



Patrick Lagadec
Directeur de recherche
honoraire à l'École
polytechnique.

La chronique de Patrick Lagadec

La sécurité en danger de mort

Soutenues par la vision cindynique, grammaires et méthodes de maîtrise des risques n'ont cessé de se perfectionner. De même pour la gestion de crise : organisation, coordination, communication sont devenues des exigences en matière de planification, formation, exercice. Pourtant, bien des signaux passent au rouge.

Hors épure

Dans son livre sur la conquête de la sécurité, Peter Bernstein¹ mentionne, certes très brièvement, une première limite de la maîtrise des risques : « *La nature suit les régularités repérées – tout au moins, la plupart du temps.* » (Leibniz, p. 329).

Jusqu'à aujourd'hui, le premier objectif était bien de traiter des risques récurrents, pour lesquels on dispose de statistiques, de cadres de référence bien établis, d'outils efficaces et rodés. Ceci dans la ligne de l'invention originelle de l'assurance : couvrir le risque, relativement cerné, d'un naufrage de bateau de commerce vénitien ou génois en Méditerranée. Nos risques sortent de cette *mare nostrum* bien connue : il s'agirait désormais de considérer les risques liés à un Magellan qui part dans l'inconnu, ou au danger représenté par un bateau apportant une peste noire tuant un tiers des Européens.

On l'a vu avec Fukushima : la sortie des typologies habituelles (séparant risques naturels et risques technologiques), la sortie de l'épure en termes de gravité et d'effets domino. Le bouleversement climatique, fait ici figure de dimension phare qui déstabilise nos cartographies de référence. Mais ce n'est pas la seule – terrorisme, pandémies, technologies aux effets inconnus... L'excellence dans le micromanagement des risques ne doit pas cacher les immenses inconnues des mégarisques actuels.

Fortes, indépendantes, et respectées

Bernstein concède aussi : « *On peut anticiper les fréquences dans le jeu de dés – tout au moins, si les dés sont honnêtes* » (Cardano, p. 45).

Or, précisément, l'actualité ne cesse de présenter des cas – entre « *dieselgate* », falsification de dossiers² et autres ruptures de confiance³ – où

les opérateurs s'affranchissent des règles fondamentales de sérieux et de crédibilité en matière de sûreté. La maîtrise des risques se trouve trahie dans ses principes mêmes. Les « techniques de gestion de crise » se montrent décalées : elles ont été pensées pour des accidents dommageables en milieu bien tenu et responsable, pas pour des leucémies systémiques volontaires.

La « transparence », maître mot des communicants, peut porter ses fruits quand il s'agit de clarifier un écart spécifique, pas pour étaler au grand jour un *business plan* fondé sur la tricherie.

Dès lors, la voie de sortie se trouve être la rébellion – sourde ou dure – contre les entités, internes et externes, en charge de la maîtrise des risques. Elles ne peuvent remplir leur éminente fonction que si elles sont *fortes, indépendantes et respectées*. Or, on voit se mettre en place une situation où elles sont faibles (manque de moyens), mises au pas (par exemple au motif qu'elles ne sont pas « démocratiquement élues ») et méprisées (quand on se permet de ne plus jouer le jeu du respect pour leur fonction).

On glisse vers une réponse de haute gravité : les temps sont économiquement si difficiles, les enjeux si colossaux en matière de maintien de l'activité que les objectifs et modalités de maîtrise de la sécurité finissent par être présentés comme désormais ni « réalistes », ni tenables. La sécurité est sommée de dire oui pour ne pas être agent de cataclysme économique.

«Faits alternatifs»

Bernstein ne pouvait intégrer le risque d'un retour à l'âge préscolaire avec la négation pure et simple des faits. C'est la nouvelle vague qui déferle sur Washington. Tout élément pouvant contrecarrer une image de simplicité duale, de réussite, de liberté de manœuvre absolue, est étiqueté de « *fake news* ». Toute recherche, expertise, interrogation sur un sujet pouvant ouvrir sur des questions « inconfortables » se trouve soumise à strict contrôle du

politique, avec menace de destruction des données, de fichage des « suspects », de renvoi expéditif des « coupables » s'ils s'aventurent sur ces terrains des risques contemporains. *Exit* le questionnement, la rigueur, la modélisation de la complexité, la vérification, le retour d'expérience.

Le plus préoccupant est que ce barrage contre la rationalité vient de profond : une terreur à la fois archaïque et immédiate vis à vis des incertitudes, des risques, de l'inconnu ; un effondrement de la crédibilité et de la légitimité ; un désenchantement radical vis à vis du monde, et de tous ses moyens de l'appréhender : langage, calcul, expertise, contrat social, démocratie. Et pour faire bonne mesure, la présidence américaine étiquette la justice de « prétendue justice », et la presse, « d'ennemi de l'Amérique ». Une vague scélérate qui pourrait gagner d'autres rives et à très haute vitesse.

Pareilles ruptures sont des menaces vitales pour la sécurité. La tentation du repli sera forte : des murs pour nous isoler de toute question, des assurances assénées pour tuer toute expertise à la hauteur des risques de notre temps. L'exigence d'invention et de détermination, une fois de plus, s'impose à l'agenda. ■

1. Peter L. Bernstein, *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, Wiley & Sons, New York, 1996.
2. Pierre-Franck Chevet, cf. www.leparisien.fr/economie/surete-nucleaire-la-situation-actuelle-est-preoccupante-19-01-2017-6587037.php
3. Cf. www.francetvinfo.fr/societe/nucleaire/info-franceinfo-defauts-sur-la-cuve-de-lepr-de-flamanville-l-autorite-de-surete-nucleaire-avait-alerte-edf-des-2005-de-dysfonctionnements-chez-le-fabricant_2121929.html