

« Le déficit d'information reflète un problème d'organisation »

Selon Patrick Lagadec, directeur de recherche à Polytechnique et spécialiste de la gestion de crise, les mêmes erreurs se répètent lors des catastrophes majeures

ENTRETIEN Patrick Lagadec Directeur de recherche à Polytechnique

LA CROIX : FACE À LA CATASTROPHE, LES JAPONAIS N'ONT-ILS PAS AUTRE CHOSE À FAIRE DE PLUS URGENT QUE D'INFORMER ?

Patrick Lagadec : L'argument est un peu court. Face à un accident nucléaire de cette ampleur, qu'il n'y ait pas une personne chargée de faire en permanence la liaison avec les instances internationales est assez surprenant.

Les Japonais aujourd'hui ne communiquent guère mieux que les Américains lors de l'accident de la centrale de Three Mile Island en 1979. Les premiers jours, à part dire que l'accident était classé au niveau 4 de l'échelle des accidents nucléaires, nous n'en savions pas beaucoup plus. Les critiques viennent d'un peu partout.

La chaîne américaine CNN a critiqué le pilotage japonais de la crise. Mercredi, la presse finlandaise a mis en doute non seulement l'information mais aussi le caractère opérationnel de l'intervention japonaise. On sentait aussi ces derniers jours dans les interventions d'Anne Lauvergeon, directrice [présidente] d'Areva, un soupçon d'énervement sur la conduite des opérations sur la centrale.

Or si l'opérationnel n'est pas remarquable, l'information ne peut pas l'être. Les deux sont liés. On se focalise en général sur le déficit d'information, mais celui-ci n'est que le reflet d'un problème plus fondamental, d'un défaut d'organisation et de préparation.

LA RÉTENTION D'INFORMATION A-T-ELLE DES VERTUS, POUR ÉVITER DE CRÉER LA PANIQUE ?

L'argument rituel de la panique ne tient pas. En général, le premier problème auquel ont à faire face les secours est d'arriver à évacuer les personnes qui ne veulent pas

partir et non l'inverse. Le manque d'information ne résulte pas d'une stratégie, mais d'une absence de stratégie. Or c'est bien cela le plus paniquant : c'est de sentir que les personnes aux commandes ne pilotent pas les opérations. On a l'impression que c'est ce qui se passe au Japon, même s'il faut être prudent et modeste dans les réactions à chaud.

Lorsque l'on fait une analyse après une catastrophe, on se rend compte qu'on a dit beaucoup de bêtises. Néanmoins ce qui semble bien être une navigation à vue de la catastrophe n'est pas le propre des Japonais. On constate les mêmes ratés dans la gestion des crises quelles qu'elles soient.

POURQUOI ?

Nos sociétés ne savent pas travailler sur la surprise. Elles butent sur des enjeux qui sont hors plan, hors cadre, c'est-à-dire des situations qu'elles n'avaient pas anticipées. Or lorsque l'on n'a pas [été préparé à travailler en dépit de l'absence de script sur les conduites à tenir], on va tout droit au cafouillage au Japon comme dans les autres pays.

LORSQUE LA FRANCE RÉAGIT EN DISANT QUE SON NOUVEAU RÉACTEUR EPR EST LE PLUS SÛR DU MONDE, APPORTE-T-ELLE LA BONNE RÉPONSE?

Ce réacteur est ~~probablement~~ plus sûr que les précédents, ~~et on l'espère!~~ . Pour autant une réponse technique est insuffisante, qu'il s'agisse du nucléaire ou d'autres domaines, du virus H1N1, du cyclone Katrina, etc. Une crise est un effondrement de sens qui ne se règle pas avec des arguments techniques, mais se gère largement avec des principes et des valeurs.

Le problème majeur de nos sociétés est de savoir se préparer à être surpris. Or cet enjeu majeur n'est pas compris. L'intelligence du risque nous a échappé. On ne peut plus se contenter de travailler sur des anomalies dans un système connu, il faut pouvoir appréhender des situations a priori aberrantes, se préparer à des extrêmes, intervenir sur des terrains instables.

Le tremblement de terre suivi du tsunami et de l'accident nucléaire qui entrave la bonne marche des secours est la dernière illustration de ces situations inédites qui se multiplient. Mais cela dérange énormément. Il faut avoir l'intelligence du terrain, sinon les batailles sont perdues les unes après les autres. La gestion de ce que l'on appelle les crises hors cadre constitue un énorme champ de recherche à développer. Heureusement, de plus en plus de personnes en sont convaincues. »

Recueilli par Marie VERDIER