

Patrick

Lagadec



Frédéric Stucin

Patrick Lagadec, directeur de recherche à l'Ecole polytechnique, spécialiste du risque et des situations de crise non conventionnelles depuis trente ans, est cofondateur de l'European Crisis Management Academy. Il a été président du comité de programme de la Conférence des grandes écoles 2002 sur le thème « systèmes et risques ».

Pour s'entraîner à faire face à l'imprévisible

Propos recueillis par Antoine Spire

Le Monde de l'éducation : L'impression domine d'une progression du nombre de catastrophes technologiques, naturelles et terroristes. Sommes-nous tout simplement mieux informés qu'autrefois, quand notre appréciation des risques était très erratique ?

Patrick Lagadec : Notre réflexe culturel est d'opposer à tout questionnement de ce type un relativisme de bon aloi : « *Il y a toujours eu des catastrophes, alors, n'exagérons rien !* » Mais la tendance est clairement à la hausse. Si l'on prend les catastrophes naturelles, sur les 40 événements les plus coûteux entre 1970 et 2003 pour l'industrie de l'assurance, 75 % d'entre eux sont survenus entre 1990 et 2003. Jan Egeland, secrétaire général adjoint des Nations unies, vient de le souligner à la conférence de Kobé, au Japon : une catastrophe naturelle touchant une des grandes cités du monde provoquerait des pertes économiques 100 fois supérieures à celles engendrées par le tsunami du 26 décembre. Pour les risques technolo-

giques, on entre dans une nouvelle ère de vulnérabilité. En raison notamment de l'importance vitale des infrastructures critiques (énergie, information, transport, etc.) dont la défaillance peut entraîner des effets en cascade de très grande échelle. Quant au risque terroriste, le scénario n'est pas écrit...

Croyez-vous à une accélération de la fréquence des phénomènes de crise ?

Des bouleversements de fond, comme le changement climatique, la pression démographique, les connexions généralisées à l'échelle de la planète, le développement de technologies de plus en plus sophistiquées, l'enchevêtrement de plus en plus serré de réseaux globalisés, le tout exposé ou percuté par des menaces de plus en plus « hors cadre » : cet ensemble ne peut que provoquer une montée en puissance de phénomènes de crise multipliés, sévères, inédits. Cela va exiger des capacités d'anticipation, de pilotage, de rebond de plus en plus inventives. ●●●

●●● Il faut donc totalement remettre en cause nos hypothèses et notre mode de raisonnement ?

C'est bien d'un deuil qu'il s'agit. Nos cadres intellectuels ne sont pas calibrés pour pareils théâtres d'opérations. Nous sommes formés à opérer dans des univers stabilisés (« toutes choses égales par ailleurs »), compartimentés, ne connaissant que des phénomènes d'amplitudes limitées, à probabilités faibles, ne posant jamais que des questions à la marge. Nous sommes désormais confrontés à des discontinuités profondes, que nous tenons hors du champ

« La technologie n'est qu'une toute petite partie de la résolution du problème de l'alerte. Toute la chaîne doit être entraînée ; les populations doivent être informées et préparées. »

scientifique, hors du champ de la gouvernance, hors du champ de la responsabilité. Cela ne tient plus.

Sur la question du prion, il y a eu une fausse alerte à la catastrophe épidémiologique de très grande ampleur qui, finalement, ne s'est pas produite. Actuellement, on compte moins d'une dizaine de décès en France du fait de l'encéphalite spongiforme ; rien à voir avec ce qui était annoncé.

Lorsque la presse a titré sur 14 morts liés à la canicule à Paris début août 2003, on a dénoncé un catastrophisme déplacé : or le bilan final fut de 14 800 morts. Ce que notre esprit ne parvient pas à envisager, ou plutôt à tolérer, c'est l'indécidabilité, l'impossibilité de poser un diagnostic univoque et certain. Cela déstabilise profondément nos esprits techniciens, habitués à disposer en permanence de réponses assurées et prêtes à l'emploi. Cela déstabilise tout autant nos registres de gouvernance et de responsabilité ; or nous voici convoqués de plus en plus souvent sur ces terrains.

Le phénomène « hors cadre » ou le « non-conventionnel » risque de s'échapper toujours, par définition. Peut-on se préparer à l'imprévisible ?

Il s'agit de casser la représentation « normale » : « Si c'est hors cadre, c'est hors de la science, hors de la gouvernance, hors de la responsabilité », est-on tenté de répondre. Qu'un tel principe demeure et nous irons de fiasco en fiasco. Nous verrons s'affirmer de plus en plus une dynamique funeste : le désarroi des responsables, la défiance des citoyens, le découplage de plus en plus profond entre officiels et administrés.

Au centre d'Hawaï, on reçoit les informations de capteurs situés un peu partout dans l'océan Pacifique qui permettent de connaître très rapidement l'occurrence d'un séisme sous la mer dans cette partie du monde. Au Japon, un système comparable permet de prévoir les conséquences d'un séisme dès qu'il est détecté. Va-t-on faire de même pour l'océan Indien ?

Oui, il est indispensable de se doter, sur toutes les zones de la planète qui en sont dépourvues, d'outils techniques performants. Mais attention au piège : ne versons pas dans la magie technicienne, n'oublions pas des

maillons de la chaîne sont impliqués. Et tester aussi la réceptivité au plus près du terrain. En ces matières, rien n'est jamais définitivement acquis. Et je serais intéressé de savoir comment le système pourrait se révéler utile en cas d'un tout autre phénomène, par exemple la chute d'un petit astéroïde. Combien de temps mettrait-il pour se reconfigurer, intervenir, convaincre, mobiliser ?

Les Japonais, avec leur expérience des séismes, ont-ils réussi à dépasser la capacité de faire face à une simple répétition d'un phénomène déjà vécu ?

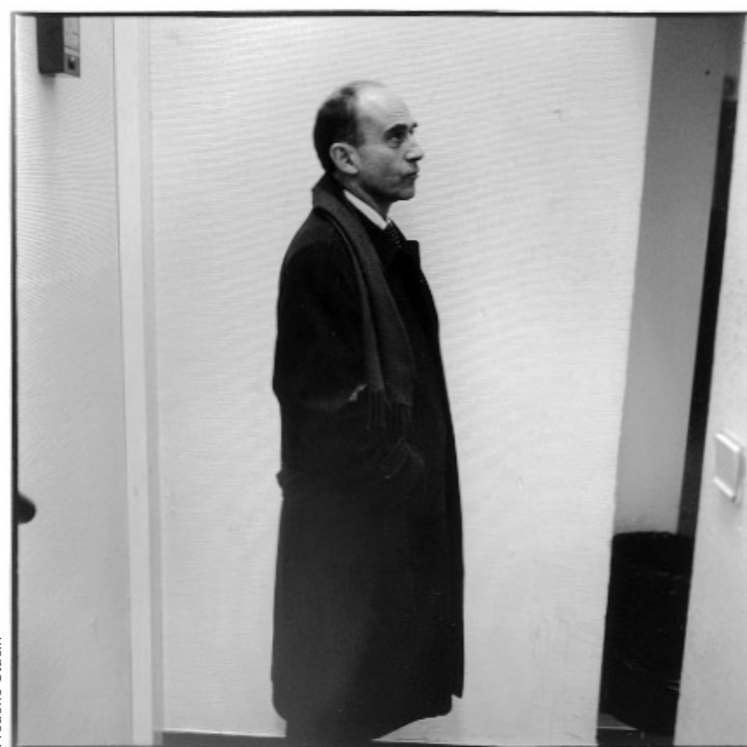
décennies de travaux en sociologie des catastrophes. La technologie n'est qu'une toute petite partie de la résolution du problème de l'alerte. Toute la chaîne doit être entraînée, sinon des maillons se révèlent totalement défaillants le jour J ; les populations doivent être informées et préparées.

Est-ce le cas des centres existants ?

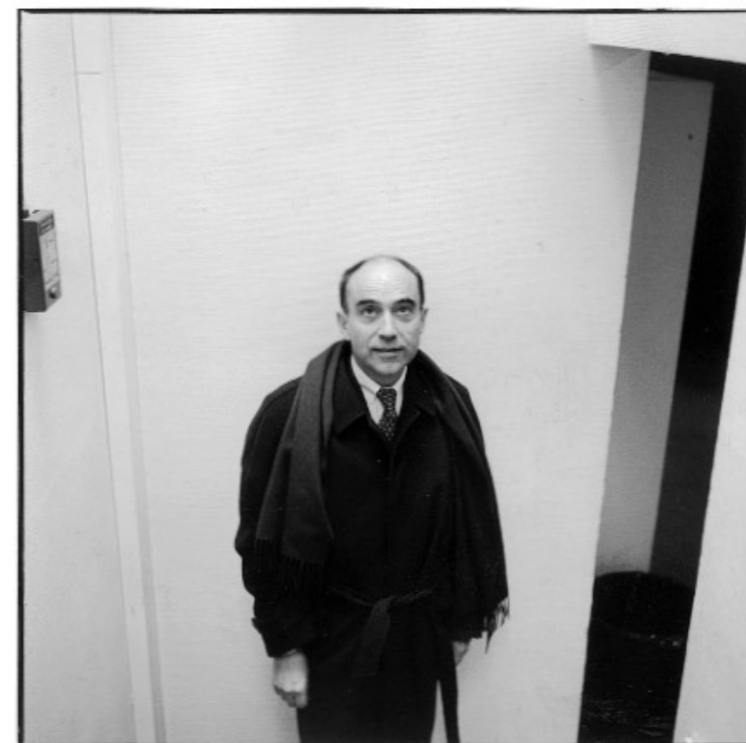
Pour le certifier, j'aimerais disposer d'un audit précis de ce qui est réalisé en termes d'entraînement. M'assurer que tous les

Lors du tremblement de terre de Kobé, cela ne s'est pas si bien passé. On fut même amèrement surpris, m'a-t-on dit, de voir à quel point des mafias se révélaient autrement plus adaptées que les organismes bureaucratiques habituels pour réagir. Enjeu à méditer, par tout le monde : les institutions ne peuvent abandonner le terrain du non-conventionnel aux forces de l'ombre.

Comment expliquez-vous le changement de comportement qui a eu lieu très



Frédéric Stucin



Frédéric Stucin

vite après le tsunami : mobilisation médiatique, changement de dimension de l'humanitaire, reflux des idées cyniques qui succèdent en général très vite au scoop. On a eu l'impression d'une dynamisation.

Tout à fait. Les instances non officielles se sont mobilisées instantanément, là où les Etats ont mis au moins 48 heures et souvent bien davantage. Mais il faudrait ici un retour d'expérience approfondi. J'espère que, cette fois, il sera organisé, à l'échelle internationale, pour comprendre effectivement ce qui a joué. Sur la réaction citoyenne, une auscultation reste à engager. Comment la comprendre ? Un tournant ? Les citoyens montant en ligne parce qu'ils sentent que nos procédures officielles sont décidément dépassées ?

« Des décennies d'études ont montré que les populations font le plus souvent montre d'une réactivité remarquable et que les "sauveurs" extérieurs ne sont pas la réponse à tout. »

Quelles propositions faites-vous à l'échelle locale ?

Des changements de perspectives s'imposent. Classiquement, on part de l'idée qu'en situation exceptionnelle les pouvoirs publics apportent instantanément les clés et les cadres à une population totalement démunie, incapable d'aucune réactivité, et qui sombre

dans la panique. Il faut certes se garder de tout angélisme. Mais des décennies d'études ont montré que les populations font le plus souvent montre d'une réactivité remarquable – elles sauvent d'elles-mêmes la plus large part des victimes lors des catastrophes naturelles – et que les « sauveurs » extérieurs ne sont pas la réponse à tout. Ce simple constat devrait conduire à repenser totalement nos exercices. Il ne s'agit pas tant de savoir si les populations vont bien rentrer dans les plans papiers des autorités, mais de savoir ce que les autorités peuvent préparer avec les populations. Par exemple, avant un exercice nucléaire, on va voir une école en lui demandant ce qu'elle souhaiterait qu'on teste avec elle. La commission d'enquête américaine sur le 11-Septembre a tenu à souligner la rupture

nécessaire : le citoyen est en première ligne, aux autorités de venir en soutien, de lui donner toute l'information dont il a besoin pour piloter son action. L'Agence américaine de sécurité civile (FEMA) a d'ailleurs mis en ligne sur son site des check-lists d'urgence destinées aux familles, et même aux enfants (Kids Disaster Plan).

N'est-ce pas contradictoire avec l'organisation très hiérarchisée du travail et de la pratique sociale dans nos pays ?

Si les situations sont transverses, les modèles de réponse ne peuvent rester fondés sur le cloisonnement, les étages hiérarchiques, les lignes Maginot. On en a vu le résultat lors de la canicule. Aujourd'hui, il s'agit de mailler public et privé, national et international, institutionnel et initiative citoyenne. La solidité de l'ensemble ne se trouve pas dans la majesté d'un plan d'Etat, mais dans la richesse et la créativité potentielles des maillages noués et préparés.

Comment expliquez-vous qu'il n'y ait pas un lieu où, dès aujourd'hui, on réfléchisse à cela ?

On sent quelques frémissements. Mais il ne faut pas se voiler la face. Nos cadrages mentaux et de gouvernance sont préparés pour tout sauf pour ces situations hors cadre. Elles sont perçues comme totalement barbares ; elles terrorisent et tétanisent. D'où des réponses toujours les mêmes : « Ne dérangeons pas les dirigeants là-dessus, ils ne le supporteraient pas ; faisons un peu de média-training, ça suffira ; on va refaire nos plans de crise et équiper notre salle de crise ; et puis soyons optimistes ! » Et, si un problème survient, on sort le joker : « Oui, mais là, c'était exceptionnel ! » En clair : puisque c'est hors cadre, il serait inconvenant d'attendre quoi que ce soit de ma part. Et l'on croit souvent entendre un cri plus déchirant : « Comprenez-moi : j'ai été sélectionné, formé, recruté, promu parce que j'étais le meilleur pour traiter les phénomènes dans le cadre ! Vous n'allez tout de même pas me demander d'aller hors de cette épure, sans aucune assurance définitive, et d'y aller en toute confiance avec d'autres que je ne connais pas ! »

Comment faire pour que les mentalités évoluent ?

Il y a un travail considérable à engager, cela était déjà souligné dans le rapport de Gilles

Sanson au premier ministre à la suite des tempêtes de 1999, ou dans le dernier Livre blanc du Haut Comité français pour la défense civile. Le plus important est de débloquer la situation, en permettant aux uns et aux autres de ne plus être tétanisés par ces questions, ce qui donnera l'occasion de les mettre à l'ordre du jour. La bataille est à ga-

••• gner, d'abord, au plus haut niveau. Je dis et redis que si le maire de New York, Rudolf Giuliani, a pu maintenir une cohérence, des énergies de sorties de crise le 11-Septembre, c'est d'abord parce qu'il s'était investi personnellement dans des simulations exigeantes depuis longtemps. Qui ne s'est jamais affronté personnellement à ces dossiers a toute chance de « craquer » d'emblée. J'ai vu ainsi beaucoup d'absents à l'heure H.

Qui s'engage ainsi, aujourd'hui, dans ces simulations à haut niveau ?

Ce n'est pas encore, pas du tout, dans nos habitudes culturelles, même si le dirigeant peut tout de même « venir faire un tour » en salle de crise si d'aventure un exercice est organisé (et qu'il n'a pas été annulé la veille). Cela supposerait, à la base, qu'un minimum d'enseignement s'inscrive dans les formations des futurs dirigeants. Pour l'heure, on note d'intéressantes avancées, à doses homéopathiques, dans un nombre très limité d'établissements.

N'est-ce pas à l'échelle européenne qu'il faudrait organiser ce type de réflexion ?

Assurément : les résistances sont telles dans chaque pays que le déblocage viendra par le niveau européen. Mais cela appelle des initiatives fortes au plus haut niveau des pays. Il faudra que cet échelon européen ait aussi le courage de se positionner de façon stratégique sur ces questions et ne se contente pas de prévoir quelque bunker bourré de technologies et de check-lists en 25 langues. Une initiative forte des chefs d'Etat et de la Commission est indispensable, et le plus tôt sera le mieux.

Dans la période actuelle, connaissez-vous des exemples encourageants, à défaut d'une prise de conscience générale ?

En avril 2000, à Stockholm, nous avons fondé l'European Crisis Management Academy, qui réunit des experts et des chercheurs de nombreux pays européens. C'est une plate-forme intéressante que l'on doit à la vi-

tionale), la création de « forces de réflexion rapide » pour venir en appui d'analyse en cas de besoin, mais aussi le développement de savoirs et de savoir-faire toujours plus pertinents. Sur tous les fronts, dans les entreprises publiques et privées notamment, de nouvelles aptitudes sont à développer. Pour l'heure, on reçoit plutôt ce type de messages, comme tout récemment encore : « Je suis "risk manager". Il m'est impossible de sensibiliser mes dirigeants. Je suis près de la retraite, je n'ai plus rien à perdre. Comment puis-je m'y prendre ? Je voudrais tenter quelque chose. » Ou : « Notre comité exécutif vient de décider que nous ne prendrons aucune initiative sur ces questions. » La voie d'action est simple : tenter de faire avancer le dossier en profitant de chaque ouverture : un cadre qui se montre intéressé, un dirigeant qui n'a pas peur, un club de res-

tenir leur place dans les situations de grande turbulence. Mais il ne faut pas en rester à ce public. Un gros travail est à lancer avec la société civile. Pas lors de colloques, mais à partir d'initiatives hardies, spécifiques, libérant des énergies, ouvrant des voies, ce qui éloignera d'autant le registre de la peur, le piège majeur sur ces terrains.

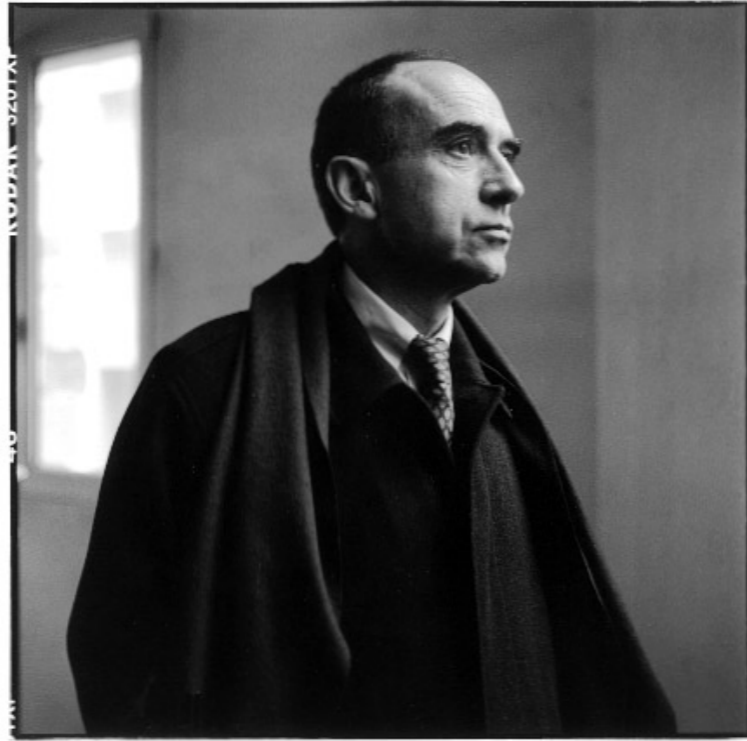
Par exemple ?

En février 2001, il y a eu un orage de neige de très grande violence sur l'autoroute A8. Blocage de 4 000 véhicules et de leurs passagers pendant près de 36 heures, destruction des moyens de liaison, le département du Var largement paralysé, ce qui faisait de l'autoroute un point parmi d'autres à secourir, une hypothèse qui n'est pas au centre des plans neige spécialisés.

Avec le président des autoroutes Estérel-Côte d'Azur-Rhône-Alpes (Escota), nous avons organisé un retour sur expérience publique, en invitant par voie de presse tous ceux qui souhaitaient y participer. J'avais donné deux règles : pas de tribune, pas de plan de table. Quelque 120 personnes se

ponsables qui cherche un sujet stimulant, une alerte qui a ouvert pour quelques jours une fenêtre d'opportunité permettant de faire avancer la question.

Il ne faut pas relâcher la pression sur les responsables, en ne cessant de souligner que leur première fonction, désormais, sera de



Frédéric Stucchi

sont rassemblées à Saint-Maximin le 21 juin 2001, pour deux temps d'échanges : un retour sur ce qui fut vécu, et un travail sur des propositions à construire. Les retours furent d'une grande richesse. Les propositions ont étonné par leur pertinence. Par exemple, un gérant de station-service a proposé de faire de son commerce un « lieu de vie » sur l'autoroute, et a indiqué pouvoir s'équiper en conséquence. Pour cela, il a demandé de bénéficier d'une bonne information météo sur Internet ainsi que d'une bonne information Autoroute FM, afin d'indiquer aux automobilistes l'existence et l'emplacement de ce lieu de vie. Autre exemple : un membre d'un syndicat de routiers a souligné qu'il serait avec sa CB le canal le plus efficace pour informer et convaincre certains chauffeurs étrangers sur la question cruciale de l'arrêt des camions ; il y avait là un important gisement de progrès à explorer avec la gendarmerie. Une véritable dynamique collective.

Avec tous les volontaires, il faut donc inventer de nouvelles formes d'organisation qui diffèrent complètement de la hiérarchie traditionnelle.

Ce qui suppose que nous examinions de près ce qui s'invente à l'initiative des ac-

teurs eux-mêmes, sur le terrain. Avec Internet, les règles se transforment largement. Il faut être ouvert aux surprises les plus étonnantes et les plus positives. Ce sont bien les passagers d'un des avions le 11-Septembre qui ont cassé les plans des terroristes. Sur place, en Asie dernièrement, des touristes, des résidents ont conçu et tenu des structures de prise en charge. Autant il faut exiger des responsables une préparation, autant il faut être à l'écoute de ce qui monte du terrain et de ce que l'on pourrait faire pour vivifier encore ces initiatives. Il est vrai qu'en France, contrairement aux pays du Nord ou d'Amérique du Nord, c'est davantage la méfiance que la confiance qui marque les rapports avec le citoyen...

Vous préconisez un lieu de réflexion stratégique qui détecterait instantanément un événement « hors cadre » dès qu'il y a choc quelque part.

Ce dont nous manquons cruellement, ce sont de lieux de réflexion en recul lors de crises graves. Le mot d'ordre est d'ailleurs souvent entendu : « En crise, on n'a pas le temps de réfléchir ! » C'est en quelque sorte l'acte de capitulation instantané, puisque, précisément, la crise – dont l'essence est la perte de référence usuelle – appelle distan-

ciation, réflexion, invention. Bien des modalités sont possibles. On peut au moins définir quelques erreurs à éviter : le refus de tout lieu de ce type ; la confiscation de la réflexion dans quelque lieu obscur, confiée à des groupes d'anciens responsables n'ayant jamais fait le travail de questionnement indispensable. Posons des exigences contraires : des cultures diverses, des personnes entraînées de façon continue, des jeunes, des femmes, moins sujettes à l'enfermement dans les situations de crise.

Vous pensez qu'un retour d'expérience sur le passé peut déboucher sur des moyens de prévention spécifiques. Par exemple, les Australiens ont proposé la création d'un centre international d'alerte au tsunami qui pourrait être opérationnel dès 2005.

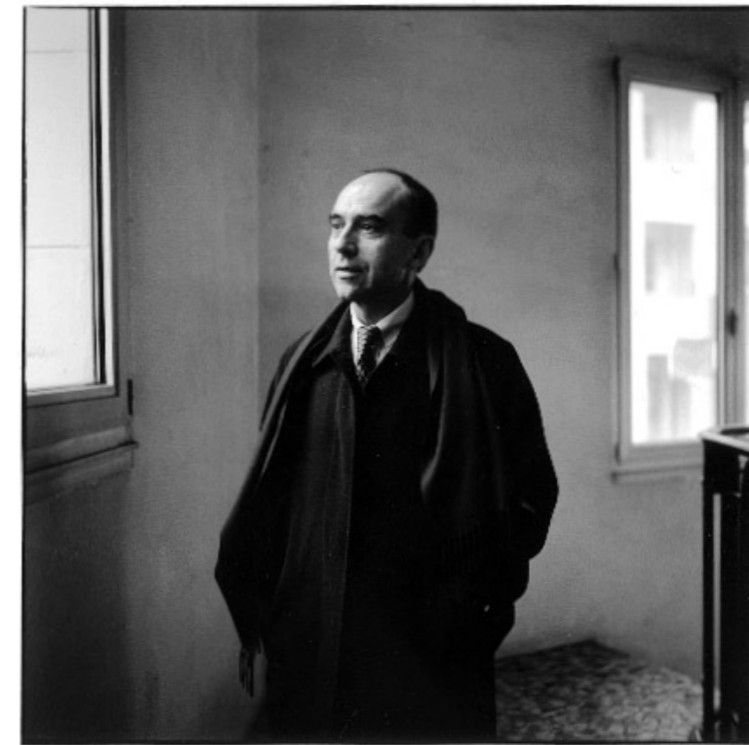
Bien sûr, mais je dis aussi : intégrons dans ce centre la volonté d'un entraînement et d'un questionnement hors cadre pour ne pas être surpris s'il survient un tsunami qui ne soit pas le tsunami 2004 (de même qu'une canicule en France pourrait être d'un modèle différent de la canicule 2003). Rappelons-nous ce cyclone aux Etats-Unis : en prévision de son arrivée, toutes les voitures avaient été rangées en sous-sol ; mais cette fois-là, le cyclone s'est accompagné d'une inondation et tout a été perdu.

Le danger, c'est de construire une prévision de la simple répétition du passé.

Il y a deux exigences. La première : travailler effectivement sur les leçons du passé. Or, nous sommes culturellement hostiles au retour d'expérience. Nous aurions dû l'organiser sur Toulouse-AZF, avec une ambition à la hauteur de la ville. Nous aurions dû l'organiser sur le SRAS, et cela à l'échelle mondiale, en intégrant tous les acteurs concernés, bien au-delà des acteurs de la santé publique, avec le monde aérien, les hôpitaux, les villes, les pays, etc. Dès lors, le passé n'est pas exploité. La seconde : travailler de façon créatrice sur l'avenir. Non pas pour « prévoir l'imprévisible », mais pour s'entraîner à lui faire face.

PATRICK LAGARDE EST, NOTAMMENT, AUTEUR DE :

La Fin du risque zéro (Eyrolles, 2002), *Traité des nouveaux risques*, avec Olivier Godard, Claude Henry et Erwann Michel-Kerjan (Gallimard, Folio, 2002), *Voyage au cœur d'une implosion, ce que l'Argentine nous apprend* (Eyrolles, 2003).



Frédéric Stucchi