

# L'expertise aux prises avec l'extrême

par **Patrick Lagadec**

*Le premier message à faire passer doit concerner les limites des connaissances à disposition*

Dominique Dormont<sup>1</sup>

**Avec Patrick Lagadec, l'expertise est comprimée dans un espace temps réduit et confrontée à des données très incertaines et à des enjeux qui peuvent être considérables. Puisant au fond de ses nombreuses expériences de terrain, il indique qu'aujourd'hui les experts ne sont pas préparés à ces situations et à ces défis.**

**D**e très nombreux travaux ont été conduits au cours des dernières décennies sur les rapports entre expertise et décision dans les grands dossiers de controverses environnementales et sanitaires.<sup>2</sup>

La question posée ici par Hubert Seillan, à la suite de la condamnation des scientifiques italiens, est bien plus spécifique : elle concerne le temps suraigu de la crise, lorsqu'il faut se prononcer en temps réel sur des enjeux collectifs de grande portée, et en situation d'extrême incertitude. C'est un défi auquel l'expertise se trouvera de plus en plus fréquemment confrontée, en raison de la volatilité exacerbée de nos environnements, de nos mégachocs dont la fréquence ne cesse de s'accroître.<sup>3</sup> Exemple, mars 2011 : « *Faut-il évacuer Tokyo ?* ».

Le défi posé combine deux dimensions : l'expertise « scientifique » des données (le plus souvent plus que fragmentaires, trompeuses, interprétées à travers des grilles et des modèles inopérants) ; plus encore, l'expertise « décisionnelle » qui porte sur l'aide au pilotage lorsque les scripts de référence ont été pulvérisés. L'expert n'est bien sûr pas en charge de la décision, mais les conditions d'un pilotage au bord du gouffre relèvent aussi d'une expertise, même si elle est à ce jour embryonnaire, voire inexistante.

Tentons de poser quelques repères *a minima* pour l'expertise confrontée à ce type de situation. D'abord sur les pièges à éviter : rassurer, alarmer, esquivier.

**1. Rassurer.** La tentation immédiate, envoûtante, pour qui ressent les enjeux de chaque mot prononcé, les attentes des responsables, les angoisses de l'opinion, est de

« rassurer ». C'est rapidement l'ornière de l'instrumentalisation, bientôt de la collusion. L'expert vient colmater la brèche décisionnelle, au prix d'un arrangement ou d'une tricherie manifeste avec le savoir. Il fournit de l'évitement de confort, de la réassurance trafiquée, de l'optimisme de capitulation. C'est là, en règle générale, la voie royale pour se consolider une place de choix dans les cercles décisionnels, ou pour honorer des intérêts dissimulés. Règle : on ne rassure que si l'on dispose d'éléments absolument décisifs pour le faire, pas par réflexe conditionné.

*[...] lorsqu'il faut se prononcer en temps réel sur des enjeux collectifs de grande portée, et en situation d'extrême incertitude[...]*

**2. Alarmer.** L'autre tentation, inverse, est d'en rajouter dans le catastrophisme. Surtout si l'expert a failli dans son devoir d'alerte avant la crise, ou s'il sent qu'il est urgent de tourner casaque et de donner des gages à tel ou tel groupe d'influence, il peut partir sabre au clair pour jouer la carte du pire. Là encore, il peut y trouver son compte : grand contentement de prendre fait et cause pour les sonneurs de tocsin, de s'opposer aux décideurs (le premier acte de dissidence de sa carrière aura toute chance d'être grandiose), d'asseoir une posture médiatique triomphante, sans oublier l'idée de se couvrir *in extremis*, tant socialement que juridiquement, si le vent tournait effectivement. Règle : on n'alarme pas pour alarmer, pour

1. Dominique Dormont : « L'expertise dans les grands épisodes de crise et de ruptures », entretien avec Patrick Lagadec, in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, Éd. d'organisation, 2000, p. 335-349.

2. Par exemple :

– Philippe Roqueplo : *Climat sous surveillance – Limites et conditions de l'expertise scientifique*, Economica, 1993, 1999 ; *Entre savoir et décision, l'expertise scientifique*, Éd. INRA, coll. Sciences en question, 1997 ;

– INRS : *Science, Expertise et société*, actes du colloque du 19 novembre 2002, Institut Pasteur ;

– Olivier Godard, *L'indépendance (de l'expert), c'est d'abord de se tenir à distance des pouvoirs publics, des intérêts financiers et des engagements idéologiques*, entretien Mission Agrobioscience, 2 oct. 2012.

3. Patrick Lagadec, *Du risque majeur aux mégachocs*, Éd. Préventique, 2012.

**P. Lagadec** est directeur de recherche à l'École polytechnique et membre du comité d'orientation de *Préventique*.



suivre et amplifier l'angoisse. Mais : si l'on dispose d'éléments décisifs, il faut bien entendu signifier très clairement qu'il y a motif à préoccupation majeure et urgence absolue à agir.

**3. Esquiver.** Entre les deux, il y a la posture d'esquive insaisissable : se réfugier dans une langue de bois d'apparence scientifique, dans l'énonciation de principes si généraux qu'ils ne risquent pas de compromettre et restent une bonne protection quelle que soit l'issue. Le classique en l'espèce est de se contenter d'un souverain : « *Il n'y a rien de nouveau de soleil* » qui garantira au moins une respectabilité académique de bon aloi.

Ensuite sur les repères d'action à garder à l'esprit :

**1. clarifier d'emblée les limites de l'expertise** : ce qui restera inconnu dans le temps de la décision ; ce que l'expertise ne saurait garantir, prédire ; les limites des modèles de référence, les limites des compétences sollicitées, etc. ;

**2. apporter les meilleurs éclairages pour aider à la décision** : ce que l'on a déjà appris sur d'autres cas, ce que l'on peut énoncer sur ce cas précis – à la fois sur les données et sur les logiques de pilotage à considérer ; les informations, constats, faits, qui pourraient faire basculer le diagnostic ;

**3. proposer des pistes d'options possibles**, même si cela suppose des prises de risques, qui seront elles aussi clairement indiquées ;

**4. s'être préparé** : cela suppose, sur les deux plans scientifique et décisionnel, un travail d'intelligence en temps réel, avec un réseau d'autres experts que l'on pourra mobiliser à très haute vitesse pour explorer, valider, critiquer ; et bien évidemment une préparation des experts à travailler ainsi sur feuille blanche. Mais il ne faut pas se cacher des difficultés de fond, qui seront toujours présentes :

**1. la confrontation à l'ignorance** : la crise aiguë n'est pas le territoire de l'incertitude, mais bien de l'ignorance ; soudain, même les meilleures références ne s'appliquent plus ; exemple : « *Oui, je connais les études sociologiques sur les comportements en situation postcatastrophe... Mais est-on certain qu'elles sont toujours valables dans le cas sur lequel je suis consulté ?* » ;

**2. la confrontation à la terre brûlée** : étant donné, pour l'heure, l'inexistence quasi générale dans les cercles décisionnels les plus élevés d'une culture de pilotage appropriée aux situations de crises extrêmes, on risque fort de se retrouver dans des univers où les demandes faites à l'expertise ne sont pas posées dans des termes pertinents, où les erreurs et turpitudes sont monumentales, où les instances en charge ne sont plus crédibles, voire réparables (certes, l'expert sait bien qu'il n'a pas à prendre la place du décideur, mais s'il n'y a plus de décideur ?) ;<sup>4</sup>

4. Et il n'y a pas que l'exemple de Tepco : à la suite d'un exercice, je me suis ainsi un jour retrouvé à devoir tenir un point de presse avec deux journalistes (avec qui j'avais la charge de tester les capacités d'information des entités concernées par l'exercice), dans des bureaux de Matignon, rue de Varennes, à la suite de la décision du directeur de cabinet du Premier Ministre interdisant à quiconque de prendre la parole lors d'une conférence de presse à laquelle les journalistes venaient d'être conviés. Même si nous avions vu le fiasco se mettre en place, nous n'avions pas anticipé que ce serait à nous, extérieurs, de suppléer à l'évaporation des officiels de très haut rang, tous confinés dans leurs bureaux fermés à clés. La surprise était tout de même de taille puisque l'exercice avait été pensé pour entraîner le système décisionnel à plus de transparence après le fiasco de Tchernobyl. Intéressante leçon... (voir P. Lagadec, *États d'urgence*, Seuil 1988, pages 345 à 347).



Newton, 1805, monotype de William Blake, Tate Britain, Londres

**3. la déstabilisation face au vide** : si l'on ne dispose que d'une habitude de travail d'expertise sur dossier et sur le temps long, dans sa niche professionnelle bien isolée, le choc du temps réel, le choc de la question précise et brutale, le choc de la disparition des acteurs les plus essentiels, le choc de la caméra qui fixera chaque dixième de seconde d'hésitation, ou de fuite, sera extraordinairement anxiogène. Très souvent, l'expert aura justement choisi une voie professionnelle éloignée de l'opérationnel pour être protégé de ce type de moment de vérité : la déstabilisation risque fort de terrasser d'emblée. Et c'est la fuite irrépissable dans les ornières identifiées précédemment.

Pour l'heure, sauf exception, il n'existe aucune préparation des experts à ces situations et ces défis. La première urgence serait déjà de reconnaître que le domaine des crises majeures ne saurait être laissé en friche, tenu comme

indigne de nos cultures scientifiques d'excellence. Que l'on s'y refuse, et l'on risque fort de multiplier les défaillances d'expertise, les fiascos décisionnels, les divorces entre experts et décideurs, experts et citoyens. Après des décennies de « réassurances » réflexes du côté des experts sur le mode « *aucun danger, les experts sont formels !* », on risque – surtout après la condamnation dans le cas de L'Aquila – les jacqueries d'experts : sur tout sujet, ils plaideront le pire pour se couvrir.<sup>5</sup>

L'ère des mégachocs exige ici également des avancées décisives. □

2 décembre 2012

5. Un mini-séisme à Lantosque ? « *Évacuez Nice, immédiatement, fermez l'aéroport, gélez l'autoroute !* ». La possibilité du réveil d'un volcan d'Islande ? « *Videz le ciel de tout avion, dans l'hémisphère nord, clouez au sol tous les hélicoptères des Samu !* » Une grippe ? « *Appliquez le plan variole !* ». J'avais été très intéressé par un cas vécu sur le vif au centre spatial à Kourou, voici une vingtaine d'années : lors d'une ultime réunion avant un lancement, un expert avait préconisé qu'on ne procède pas au tir. Immédiatement, je songeais au cas si bien étudié de *Challenger*. Mais il me manquait un élément, qui pulvérisait tout ce beau modèle de référence : « *Ne vous laissez pas prendre, me dit-on, : il fait ces mêmes réserves à chaque lancement, pour se couvrir* ».

## 8 mai 1902 : l'éruption de la montagne Pelée, Martinique\*

### 3 mai 1902

Le gouverneur se rendit à Saint-Pierre. Il regagna le soir même le chef-lieu, tranquilisé par les renseignements qui lui avaient été fournis sur le comportement passé du volcan : il n'avait pas fait parler de lui depuis un demi-siècle, il n'y avait donc pas lieu de s'alarmer outre mesure ! [p. 100]

**7 mai 1902 au matin**, journal *Les Colonies*, première page

Interview de l'expert, M. Landes, professeur de physique au lycée de Saint-Pierre : « *Le Vésuve n'a fait que de rares victimes. Pompéi fut évacué à temps et l'on a trouvé peu de cadavres dans les cités ensevelies. Conclusion : La montagne Pelée n'offre pas plus de danger pour les habitants de Saint-Pierre que le Vésuve pour ceux de Naples.* »

Commentaires du journal : « *Le nombre des voyageurs est passé depuis trois jours de la moyenne de 80 à celle de 300. Nous avouons ne rien comprendre à cette panique. Où peut-on être mieux qu'à Saint-Pierre ? Ceux qui envahissent Fort-de-France s'imaginent-ils qu'ils seraient mieux là-bas qu'ici si la terre vient à trembler ? C'est une erreur grossière contre laquelle il faut mettre en garde la population.* »

### 7 mai 1902 au soir

Le pauvre M. Landes rectifia son analyse le soir du 7 mai, lorsque le gouverneur, venu sur place pour rassurer la population, réunit la Commission scientifique. Pour M. Landes, il y avait trop d'indices inquiétants. Mais il ne fut pas suivi : il ne fallait pas affoler les populations. La commission scientifique déclara

que « *le plus mauvais moment était passé, que la lave s'étant frayé une voie, le danger s'était conjuré* » [p. 102].

### 8 mai 1902, Saint-Pierre, 28 000 morts

Parmi les survivants, il n'y avait pas que ce prisonnier dont on a tant parlé. Il y avait aussi les 2 000 personnes qui n'avaient pas cru les autorités, et qui avaient fui, après avoir observé trop de signes inquiétants au cours des quinze jours écoulés (détonations, ronflements continus du volcan, séismes, cratère en activité, triplement du débit des rivières, raz de marée, cendres en quantités énormes provoquant des nuits à quelques kilomètres de Saint-Pierre, au village du Prêcheur). Des autorités obsédées par une seule chose : rassurer les populations, empêcher tout départ, assurer le vote des élections législatives qui devaient avoir lieu. Le gouverneur avait menacé de renvoi tout fonctionnaire qui quitterait son poste.

Comme 28 000 autres habitants, M. Landes mourut quelques heures après, dans d'atroces souffrances – il est faux aussi de dire que les gens n'ont rien senti. Cet expert avait succombé à ce besoin irrépissable de rassurer. Ce qu'il avait dit à la presse, il ne put le rectifier en commission. Sa clairvoyance vint trop tard, et elle était inacceptable.

Il est vrai que l'on ne connaissait pas les phénomènes de gaz et de nuées ardentes. Chacun se sentait rassuré par les cours d'eau qui devaient faire barrage au danger, uniquement imaginé sous la forme de torrents de laves. Ce référent allait empêcher de percevoir les multiples signes annonciateurs du drame. □

\* Source : « Saint-Pierre, 1635-1902, vie et mort d'une cité », in *Cahiers du Patrimoine*, n° 11-12, janvier-juin 1991, conseil régional de la Martinique.