

Journal des Accidents et des Catastrophes

--- une publication du CERDACC ---

La une

Editions Passées

Archives & Recherche

Abonnez-vous gratuitement !

JAC 67

Rubrique : Interview du mois

Auteur : Jo Laengy

[envoyer un message à l'auteur](#)

Documents à Télécharger

Aucun attachement



Patrick

Lagadec, directeur de recherche à l'Ecole polytechnique, membre de l'Académie des technologies de France. (document remis)

L'INTERVIEW DU MOIS PATRICK LAGADEC, DE RETOUR DE LA NOUVELLE ORLEANS " Le leit-motiv était: on a été abandonnés..."

Le 29 août 2005, le cyclone Katrina ravageait la Nouvelle Orléans et sa région. La ville, située en dessous du niveau de la mer et protégée par des digues a été inondée à la suite de la rupture de certaines d'entre elles. Le bilan de la catastrophe fait état de plus de 1.500 morts, en majorité ddans la communauté noire, des milliers de blessés et de sans abris, des milliards de dollars de dégâts et, depuis, une énorme perte de confiance dans les organismes officiels.

Un grand merci à Patrick Lagadec, directeur de recherche à l'Ecole polytechnique, membre de l'Académie des technologies de France, "honorable correspondant du JAC" qui s'est rendu voici peu sur place et a bien voulu nous livrer ses impressions et réflexions.

Vous étiez sur place, un an plus tard. Quelles ont été vos impressions?

L'impression la plus forte est l'incapacité dans laquelle on se trouve de classer ses impressions : on perd prise, et il faut d'abord le reconnaître et l'accepter. Lorsque l'on se déplace sur le terrain, une étrange sensation se dégage en effet : on se trouve en présence « d'autre chose ». Mais face à quoi ? Le premier piège serait de vouloir tout mettre en ordre, sans consentir à percevoir la réalité dans ce qu'elle a de plus déstabilisant : le chaos, la perte de références.



Ici, dans les quartiers « classes moyennes », on est touché par la gravité et l'étendue des dégâts. Nous avons pu visiter les habitations de deux personnes exerçant des postes de responsabilité à l'aéroport Louis Armstrong de la Nouvelle Orléans. Terribles visites : tout est démoli, livré à la pourriture. Maisons, rues, commerces, réseaux, tout est détruit, sur des kilomètres.

Avec des habitations déplacées au milieu des rues et carrefours, des véhicules perdus par centaines, des quartiers non reconnaissables, des habitants disparus – où ? nul ne sait. Le caractère insaisissable de la dynamique en cours était souligné par des précisions que nous recevions : « Il y a de la mise en réseau citoyenne sur Internet ; on tente de voir entre ex-voisins qui pense revenir ; et si une tendance peut se dégager, on reviendra. Mais on ne sait pas. Tout dépendra aussi des supports de vie type téléphone, eau, électricité – mais les opérateurs ne savent pas ce qu'ils feront : la ville n'a pas de politique, et les opérateurs ont besoin de savoir si le quartier sera reconstruit avant de réparer ». On ne manque pas non plus de nous instruire du côté kafkaïen du travail pharaonique à réaliser. Interdiction de dégager telle voiture qui empêche d'engager un chantier : avant de toucher à quoi que ce soit il faut l'accord du

propriétaire – dont on n’a aucune trace. Interdiction de démolir tant qu’on n’a pas de certificat de non présence d’amiante, tant qu’on n’a pas le tampon d’autorisation du bureau de la sauvegarde des vestiges pré-colombiens.



Dans cet océan, on note des efforts, que l’on perçoit comme tout à la fois pathétiques, dérisoires. Une caravane prêtée par la sécurité civile (FEMA) jouxte une maison : quelqu’un tente de faire quelque chose, on se demande bien quoi. A l’inverse, on est aussi touché par le dynamisme vital des Américains. Des drapeaux affirment une dignité qui force le respect. Des pancartes affirment avec fierté que le combat est engagé : Rebirth ! We are coming back ! Des messages disent la vie, tout en attaquant en profondeur nos repères : « On the Road to Recovery – Hope is not a Plan ». A l’affiche, une dynamique de vie, non un plan bureaucratique (inutile d’expliquer ici ce que veut dire un plan d’urgence : chacun sait ce qu’il en retourne, on en a vu les résultats). Le carnaval 2006 était placé sous cette bannière de l’affirmation du retour. Mais on est pris de vertige, incapable de faire la part entre l’affirmation vitale qui va effectivement déclencher des cercles vertueux tout

aussi « impensables » que le désastre, et le cri d'impuissance dans une situation qui dépasse tous les acteurs.

Mais on n'a pas le temps de méditer plus avant. Car, quand on arrive dans les quartiers des déshérités – où la décence de notre présence devient une interrogation qui taraude en profondeur – on est jeté dans un tout autre monde. Ici, les choses ne sont pas démolies – elles sont anéanties, pulvérisées, annihilées. Beaucoup ont cité Hiroshima, les radiations en moins, bien entendu. Sur des kilomètres, à perte de vue, il ne reste rien. D'immenses territoires de débris. D'ex-habitants viennent avec des amis voir « où était leur maison », dont il ne reste rien. Nous sommes très en dessous du niveau des eaux. C'est la perte totale de repères. La catégorie « reconstruction » est-elle encore pertinente ? On se prend à s'interroger : et si nous étions devant l'un des premiers drames nous obligeant à des replis significatifs de territoires ? Les nomenclatures rituelles du type : « Prévention, Mitigation, Reconstruction » volent en éclats : « Attention, nous jouons à autre chose, nous n'avons plus le script ». Et inutile d'aller chercher dans les statistiques du passé, dans les modèles de risk assessment... Il va nous falloir inventer. À risques « hors cadres », questions « hors cadres ». Quant aux réponses, le temps ne semble pas encore venu.

La catastrophe était prévisible et d'ailleurs annoncée. Quels ont été les " freins " qui ont empêché une prise en compte des risques? La gestion (!) de cette crise a été de l'avis de tous une catastrophe dans la catastrophe. A quoi est-ce dû selon vous ?

Les deux interrogations sont à prendre ensemble. Nous sommes en effet confrontés à un problème de fond, qui a pesé aussi bien sur la prévention que sur la « gestion » du sinistre.

Les rapports des grandes commissions américaines (Représentants, Sénateurs, Maison-Blanche) soulignent que jamais désastre naturel n'avait été annoncé avec autant de précision par les services de la météo. Ces rapports étalent sur des centaines de pages chacun les défaillances des uns et des autres. Personne

n'omet de mentionner un exercice (exercice Pam) qui avait eu lieu tout juste une année auparavant et dont les hypothèses étaient incroyablement proches du scénario Katrina. Le scénario Pam (cyclone de catégorie 3) prenait en compte l'insuffisance des digues, intégrait une inondation grave et tablait sur un bilan de 64 000 morts. Il donna lieu à quelques améliorations mais le message fondamental resta lettre morte.

À ces litanies de consternations, les rapports répondent par des litanies de « Il faut ». « We must ». Le mot d'ordre semble être : plus de plans, des plans plus précis, des organisations plus claires, etc.

Certes, on peut et on doit prendre des initiatives pour débloquer les freins qui ont empêché la prise en compte des risques. Mais il ne faut pas manquer la cible. Le problème fondamental est que l'on a été confronté à un désastre « hors cadres », qui ne répondait pas à nos hypothèses de base : étendue, sévérité, complexité, rapidité, inconcevable, etc. Or, dans nos cultures administratives, scientifiques et de gouvernance, c'est là un terrain interdit. Ce qui ne rentre pas dans nos plans, ce qui ne peut faire l'objet de réponses spécifiques codifiées, est rapidement mis hors circuit d'intelligence, de responsabilité, de décision. Ce qui ne rentre pas dans les statistiques du passé ne peut être admis comme donnée recevable pour un traitement « scientifique ».

Au-delà de tous les manquements tactiques, le fiasco Katrina s'explique par une défaillance de paradigme. Nous avons les schémas mentaux et les schémas tactiques pour traiter de situations connues, cloisonnées, d'une gravité entrant bien dans les moyennes « raisonnables », non susceptibles d'effets dominos importants, se déroulant à vitesse « raisonnable », et ne sortant jamais des scripts connus. Ces présupposés exposent à de terribles rétrécissements du champ de conscience et d'action lorsque l'on entre dans des terrains nouveaux, bien plus marqués par le chaotique que par les logiques administratives et nos schémas positivistes. Voir :
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/062-063_crj2_3_lagadec.pdf
ou : http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS85_Dos_LagSpe.pdf

Ce problème n'est pas qu'Américain. Dans toutes mes interventions radio et télé en septembre 2005, je n'ai cessé d'appeler à la prudence dans les remarques qui étaient faites sur le thème : « les Américains sont handicapés par les ruptures de niveaux entre les états et le Fédéral ; et ils n'ont pas ces plans Orsec, cette structure préfectorale que le monde entier nous envie ». Je n'ai cessé de dire et de redire qu'il ne fallait pas se tromper de dimension : Katrina, c'est un désastre qui, si on le transpose ici, appellerait une intervention européenne et mondiale puissante. Par exemple, la destruction de Nice et de toutes les infrastructures de la région, côtes italiennes et françaises confondues. Combien de temps faudrait-il à Bruxelles pour apporter une aide quelconque ? Où sont les entraînements communs, non seulement logistiques mais conceptuels et stratégiques ? Nous entrons dans une nouvelle ère des risques et des crises : l'arbre de la FEMA défaillante ne doit pas cacher la forêt de surprises fondamentales sur lesquelles il nous faut travailler et inventer.

A quel titre et à l'invitation de qui êtes-vous intervenu ?

Je suis intervenu dans le cadre d'une mission décidée et financée par la Direction du Contrôle des Risques d'Électricité de France. Pierre Bérour, Directeur du Contrôle des risques, a en effet repris et développé ce que Jean-Pierre Bourdier avait initié en 1998 à la suite des pluies verglaçantes au Québec qui avaient abouti à la destruction d'une grande partie du réseau électrique du Québec Voir : <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Quebec-Verglas.pdf> ou http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec_PS_49.pdf . Pour faire bref : le retour d'expérience sur les grandes crises non conventionnelles survenant dans le monde et pouvant apporter des pistes nouvelles de réflexion et d'action dans le domaine des risques et des crises. En novembre 2005, en équipe avec le Pr. William Dab, je m'étais rendu à Toronto à la demande de Pierre Bérour pour étudier la façon dont les autorités et les producteurs d'électricité de l'Ontario avaient géré l'épisode du SRAS en 2003, et les enseignements qu'ils en avaient tirés dans la perspective d'une possible pandémie grippale Voir :

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/EDF_Pandemie_Grippe_Toronto.pdf
. Dans ce même esprit, Pierre Bérour a souhaité un travail sur Katrina et ses leçons. Pour ce faire, une équipe a été montée qui se composait de Xavier Guilhou (XAG Conseil, Conseiller du Commerce Extérieur), avec qui je fais équipe sur ces sujets, et de Daniel Madet en charge de la prospective sur les risques non conventionnels à EDF. Dans la mesure où nous voulions approfondir tout particulièrement le cas du pilotage de l'aéroport de la Nouvelle Orléans dans la tourmente, Jean-Pierre Roche, Chef du département management des risques à Aéroports de Paris, fut associé à la mission (comme il l'avait été pour la mission Toronto). Erwan Lagadec (Harvard University, qui connaît le sud des Etats-Unis et sa culture spécifique) fut sollicité pour faciliter les échanges avec nos interlocuteurs (tous encore sous le choc).

Le projet reçut très rapidement des appuis décisifs. Ceux, en France, de l'Amiral Alain Oudot de Dainville, chef d'état-major de la Marine, et du Préfet Christian Frémont, préfet de la zone sud, profondément convaincus de l'intérêt stratégique d'investissements intellectuels et stratégiques sur ces sujets émergents. Ceux, aux États-Unis, de son Excellence Jean-David Levitte, Ambassadeur de France, et de Pierre Lebovics, Consul Général de France à la Nouvelle Orléans : ils purent nous ouvrir des portes essentielles sur place.

Je veux souligner le caractère exceptionnel de ces appuis. L'expérience m'a montré combien il est plus fréquent de se heurter à des fins de non recevoir dès lors que l'on tente de monter pareilles initiatives hors cadres (le retour d'expérience est surtout un thème de colloque...). Et le monde de la recherche n'est pas le dernier à poser problème : il n'est pas possible de bâtir à l'avance un projet totalement ficelé, appuyé par une bibliographie irréprochable, s'inscrivant dans des hypothèses théoriques bien ancrées dans les registres en vigueur, etc.

Comme la pratique n'est que très peu développée, le montage d'une mission de cette ambition reste toutefois assez lourde, notamment en raison des inquiétudes qu'elle peut soulever, des incompréhensions à dissiper : plus

d'une centaine de mails, des dizaines d'appels téléphoniques sont rapidement le passage obligé d'une telle expédition.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/EDF_Katrina_Rex_Faits_marquants.pdf,
voir : http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS88_Katrina_ok.pdf

En cas de catastrophe, nous sommes en général "en retard d'une guerre". Mais quelles seraient les recettes - s'il y en a- pour être la prochaine fois à l'heure? Etant entendu que chaque catastrophe est forcément différente de la précédente?

Chaque catastrophe est différente, certes. Mais le problème n'est pas la nomenclature dans laquelle entrent les difficultés à traiter. Le grand défi c'est le fait que les problèmes à traiter n'entrent plus dans *aucune* case. Un cyclone de catégorie 5, ce n'est plus un cyclone : on ne sait plus ce que c'est. De même pour une crise de santé publique de catégorie 5, du type pandémie grippale mondiale. La clé est de disposer d'une vision, d'une grammaire, d'organisations, de dirigeants, d'intervenants, de citoyens... aptes à se saisir de ces situations hors cadres. Pour l'heure, étant donné les ruptures intellectuelle, organisationnelle, stratégique nécessaires – et qui n'ont pas été faites – le risque est celui exprimé par le grand stratège chinois Sun Tsu : « si on ne se connaît pas soi-même, et si on ne connaît pas ses risques, on sera défait dans chaque bataille ». Le premier trait de défaillance s'observe dans la paralysie des systèmes : entre 4 jours (pour les meilleurs), et deux semaines (pour la moyenne), voire bien davantage (pour les organisations totalement non préparées) avant de se saisir (un peu) de la situation. On l'a vu avec la canicule 2003, le tsunami 2004. Pour Katrina, le leitmotiv, repris en gros caractère par les commissions d'enquête est sans appel : « Nous avons été abandonnés ».

La conclusion est évidente : il s'agit de se mettre au travail pour se mettre au diapason des difficultés actuelles. Et c'est bien là le problème. Le plus souvent, qui le propose sera d'abord qualifié de « pessimiste », de « Cassandre », de « d'irrationnel », de « non pragmatique », etc. L'inquiétude de devoir se projeter hors des cadres habituels déstabilise à ce point que le rejet

viscéral est le premier verrou à faire sauter. Qui a fait, depuis ses prestigieuses études, l'hypothèse que son pouvoir et son identité résidaient dans sa capacité exceptionnelle à avoir les réponses aux problèmes posés, éprouve les plus grandes réserves à l'idée de considérer qu'il puisse exister des situations ne s'inscrivant plus dans les cadres habituels.

Quelles mutations préconiserez-vous afin de faire face efficacement le moment venu à une autre catastrophe?

En matière scientifique, de recherche, il serait nécessaire de reconnaître la pertinence de la réflexion prenant quelque liberté avec la simple extrapolation des acquis en vigueur. Cela paraît évident... aussi longtemps qu'on n'a pas mesuré la férocité des résistances à l'œuvre. Le mot d'Alvin Weinberg résume le défi de façon sublime : « Art deals with singularities. Science deals with regularities ». Malheur à qui laisse penser qu'il pourrait considérer sérieusement l'existence de phénomènes singuliers.

En matière de gouvernance, il est devenu impératif de préparer les dirigeants, les intervenants, à la prise en charge de risques et de crises hors cadre. Cela suppose d'autres approches de la planification, des exercices, des retours d'expérience, etc. Cela suppose une tout autre implication des dirigeants sur ces sujets, qui ne relèvent plus de la simple application optimale des bonnes pratiques validées. Notre pratique des simulations est notamment à revoir. Le plus souvent, il s'agit de « tester la ligne Maginot », ce qui est certes nécessaire, mais reste très insuffisant : on fait jouer les acteurs pour savoir s'ils connaissent bien les règles d'intervention préparées, et savent « communiquer ». Dans des univers qui perdent leurs ancrages et leurs stabilisateurs, qui connaissent des phénomènes de contagion à haute vitesse, qui versent de plus en plus dans l'inconcevable (tout au moins pour une pensée se refusant à tout questionnement hors de l'épure établie par les pratiques passées), tester la ligne Maginot ne suffit plus. Sauf à décider de laisser le monopole du questionnement, donc du pilotage, aux victimes, aux juges, aux journalistes... et aux terroristes.

Dans l'analyse des risques du World Trade Center, une question était taboue :

l'éventualité d'un effondrement des tours. Dans les exercices, le même dogme prévalait : le Titanic était insubmersible, les Tours Jumelles étaient indestructibles. Le jour J, les premières instructions rappelèrent que les tours étaient « secure ». Le plan de crise établissait qu'il y avait un seul danger majeur : que les personnes évacuent. Et la doxa établit qu'il « vaut mieux un mauvais plan que pas de plan du tout ». On fit remonter dans leurs étages ceux et celles qui avaient pris la liberté de descendre. Certes, ces observations critiques posent plus de problèmes qu'ils n'en résolvent. Mais cela exige plus – et non pas moins – de réflexion et de travail sur la question.

Quant à la conduite de la crise, il y a au moins une nécessité claire. Dès l'instant où est annoncé un phénomène qui pourrait ne pas entrer dans les cases, ou qui ne semble plus rentrer dans les cases habituelles, il faut réunir ce que je nomme une « Force de Réflexion Rapide » pour travailler sur quatre questions cruciales :

1. De quoi s'agit-il ? (au-delà des évidences).
2. Quels sont les pièges majeurs (qui est tétanisé tombera immédiatement dans ces pièges, il vaut donc mieux les identifier au plus vite).
3. Quelle est la nouvelle carte des acteurs qui se constitue ?
4. Quelles sont les deux ou trois initiatives décisives à prendre et qui peuvent enclencher de nouvelles dynamiques fondamentales ?

Dès l'instant où la météo américaine prévoyait une situation gravissime sur la Louisiane, il fallait réunir de telles compétences – qui n'existent pas.

Avec EDF notamment, ce travail est en expérimentation. Le souhait serait de développer ce type d'innovation dans bien d'autres institutions, en France comme à l'étranger. Mais on est loin, très loin, de l'ancrage conceptuel indispensable pour domestiquer ces territoires incertains. Le dogme reste vivace : « plus c'est complexe, plus c'est grave, moins il faut ouvrir le questionnement, plus il faut appliquer les schémas préétablis ». Dans cet ancrage tient précisément l'essentiel du fiasco Katrina. Et de cohortes de fiascos identiques. À nous de donner un coup d'arrêt à cette logique de l'échec. Voir : http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/008-022_Lagadec.pdf

Et si d'aventure il apparaissait que, décidément, les résistances se faisaient trop vives (« Les institutions ne sont pas faites pour traiter pareils événements », « les responsables ne sont plus en charge dès lors que l'on sort de l'épure », « il est déplacé de nous demander de nous préparer au hors cadre », etc.), il deviendrait urgent que les examens post-crisis posent la question de façon claire : « Quand, avec qui, comment, les acteurs s'étaient-ils préparés à ces défis de notre temps ? ».

Le rapport établi à la suite de la mission EDF est consultable sur les sites : www.patricklagadec.net ou www.xavierguilhou.com

Liens Internet

Pour en savoir plus, vous pouvez consulter les liens suivants :

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/008-022_Lagadec.pdf
<http://www.patricklagadec.net/>
<http://ceco.polytechnique.fr/CHERCHEURS/LAGADEC>
<http://www.xavierguilhou.com/>
<http://www.preventique.org/>
<http://www.fema.gov/>

Autres articles de cette édition :

Lettre et chronique d'août de Jean Belotti

Le JAC est une publication du **CERDACC** (cliquez pour vous rendre sur la page d'accueil du CERDACC)
Site optimisé pour Internet Explorer 4+, Résolution : 800x600
Pour nous joindre : cerdacc@uha.fr