

**SÉNAT**  
**Commission d'enquête sur l'incendie de Lubrizol**  
Auditions du 21 janvier 2020  
Intervention orale de Patrick LAGADEC  
Directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique

Monsieur le Président,  
Mesdames les Sénatrices, Messieurs les Sénateurs,

Je ne vais pas reprendre les textes<sup>1</sup> que j'ai fait parvenir à votre Commission mais vous livrer quelques convictions de fond, certes de façon rapide et abrupte.

**Première conviction :**  
**La maîtrise des risques industriels peut nous échapper, et est à reprendre**

Deux lignes sont à considérer.

1°) L'urgence d'une approche des systèmes à risque, et non plus installation par installation  
Dire que le sinistre est venu de l'autre côté de la clôture traduit une défaillance stratégique dans l'examen des risques. Cet enjeu est pourtant connu depuis la fin des années 1970.<sup>2</sup>

2°) Un risque de décrochage dans la prévention

Il faut s'interroger sur la possible perte de rigueur, d'exigence, de compétence, dans la gestion, le pilotage et le contrôle de nos risques. Nous sommes à l'ère du Boeing 737 Max, du Dieselgate, et autres falsifications comme l'ASN l'avait déploré en 2017 dans le domaine nucléaire<sup>3</sup>. Et d'une perte de statut et de moyens des autorités de contrôle qui doivent être *fortes, indépendantes et respectées*.

Le tragique serait que nous n'ayons plus ni les moyens, ni la volonté, ni l'espace d'une politique de très haut niveau d'exigence en matière de prévention.<sup>4</sup> À nous de relever ce défi, pour que la catastrophe ne devienne pas « Normale »<sup>5</sup>.

**Seconde conviction :**  
**Nos pilotages de crise sont dépassés, et à réinventer**

Certes, les Sapeurs-Pompiers et le personnel de Lubrizol ont permis d'éviter la mort de 1000 à 2000 personnes.

Mais, il faut aller plus profond.

1°) Des moyens d'alerte d'un autre âge

C'est la question des limites des sirènes (qui restent utiles dans certaines conditions), et du développement du Cell Broadcast – déjà opérationnel dans nombre de pays – qui semble impossible à réaliser en France.<sup>6</sup> Mais il ne faut pas rester bloqué sur cette seule technologie. Il nous faut du multicanal, avec bien entendu l'usage compétent et dynamique des réseaux sociaux.

Mais cela suppose bien plus encore :

- la capacité culturelle à donner de l'information, même si on ne peut pas « rassurer » ;
- et l'appropriation par le citoyen de ces systèmes.

Cela semble pour l'heure hors de notre univers culturel (et l'exemple belge, sur lequel nous avons une génération de retard, est ici à méditer<sup>7</sup>).

Sauf nouvelle donne décisive, on s'expose à des drames, et on laissera à Google ou à d'autres toute latitude pour prendre en charge les alertes (et éventuellement de les manipuler à leur aise).<sup>8</sup>

### 2°) Une vision du pilotage de crise d'un autre âge

On en reste à l'idée d'une pyramide hiérarchique, détentrice de l'expertise officielle, alpha et oméga de la communication, sous l'emprise de la crainte de la panique de populations affolées.

Nous sommes désormais dans des sociétés complexes, où l'information est largement distribuée, les dynamiques de connexion foisonnantes, l'hypervigilance poussée à l'extrême<sup>9</sup>, la confiance perdue. L'ère des donjons est passée.<sup>10</sup>

### 3°) Une santé publique encore embryonnaire dans l'univers des crises

Ce n'est pas l'image pathétique du feu d'habitation qui pourra convaincre que l'on est en phase avec les défis actuels : incertitudes sur les rejets, sur les cocktails de combustion, analyses complexes, interprétations délicates, suivis à long terme quand on ne dispose pas de point zéro, etc.

En dépit de tout cela, et alors même que l'on commençait à mobiliser de gros moyens d'expertise, on a mis l'accent sur l'absence de risque. Le processus était bien mal engagé, et les raisons en sont, non pas circonstancielles, mais structurelles.

### 4°) Un déficit d'aide à la décision

La première victime des situations de crise est la capacité de prise de recul qui doit venir en complément immédiat du traitement des hémorragies. J'ai proposé la démarche de Force de Réflexion Rapide pour aider à cette nécessaire prise de recul.<sup>11,12</sup>

Il aurait fallu pareille compétence pour venir instantanément en appui au Préfet. Cela n'existe pas, même au niveau de la CIC nationale. Rouen n'était pas AZF.

### 4°) Une préparation nouvelle de l'expertise

Il existe aussi un problème de préparation de l'expertise à opérer en univers largement inconnu.<sup>13</sup> Avec cette exigence que rappelait Dominique Dormont chef de file du groupe d'experts sur le dossier de la « vache folle » : « *Le premier message à faire passer doit concerner les limites des connaissances à disposition.* »<sup>14</sup> Et la première exigence pour le décideur est d'interroger l'expert sur les limites de son expertise.

### 5°) Un problème de préparation des dirigeants

La question n'est plus seulement de coordonner des acteurs au sein d'un COD, de communiquer avec FR3.

Il s'agit d'avoir l'aptitude à naviguer dans des univers de très haute turbulence, en mutation permanente, sur fond d'expertise en grande difficulté, d'un univers médiatique pulvérulent<sup>15</sup>, de crédibilité sociale en chute libre, de contrat social déchiré.<sup>16</sup>

Sous la direction du Préfet Christian Frémont, nous avons pu mettre en place, pour les Préfets, des séminaires sur ces questions abyssales ; l'initiative fut abandonnée dès sa nomination comme Préfet de zone à Bordeaux.<sup>17</sup> Quand il fut ensuite nommé Directeur de Cabinet à la Présidence de la République, il me dit que, maintenant, il allait être possible de passer à la

vitesse supérieure sur ces sujets hors cadres. Quand il quitta ses fonctions, il me confia que, malheureusement, trop de forces contraires ne lui avaient pas permis d'avancer.

### 6°) Un travail repensé avec les citoyens

Non plus « on va vous expliquer », « on vous dira ce qu'il faudra faire ».

Mais : « On va travailler avec vous sur les questions que vous vous posez, à partir des ressources qui sont les vôtres, et les nôtres ». Cela change radicalement l'approche de l'information et des exercices.

Il est nécessaire désormais d'opérer cette nouvelle donne.<sup>18</sup> Il serait dangereux de se dire qu'on n'a plus le choix, et qu'il faut avancer à l'aveugle sur une terre brûlée en matière de confiance.<sup>19</sup>

### **En conclusion,**

Pour ce qui concerne la maîtrise des risques, je retiendrai l'avertissement de la Commission d'enquête sur l'accident nucléaire de Three Mile Island :

*« Nous sommes convaincus que, si les exploitants et les autorités de sûreté n'entreprennent pas de transformations, ils finiront par détruire totalement la confiance du public, et ce seront bien eux les responsables de l'élimination de l'énergie nucléaire comme source viable d'énergie ».*<sup>20</sup>

Et pour ce qui concerne le pilotage des crises, il nous faut faire un bond décisif, pour dépasser le constat de la Commission d'enquête de la Chambre des Représentants aux États-Unis sur la déroute de Katrina :

*« Mais pourquoi avons-nous toujours une guerre de retard ?<sup>21</sup> ».*

Il importe désormais de penser, de naviguer et de nous préparer différemment.<sup>22</sup> Comme l'a souligné l'Administrateur de la sécurité civile américaine peu après Sandy :

*« Nous devons fracturer nos univers mentaux ».*<sup>23</sup>

Je vous remercie pour votre attention et me rends disponible à vos questions.

---

<sup>1</sup> Texte préparé pour cette audition, en date du 8 janvier 2020.

Et aussi :

– Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, juillet 2019. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf>

– Patrick Lagadec et Patrick Lions, Incendie de Lubrizol à Rouen : “Pilotage des risques et des crises hors cadre au temps du chaotique – Quelques pistes (2)”, *LinkedIn*, 16 novembre 2019

<https://www.linkedin.com/pulse/incendie-de-lubrizol-à-rouen-pilotage-des-risques-et-cries-lagadec/>

– Patrick Lagadec : “Le Temps de l'invention – Lubrizol et bien au-delà”, *Préventique*, n°167, Novembre 2019, pages 6-7.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev167-p06-actu-lubrizol-PL-p.pdf>

– Patrick Lagadec : « Gestion de crise : entre progrès et vertige », dossier « La gestion de crise », *L'ENA hors les murs*, *Revue des anciens élèves de l'ENA*, novembre 2018, n 485, p. 4-6, <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lagadec.pdf>

<sup>2</sup> Voir Patrick Lagadec : “1979 – L'effet domino, la question taboue”, in *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Manitoba- Les Belles Lettres, Paris, 2015, pages 40-41.

<sup>3</sup> Pierre-Franck Chevet, <https://www.actu-environnement.com/ae/news/nucleaire-ASN-juge-que-la-situation-est-devenue-http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev152-p05-Actu-Lagadec-p.pdfpreoccupante-apres-une-annee-2016-difficile-28295.php4>

<sup>4</sup> Patrick Lagadec : “La sécurité en danger de mort”, *Préventique*, Mai 2017, n° 152, page 4.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev152-p05-Actu-Lagadec-p.pdf>

<sup>5</sup> Je reprends ici les travaux du groupe de Berkeley sur les *High Reliability Organizations* et sur la thèse de Charles Perrow sur les “Normal Accidents”.

- Todd R. LaPorte, Karlene H. Roberts, Gene I. Rochlin, Paul Schuman, Karl Weick. Par exemple: La Porte, T., Consolini, P., 'Working in Practice but Not in Theory: Theoretical Challenges of High Reliability Organizations', *Journal of Public Administration Research and Theory*. Volume 1, Issue 1, January 1991, Pages 19–48, <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037070>
- Charles Perrow, *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, New York, Basic Books, 1984.
- <sup>6</sup> PLF pour 2020, « Jean Pierre Vogel déplore l'absence de crédits en faveur du développement d'un système d'alerte par téléphone », mercredi 13 novembre 2019, <https://www.senat.fr/presse/cp20191113c.html>
- <sup>7</sup> Voir l'intervention de Benoît Ramacker en charge de la Communication au Centre national de crise belge lors d'une intervention récente, le 22 octobre 2019, à l'INHESJ, <https://inhesj.fr/evenements/tous-les-actualites/retour-sur-la-conference-du-22-octobre-la-communication-de-crise>, à 26mn.
- <sup>8</sup> Patrick Lagadec : "Les réseaux sociaux dans les crises : le basculement", *Préventique*, n° 153, Juillet 2017, p. 5. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev153-p05-actu-lagadec-p.pdf>
- <sup>9</sup> J'emprunte cette notion à Sabine Cariou, psychologue clinicienne, intervenante sur les situations de crise auprès des victimes, membre de la Maison de la Psychologie de Toulouse.
- <sup>10</sup> Voir Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, *Préventique*, juillet 2019. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf>
- <sup>11</sup> Patrick Lagadec : "La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises", *Préventique- Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, p. 31-35, [http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112\\_p31\\_Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf)
- <sup>12</sup> Patrick Lagadec : intervention dans le cadre d'une mission de préparation de documents pédagogiques sous forme de témoignages vidéo, confiée à CRISOTECH par le SGDSN, sur le thème de la fonction d'anticipation au sein de la Cellule Interministérielle de Crise, 16 janvier 2019, <http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm>
- <sup>13</sup> Patrick Lagadec : "L'expertise aux prises avec l'extrême", *Préventique*, n° 127, Janvier-février 2013, p. 21-23.
- <sup>14</sup> Dominique Dormont : « L'expertise dans les grands épisodes de crises et de ruptures », in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, Ed d'Organisation, 2000. p. 342.
- <sup>15</sup> Olivier Cimelière : « Lubrizol & Communication de crise : Chronique d'une impossible équation communicante », 2 octobre 2019. <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2019/10/02/lubrizol-communication-de-crise-chronique-dune-impossible-equation-communicante/?cn-reloaded=1>
- <sup>16</sup> Patrick Lagadec : "Crises chaotiques – Préparer les dirigeants", *Préventique*, n° 154, Septembre 2017, p. 5.
- <sup>17</sup> Voir : "1996-2000 – Avec les préfets : des séminaires exceptionnels, mais sans lendemain", in Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, 2015, p. 103-105.
- <sup>18</sup> Patrick Lagadec : "Le citoyen dans les crises – Nouvelles donnes, nouvelles pistes", *Préventique-Sécurité*, n°115, Janvier-février 2011, p. 25-31. [http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115\\_p25\\_Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf)
- <sup>19</sup> Patrick Lagadec : "La Grande Décision", *Chronique*, *Préventique*, n° 159, septembre 2018, page 5, <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev159-p04-actus-lagadec.pdf>
- <sup>20</sup> Report of the President's Commission on the accident at Three Mile Island, *The Need for Change: The Legacy of TMI*, Pergamon Press, New-York, octobre 1979, p. 25. <http://large.stanford.edu/courses/2012/ph241/tran1/docs/188.pdf>
- <sup>21</sup> "A Failure of Initiative", US House of Representatives, 2005, p. 359. Patrick Lagadec : « Katrina : examen des rapports d'enquête », École Polytechnique, Mai 2007. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-07.pdf>
- <sup>22</sup> Patrick Lagadec : "Thinking differently – forwords" colloque organisé par le Général Gallet, Commandant la Brigade de Sapeurs-Pompiers de Paris, avec le concours de Nicolas Hennin, Palais de la Découverte, 12 juin 2018. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/THINKING-DIFFERENTLY-June-12-2018.pdf>
- <sup>23</sup> W. Craig Fugate Letter from the Administrator, *post Sandy Report*, FEMA, 1 July 2013.