

Mieux gérer les risques technologiques, c'est possible

Un entretien avec Patrick LAGADEC

Ingénieur de recherches au laboratoire de l'Économie de l'École Polytechnique (France) et auteur de plusieurs ouvrages

Une série de défaillances technologiques, d'accidents particulièrement inquiétants dont quelques uns situés au Canada (cf. tableau), a considérablement renforcé, ces dernières années, la préoccupation de nos sociétés pour les grandes questions d'environnement et de sécurité. Gouvernements, administrations publiques, groupes industriels, presse, syndicats, associations, sont sans cesse plus sensibles au problème de la gestion de l'environnement (1) et, plus particulièrement, à celui du "risque technologique majeur". Trois mots, écrivait Patrick LAGADEC dès 1980, "qui soulèvent un nombre incalculable de questions techniques, d'interrogations sociales, de défis particulièrement redoutables pour la conscience et l'action politique de notre temps".

Discours entendu par Hydro Québec, qui a invité Monsieur Patrick LAGADEC, dans le cadre du cycle de conférences qu'elle organisait à MONTRÉAL du 10 octobre au 28 novembre 1989, sur le thème "Environnement et Santé".

Action Canada-France ne pouvait rester insensible à cette problématique qui, c'est ce que rappelle Patrick LAGADEC dans l'entretien qui suit, concerne au premier chef les responsables d'entreprises.

ACTION CANADA-FRANCE:

Comment définissez-vous le risque Technologique majeur?

Patrick LAGADEC:

J'ai introduit cette notion en reprenant le terme "Major Hazard", qui avait été employé en 1972 par les britanniques, à l'occasion de la publication du rapport Robens (2), et qui disait à peu près ce qui suit: "attention, on a changé de classe de risques; aujourd'hui, un accident interne peut avoir un impact sur l'extérieur. Il faut donc repenser en entier notre action en matière de sécurité". J'ai été un peu plus loin en disant que s'il y avait impact sur l'extérieur, cela voudrait dire que, dorénavant, l'extérieur pourrait demander des comptes à l'intérieur. Ce ne sera plus seulement une affaire d'accident du travail, de sécurité intérieure. Ces accidents majeurs vont devenir l'objet d'un enjeu social: plus les effets se propageront loin à l'extérieur, plus ils se feront ressentir longuement par des phénomènes de rémanence de type nucléaire, biochimique ou biologique, etc... et plus l'extérieur demandera des comptes. Cela va transformer la réalité politique de ce sujet. Il faut tout repenser, et cela suppose que chacun travaille avec chacun. Il ne sera plus possible, à propos de ce que je définissais comme risque technologique majeur, de cloisonner les actions entre les préventionnistes, les sociologues, les responsables politiques, les administrations: tous auront le devoir de se confronter dans ces événements. Il faut considérer également que, intrinsèquement, ces accidents ont changé de

Publications marquantes de Patrick Lagadec

- **Le Risque technologique majeur.** Politique, risque et processus de développement. Pergamon Press, Paris. Collection Futuribles. Février 1981 (Major Technological Hazard - an Assessment of Industrial Disasters, Pergamon Press, Oxford, August 1982).
- **La Civilisation du risque - Catastrophes technologiques et responsabilité sociale.** Le Seuil, Collection "Science Ouverte". Paris, novembre 1981.
- **États d'urgence - Défaillances technologiques et déstabilisation sociale.** Le Seuil, Collection "Science Ouverte". mars 1988 (Prix Roberval du Livre et de la Communication en Technologie 1988).

nature: un accident biologique, aujourd'hui, - imaginez des germes multirésistants qui se propagent dans la nature! - ne se gère pas comme une fuite modeste d'une substance chimique hors de l'enceinte de production.

ACF: Existe-t-il une classification des risques technologiques majeurs? avec conséquemment, un catalogue de stratégies anti-crise à adopter en fonction du type de risques?

P.L.: En gros, on a distingué, en ce qui concerne le chimique, trois domaines: incendie, explosion, gaz toxiques. Ce sont les trois types principaux. Une autre façon de prendre les choses: les risques immédiats (du type explosion), ou les risques dont les conséquences peuvent persister extrêmement longtemps. Deux exemples: l'explosion de Mexico en 1984 et la fuite de gaz toxique à BHOPAL la même année; ce dernier exemple est, évidemment, beaucoup plus complexe à affronter. Il y a donc ces grands risques, mais il y a aussi le fait que certaines représentations sociales peuvent créer des situations de crise, alors qu'elle n'a pas lieu d'être, et, j'en relate un exemple dans mon dernier ouvrage, une simple simulation peut aboutir à une véritable crise!

ACF: Comment a évolué, au cours de ces dernières décennies, la typologie des crises?

P.L.: Dans les années 70, nous avons eu de

grands avertissements: SEVESO pour la chimie, Three Miles Island pour le nucléaire. Les années 80, ce sont des catastrophes de grande ampleur: c'est à dire Bhopal et Tchernobyl. Avec, en plus, et cela s'est beaucoup accentué, des effondrements des systèmes de communication affectant la crédibilité, la légitimité des autorités: à Tchernobyl, on ne les a pas crus, ajoutant encore à la confusion.

Un grand risque dans ce domaine, c'est en effet d'en rester à une image des crises liée au passé. Certes, tout ce qui a eu lieu risque toujours (sous une forme plus ou moins semblable) de se reproduire mais il faut tenir compte de tout ce que l'on peut avoir en plus aujourd'hui, comme par exemple les problèmes biologiques de propagation de germes résistants, les effondrements de réseaux de communication, comme indiqué ci-dessus. Un effondrement majeur, au niveau de celui d'une grande ville, pourrait avoir des conséquences mondiales. Par ailleurs, les responsables des études de sûreté s'aperçoivent de l'extrême vulnérabilité de nos systèmes complexes.

ACF: Peut-on se saisir socialement de cette question?

P.L.: Cela est effectivement la grande affaire de la directive européenne connue sous le nom de directive SEVESO, dont l'innovation est d'associer "l'extérieur" à l'étude des dangers recensés. Cette innovation est très intéressante.

On peut également, cela se fait de plus en

plus, faire des études des types de vulnérabilité qu'il faut considérer aujourd'hui. Mais ce que je constate, de façon très forte, c'est que la réflexion n'est pas encore très bien développée sur ce sujet.

ACF: *Même si dans certains pays développés, comme en France, des structures se mettent en place, qui visent la prévention des risques majeurs?*

P.L.: Je vais prendre votre question par son revers. J'organise beaucoup de séminaires de simulation de crise avec des états-majors d'entreprises. On s'aperçoit qu'il y en a peu qui développent cette réflexion sur la vulnérabilité et qui s'exposent à ce genre de séminaires: il faut dire que ces séminaires sont parfois déstabilisants, et qu'il faut quelque courage pour y participer; et ceux qui le font s'aperçoivent que, culturellement, ils n'ont jamais été ouverts à cette réflexion. Au début du séminaire, chacun vient enfermé dans son bloc de certitudes et travaille sur les problèmes qui relèvent exclusivement de sa responsabilité personnelle. À la fin, les participants se sont ouverts aux doutes des autres, et ils peuvent alors former une équipe fantastique: si le "collègue" a un problème, ils viendront l'aider. C'en est fini de chacun pour soi et du "ouf! C'est sur l'autre que la responsabilité retombe!"

Le but de ce type de séminaire est de contribuer à la formation de cet état d'esprit.

ACF: *Vous attribuez cette absence de réponse cohérente à la crise à une culture d'organisation archaïque. Qu'entendez-vous par là?*

P.L.: J'ai été conduit à côtoyer un certain type d'entreprises ressemblant aux citadelles moyenâgeuses: refus premier de répondre aux questions qui, par définition, "ne se posent pas"; l'improbable y relève donc de l'impossible; et refus second d'accorder à l'"extérieur" la légitimité, le bien fondé de poser quelque question que ce soit: l'extérieur n'est pas compétent techniquement, par définition. Avec ces deux éléments, il n'est pas possible d'affronter les problèmes techniques que pose une crise qui va déborder les compétences internes et pour lesquelles il va falloir disposer de réseaux d'experts très larges: l'entreprise risque de se disqualifier à deux niveaux: le problème ne sera pas traité correctement sur le plan technique, et l'image de l'entreprise est durablement compromise.

Ce qu'on essaie de faire, dans ces séminaires, c'est de montrer que cette robustesse de flexibilité qu'on acquiert en se posant des questions est tout à fait valorisante, gage d'une bonne image médiatique, et surtout, car c'est là l'essentiel en définitive, d'une plus grande sécurité.

ACF: *Vous avez, je suppose, des suggestions à faire pour sortir de cet état de fait?*

P.L.: Il est clair que dans une organisation, s'il y a un président qui dit "on y va, on fait quelque chose, on bâtit un projet pilote, on mobilise quelques cadres en situation simulée de crise, on apprend petit à petit", c'est une attitude positive; une autre consiste à recenser et étudier les incidents que l'on a subis. C'est ce que fait en France E.D.F.. C'est aussi, d'une certaine manière, ce que j'ai fait dans mon dernier ouvrage en faisant parler les acteurs de crises qui ont eu lieu récemment: avoir eu des problèmes n'est pas une ignominie. Si ignominie il y a, c'est de ne pas accepter d'en parler.

N'importe quelle firme de télécommunications devrait avoir étudié ce qui s'est passé à MEXICO en 1985, alors que la ville avait été coupée du monde pendant plusieurs jours à la suite d'un tremblement de terre particulièrement meurtrier.

Je dirais également, que lorsqu'un cadre d'entreprise vous dit -cela m'est arrivé récemment- que l'on ne peut organiser de séminaire de crise parce que la Direction est trop "à cheval sur le sujet", qu'il y a trop de conflits dans l'organisation pour qu'il soit raisonnable de se livrer à une simulation, cela est un excellent indicateur de ce qui se passerait en cas d'une véritable crise!

Il y a donc aujourd'hui un grand chantier. Il faut inventer de nouvelles techniques, de nouvelles logistiques, une nouvelle culture pour prendre pied sur le terrain de la crise. Cela se fera dans la solidarité de ses différents acteurs, et, c'est nouveau, avec une impulsion de la part des plus hauts dirigeants. Cela suppose des initiatives fortes. On peut, par exemple, penser au lancement en Europe d'un grand colloque sur le problème de la gestion des risques. D'y décider de la création d'un centre d'étude des crises, en liaison avec d'autres puissances industrielles, intégrer cette problématique dans les écoles de gestion, les écoles d'ingénieurs, etc...

Si l'on se borne à nommer quelque part un

"monsieur sécurité", cela n'épuisera pas le sujet, dont la nature est stratégique. Il faut mettre en place de nouvelles capacités d'intelligence et de pilotage pour faire face au défi de la complexité qui, jusqu'à présent, n'a été conçue que dans les perspectives d'un fonctionnement normal. ■

Propos recueillis par Hervé MIGNOT

(1) - Voir Action Canada-France - La Coopération franco canadienne en Environnement, No 135 Octobre 1989.

(2) - Safety and Health at Work, Report of the ROBENS Committee HMSO - LONDON 1972

Pour en savoir davantage...

À consulter (en plus des ouvrages déjà mentionnés de Patrick Lagadec):

- P. Lagadec, avec la collaboration de Ph. Dessaint, "La communication en situation post-accidentelle: le cas des incidents liés au pyralène", Revue Générale de L'Électricité (R.G.E.), n°8 septembre 1987, pp. 163-168.

- Claude Gilbert: "Situation de crise: objet d'étude - le nuage toxique de Nantes, exemple d'une crise blanche", Préventique, n°22, Octobre 1988, pp. 4-14.

- P. Lagadec: "Situation de crise: principes et check-list pour le pilotage des crises post-accidentelles", Préventique, n°22, Octobre 1988, pp. 26-38.

- J. Scanlon: "Crisis communications: The ever present gremlins", Emergency Communication Unit, Reference to Comcon 82, Arnprior, Ontario, 26 May 1982.

- J. Scanlon: "Crisis communications in Canada", in B.D. Singes, ed. Communications in Canada Society, Toronto, 1975.

- Cl. Gilbert et P. Lagadec: "Comment gérer les crises?", La Recherche, Supplément au numéro 212, juillet-août 1989, pp. 29-34.

- Th. Pauchant: "Le management des crises - D'une mode éphémère à une nécessité stratégique", Prévention, n°27, mai-juin 1989, pp. 4-13.

- J.L. Nicolet, A. Carmino, J.C. Wanner: "Catastrophes? Non Merci! - La prévention des risques technologiques et humains", Masson, Paris, 1989.

Des cas particulièrement inquiétants

- SEVESO (Italie) Juillet 1976: fuite de produits toxiques.
- THREE MILE ISLAND (États-Unis) Mars 1979: Accident dans une centrale nucléaire.
- MISSISSAUGA (Ontario) Novembre 1979: évacuation de 217 000 personnes de la banlieue de Toronto à la suite du déraillement d'un wagon de chlore.
- MEXICO Novembre 1984: explosion de gaz, plus de 1000 morts, selon la presse.
- BHOPAL (Inde) Décembre 1984: plus de 2000 morts à la suite d'une fuite d'isocyanate de méthyle.
- MEXICO Septembre 1985: Tremblement de terre, effondrement du système de communications.
- TCHERNOBYL (URSS) Avril 1986: explosion d'une centrale atomique.
- ST BASILE LE GRAND (Québec) Août 1988: incendie d'un dépôt d'huiles contaminées au pyralène (BPC), 5000 personnes évacuées.