.

Le 15, le président du gouvernement de Galice dit que “le pire a été évité” [...].

Le 16, notre ministre de l'Agriculture et de la Pêche, prononce [...] une phrase qui entrera dans les annales de l'histoire : "Grâce à la rapidité d'intervention des autorités espagnoles, qui ont éloigné le bateau de la côte, on n'a plus à craindre une catastrophe comme celles que nous avons connues. Aucune menace ne pèse sur les eaux espagnoles ni sur les ressources marines et la pêche." Ces propos ont été tenus le 16 par le ministre de l'Agriculture. M. Rajoy, il est toujours en poste.

Le 16 encore, le président du gouvernement, M. Aznar, déclare que “les fuites constituent la menace la plus faible possible pour la Galice”. Quelle est donc la menace la plus grave ? Quelle est-elle, M. Rajoy ? – Je vous écoute. Presque toutes les côtes de Galice sont souillées... Quoi de pire ?

Le 19, vous-même, M. Rajoy, vous [...] déclarez que la situation “aurait pu être dramatique, mais que les choses se sont raisonnablement bien terminées”.

Le 23, alors que vous assumez le rôle de président du cabinet de crise, vous déclarez que “les conséquences de l'accident ne peuvent être qualifiées de marée noire”. [...]

De tels propos ont conditionné toute la suite des événements. [...]

Le problème, M. Rajoy, n'est pas qu'il y ait de bonnes ou mauvaises conséquences pour le gouvernement. Ce qui m'inquiète, c'est que cela aura des conséquences négatives graves, pour toute la sphère publique, pour tous les Espagnols et pour toutes les institutions. (TVE 2, 5 décembre 2002).

Le 12 mars 2004, un Espagnol sur cinq défilait dans les rues. Non plus contre l'incurie face à une marée noire, mais contre ce qui fut perçu comme un mensonge d'Etat à la suite de l'horreur du 11 mars.

Quel que soit le mode de communication et de défense des uns et des autres, il ressort de cette médiocre alchimie propre aux situations extrêmes que le pire est toujours dans la rupture de confiance, dans la perception vive et profonde de «Faillite et de trahison» des systèmes en charge de la sécurité collective. Le livre d'Yvon Rochard est en ce sens un témoignage poignant de cette réalité impitoyable où trop d'acteurs se réfugient dans des logiques aussi aberrantes que la tragédie elle-même. L'événement, par sa brutalité et son amplitude, sert de révélateur et met à nu les impossibilités, les incompétences et surtout l'irresponsabilité de nos jeux collectifs.

Mais ce livre montre que, s'il y a très vite défiance et affrontement entre les acteurs, il n'y a pas forcément abattement et désespérance. Certes, la rage vient au cœur si l'on met tout en œuvre pour faire croire à la population qu'elle est la première « coupable » la Bretagne se trouve sur le chemin d'un pétrolier coupable si les populations âgées sont dans des cœurs de ville en pleine canicule, si une usine se trouve encerclée par l'urbanisation, s'ils sont allés chercher la vague du tsunami qui vient les frapper en pleine fête de Noël. Il n'en demeure pas moins que la crise réveille au plus profond des forces de survivance et de combativité qu'il ne faut pas sous-estimer.

Ces forces se scellent autour d'une identité commune, de valeurs partagées et d'une « volonté de dépasser les obstacles ». Il naît, comme le dit admirablement l'auteur, une sorte « d'entre nous » incompréhensible pour les autres. « Notre avenir dépend de notre volonté » telle est la ligne de départ de ce refus de la fatalité et du désespoir imposés par les autorités, les institutions, les experts, voire les médias. « Vous êtes sûr de perdre, alors laissez-nous faire notre travail... Nous, nous savons comment faire... Et en plus nous sommes les seuls à être légitimes ». A chaque fois c'est la même rengaine. Ceux qui veulent régler au minima la crise, jouent le temps, l'inertie, le silence et la coalition d'intérêts en usant et abusant de procédures. En face, les populations, les représentants de la société civile jouent l'audace, l'inconscience et vont jusqu'au bout de leurs convictions. Quand les premiers essayent de refermer une page mal écrite, les seconds inventent un « nouveau langage ». L'histoire avance toujours avec l'invention de nouveaux langages qui génèrent eux-mêmes de nouvelles frontières.

**Nouvelles gouvernances.** Ce livre est un hymne à la vie. Certes celle-ci ne gagne pas toujours face à l'aberration et face aux forces de prédation – et l'auteur montre bien combien certains combats trouvent leurs propres limites. Mais il montre aussi que « pour gagner il faut avoir peur de perdre », il faut même « avoir faim ». Et l'on passe ainsi de la peur paralysante à l'action créatrice. Puisant au plus profond des convictions, des ressorts culturels partagés, cet ouvrage nous invite à ne pas capituler et nous abandonner à la peur quand les tragédies frappent sur nos côtes, dans nos villes, dans nos existences. Il nous invite à épouser des « démarches à haut risque », pour ne pas subir l'inacceptable, accepter l'insoutenable. Il nous invite à ne pas céder à la tentation de transactions de circonstances, mais à choisir la détermination impitoyable quant au respect du principe de responsabilité. Ce principe est la véritable frontière entre le sentiment d'humanité qui nous habite et celui d'animalité que chaque crise fait ressurgir.

Notre avenir doit être consolidé afin que l'on fasse tout – et davantage – pour *prévenir drames et crises, maîtriser nos risques*, ne pas nous laisser déposséder de nos environnements fragiles et instables. C'est là un premier message de l'épopée que l'on va lire – ne pas prévoir, c'est s'exposer à de très lourdes factures, humaines, sociétales, économiques.

Puisque l'assurance totale ne peut être atteinte, il faut aussi *se préparer à ces univers de l'extrême* qui risquent de faire éclater les consciences, de déchirer les fibres citoyennes, de tuer les institutions. La réponse n'est pas dans l'abdication, sous le voile indigne d'un optimisme proclamé à la hâte. Elle est dans l'affirmation d'une volonté, et dans l'inscription d'une action constructive et créatrice – qu'il va falloir inventer –, dans la longue durée.

L'épopée que l'on va lire nous donnera bien des pièces essentielles à ce puzzle qu'il nous faut mieux connaître, et savoir mettre en place. Mais ce n'est pas le mécano qui importe le plus. L'essentiel est dans la dynamique générale – l'affirmation d'une volonté collective, conduite

avec intelligence sur tous les terrains, sur chaque plage, au creux de chaque rocher, au sommet des tours de Chicago l'impressionnante. Comme aurait dit Winston Churchill «We shall fight on the beaches, we shall fight in the towers across the world - we shall never surrender !».

En ce sens, pour toutes nos catastrophes, nous avons besoin de pareils témoignages. Qu'on se mette donc à l'écoute de ces hommes obstinés et déterminés, pour nous imprégner de leur expérience précieuse. Et que, dans les années qui viennent, s'y joignent aussi des femmes et qu'une place leur soit faite ! Elles sont en général plus fortes dans l'adversité, plus inventives lorsque surgit l'impensable.

Nous avons ici un livre d'avenir. Ne passons pas à côté.

**Le grand large.** Au-delà du pétrole, de la Manche, l'enjeu est bien la sécurité et la vulnérabilité des espaces maritimes et plus précisément des côtes et estuaires, des abers et des rades, des plages et des zones de pêche, des ports et autres grandes infrastructures vitales.

Voyons par-delà l'horizon de nos côtes ! 70% de la population mondiale est localisée sur les littoraux. L'humanité va là où il y a la vie, là où les possibilités de rupture de charge entre la mer et la terre facilitent les échanges, permettent un futur. Sur les trois prochaines décennies, cette réalité va devenir encore plus cruciale avec un quasi doublement de la population mondiale, et en toile de fond une urbanisation mondiale qui va passer de 40 à 60%. Cette urbanisation se fera essentiellement sur ces espaces très fragiles et vulnérables que sont les littoraux. Comment rester insensible à la tragédie de l'Amoco-Cadiz, quand on additionne à ces effets démographiques les niveaux de tension qui règnent aujourd'hui et de façon durable sur les affrètements mondiaux pour tenir les rythmes de la mondialisation ! Que dire des questions de sécurité du trafic maritime dans les détroits et corridors stratégiques, en termes de circulation aussi bien qu'en termes de potentiel de déstabilisation majeure avec le terrorisme. Toutes ces questions sont au cœur de réflexions à engager sans retard en matière de gouvernance et de sécurité.

En 1978, pareilles interrogations pouvaient sembler décalées ! Or, sans le savoir, les communes de Bretagne nord ont été propulsées aux avant-postes des grandes questions qui concernent ce XXI siècle naissant. Nous leur devons beaucoup car, grâce à leur courage et à leur détermination, ces volontés conjuguées ont démontré que la frontière de l'impossible pouvait être déplacée, d'abord sur le front juridique mais encore plus sur le plan de postures audacieuses. Yvon Rochard n'omet pas de montrer comment les combattants de l'*Amoco-Cadiz*, tous ces responsables bretons trop souvent méprisés par les institutionnels et les experts de tous ordres, purent inspirer les victimes de l'Exxon-Valdez, confrontés à une catastrophe majeure sur les côtes vierges de l'Alaska (mars 1989).

Ce combat digne et responsable démontre que l'on peut relever le défi de l'impossible. D'abord par en posant un refus collectif ! ne pas laisser le terrain de l'inacceptable, non seulement nous imposer le choc de l'immédiat, mais encore nous priver de notre droit à piloter notre futur. Ensuite en affirmant des volontés fermes, inventives et solidaires ! à l'heure du choc et du vide, il s'agit d'ouvrir le questionnement, de réfléchir à des visions et des réponses hors cadres, d'injecter – dans des tissus de vie meurtris et déchirés – la confiance, la volonté, la solidarité qui affirmeront le choix de la vie. Dynamiques existentielles que les responsables doivent encore savoir traduire dans des propositions

d'actions, d'initiatives, de jalons, qui permettent de donner une réalité palpable à ces visions de fond. Non seulement des horizons, mais des cheminements qui fassent sens.

A l'heure des grandes turbulences qui marquent le XXIème siècle naissant, *L'Affaire Amoco* vient à point. Sachons en tirer tout le miel.

Patrick Lagadec

Directeur de Recherche à l'Ecole Polytechnique, membre de l'Académie des Technologies de France, membre de l'European Crisis Management Academy.

Xavier Guilhou

Conseiller du Commerce Extérieur de la France, Auditeur de l'IHEDN, Consultant International.