

Un cas à part : la crise nucléaire

Patrick LAGADEC, Chercheur à l'Ecole Polytechnique.

Gestion
des crises

La crise nucléaire, vue du point de vue de la crise, et non des plans

Tout examen de dispositifs de gestion de crise se doit de commencer par une description des principes, des procédures, des moyens qu'il est prévu de mettre en ligne en cas de phénomène accidentel.

Il est cependant impératif de développer, en supplément, un examen critique rigoureux qui, en quelque sorte, approche le système de défense de la même manière que le ferait la crise elle-même.

Le point n'est plus alors de fournir des descriptions disant comment le système devrait en principe réagir, mais de s'engager dans de fortes interrogations (en sachant bien que la crise n'omettrait aucune opportunité s'offrant à elle) : « Quelles sont les failles possibles dans les dispositifs en place qui pourraient largement faciliter l'épanouissement de la crise ? Quelles sont les hypothèses implicites des dispositifs existants qui pourraient soudain s'effondrer ? »

On passe dès lors de l'énoncé de normes tenues pour effectives (pour la raison qu'elles sont sur le papier) à l'auscultation résolument ouverte d'un système et de toutes ses vulnérabilités potentielles. Le concept clé n'est plus celui de l'existence de plans d'action en défense, mais celui de la « surprise » - technique, organisationnelle, sociale. Le regard n'est plus d'abord polarisé sur la nécessité de présenter des réponses, mais sur la capacité à générer des questions (en interne, entre responsables, avec des acteurs externes). L'impératif n'est plus seulement d'aligner des normes opérationnelles spécifiques, mais d'ouvrir des questionnements tant sur les fonctionnements effectifs en situation de turbulence que sur les hypothèses fondamentales qui sous-tendent toute la conception du système de défense.

Il s'agit en quelque sorte de porter sur les dispositifs de réponse le même regard aiguisé que les spécialistes de la prévention portent depuis des années sur la sécurité des ensembles techniques - avec ici toujours la question popularisée par le rapport présidentiel d'enquête américain après l'accident de Three Mile Island : « What if ? »

Une approche aussi hardie me semble tout particulièrement recommandée pour la question de la crise nucléaire, sans doute l'une des crises les plus porteuses de déstabilisations (le domaine du génie génétique pourrait réserver des surprises de même ampleur).

Un certain nombre de points peuvent être évoqués qui devraient faire l'objet d'une réflexion nouvelle des décideurs, des équipes de responsables, et sans conteste aussi d'autres acteurs comme ceux que l'on trouve par exemple à l'échelon local : élu, comités locaux d'information, médecins de santé publique, associations diverses, médias, etc.

Au nombre de ces points, et sans tentative d'exhaustivité (c'est la démarche d'exploration ouverte qui importe, non l'assurance de disposer d'une check-list complète) :

- ° l'hyper-complexité de l'architecture de référence, qui risque de conduire les systèmes au-delà de leur domaine de pilotabilité ; on sait encore très mal conduire des systèmes à têtes de réseaux multiples (et le système nucléaire est un modèle du genre) ;

- ° de bien faibles préparations des décideurs et de leurs équipes à travailler en univers de haute turbulence, surtout si l'on se trouve dans des domaines à polarités multiples (nombre élevé d'acteurs sur lesquels on n'a aucune autorité hiérarchique, notamment) ;

- ° de faibles préparations des services à travailler en commun (sur une base de confiance partagée, d'entraînement réitérés en exercices de crise), qui conduit plutôt à des réflexes de protection de territoires en cas de crise qu'à des réactions de réelles coopérations - la sauvegarde de son entité devenant largement prioritaire sur le traitement global de la crise ; qui conduit aussi à l'impossibilité de faire fonctionner de réelles cellules de crise (les pathologies classiques de ces entités sont généralement méconnues) ;

° des références de communication internes qui risquent de conduire rapidement à des échecs ; intérêt écrasant pour l'appréciation technique de détail et peu d'attention aux dérives, aux réflexions-enveloppes ; principes très rigide de validation de tout message avant information, excluant de façon mécanique les alertes précoces à partir de signaux faibles et non encore totalement élucidés (ce qui conduit à des retards systématiques sur la cinétique de l'événement) ;

° des références fondamentales de communication externe qui risquent de conduire rapidement à des déroutes ; crainte viscérale et obsessionnelle de « déclencher la panique », qui conduit au refus de communiquer, à la perte de confiance et au développement de la peur ; principe de lieux d'information exclusifs, quand l'information sera de toute façon multipolaire ; affirmation archaïque d'un lieu unique d'information, qui achève d'asseoir la suspicion, surtout si ce lieu unique se montre d'une efficacité discutable ;

° une approche des populations marquée par de telles attitudes de défiance que l'on génère spontanément de l'agressivité, de la perte de considération, du rejet.

Ces handicaps doivent être mis en rapport avec les difficultés extrêmes d'une crise nucléaire, qui pourrait être marquée par des blocages du type :

° mise en place dans l'heure ou les deux heures de moyens de retransmission mondiale et arrivée flash de centaines de journalistes (1 000 à Lockerbie) sur le site et auprès de chaque acteur officiel et non officiel ;

° délicats problèmes techniques, de santé publique, de logistique, etc. qui ne pourraient que cristalliser toute difficulté stratégique ;

° interventions multiformes de ministres, de maires, de responsables d'associations, de scientifiques extérieurs, autant d'acteurs rarement associés aux exercices ;

° irruption de multiples acteurs ne figurant dans aucun plan : grands acteurs étrangers notamment ; personnalités charismatiques... ;

° décision de tout acteur important du système nucléaire de s'engager sur des voies nouvelles de gestion si le comportement d'ensemble du système ou de tel autre acteur clé lui apparaît comme tellement faible qu'il y a risque d'échec global ;

° « retour du passé », qui serait sans doute une dimension cruciale en matière nucléaire : on n'échapperait sans doute pas à une nouvelle discussion sur la légitimité de la filière, sur les modalités de l'engagement initial de ce grand programme technologique (et cela non seulement à « l'extérieur », mais à l'intérieur même du système, ce qui serait source de surprises encore plus déroutantes).

Cette effervescence, surtout s'il y a carence de communication d'un des principaux pôles désignés comme tel dans les schémas de réponse, risquerait fort de faire basculer le système dans des configurations ne répondant plus aux « normes » prévues. La question centrale serait alors rapidement de savoir quels organismes et acteurs surnageraient dans la tourmente - et comment, dans le but d'éviter des dérives trop graves, il serait possible aux uns et aux autres de venir conforter les structures pouvant encore servir d'ancrage dans la nouvelle redistribution des capacités d'influence.

C'est sans doute aussi sur ces lignes d'analyse qu'il faut engager et développer des politiques d'apprentissage - en commençant par les maillons les moins robustes. Apprentissage personnel, y compris à haut niveau, ce qui fait souvent défaut dans les exercices. Apprentissage collectif, par delà les cloisonnements tant inter-administratifs qu'avec l'extérieur.