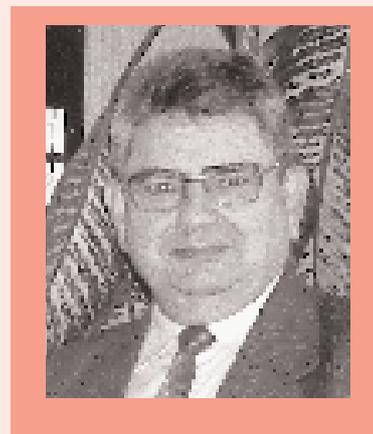


PATRICK LAGADEC OU DE LA DIFFICULTE D'AVOIR RAISON TROP TOT



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

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 Sécurité 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».

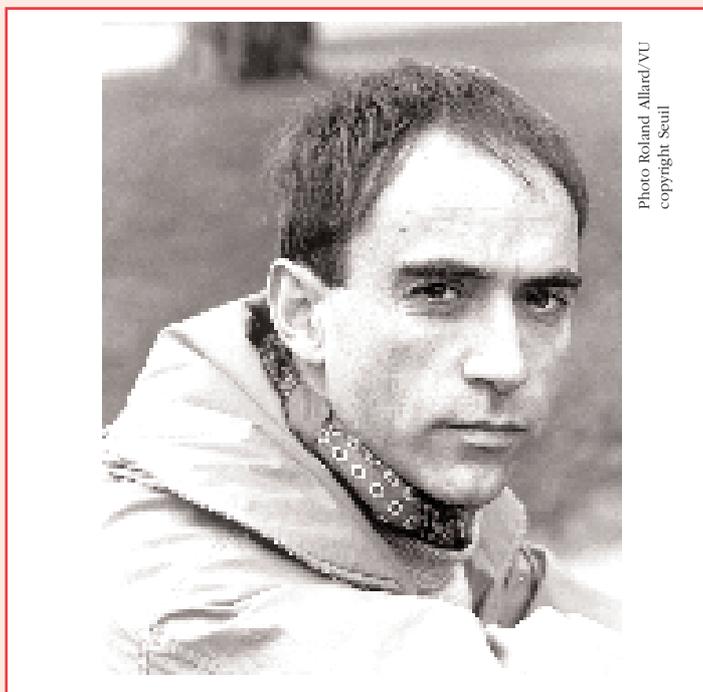


Photo Roland Allard/VU
copyright Seuil

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-

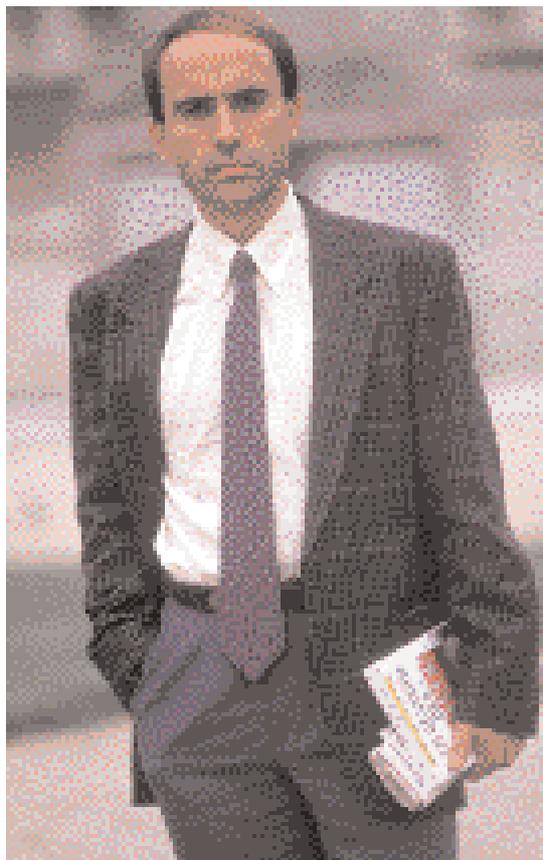
tant, en lui serrant la main, je lui dis : « -maintenant nous sommes deux, nous ne sommes plus seuls», ce qui le laissa perplexe.

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 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

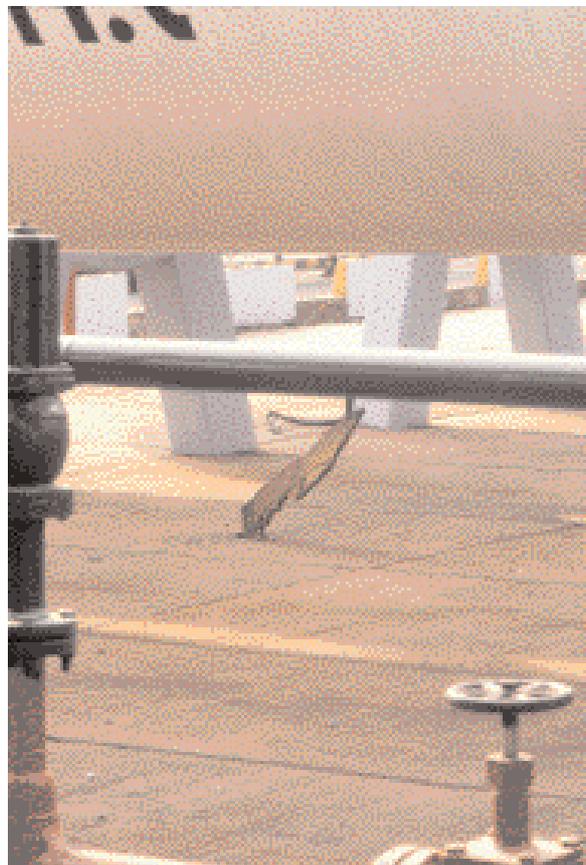
l'impuissance et la déroute des structures habituelles de lutte, les limites des moyens de gestion disponibles, le rôle des différents acteurs (les industriels, l'état, les citoyens, les experts), la dilution des responsabilités, la lente prise de conscience de la réalité du caractère particulier du 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.



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 ficher dans le socle de béton sous une batterie de cylindres de gaz en rang serrés à 300 m du site de l'accident. Par bonheur, le slalom a pu se faire sans nouvelles explosions.

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 avvertisseurs » sont souvent de faible intensité et parfois difficiles à décrypter. Malgré cela, les réponses doivent être

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 ininterrom-



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

pu de paroles des experts de la manière énergique suivante : «Supposons le cas «favorable» : tout le monde est mort ; je compte, je décore, j'emballe, 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.

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.

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 réconfort 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



*« A » comme « à détruire ».
Des centaines de maisons détruite ; dans chaque maison, des bouteilles de gaz qui, elles aussi, explosent.
700 morts ? 1500 morts ? 7000 brûlés.*

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 déblayer 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.