

# PEUT-ON ÊTRE EXPERT EN CATASTROPHES?

PAR  
PATRICK  
LAGADEC

Groupe  
«ethnographie  
des  
organisations»

MICHEL  
MATHEU



*Un chercheur peut-il aider à prévenir les catastrophes technologiques ou à en limiter les dégâts? Difficilement selon Patrick Lagadec: nul ne souhaite parler de périls immenses tant qu'il n'y est pas réellement confronté; et lorsque ces périls se présentent, les institutions concernées risquent de se replier sur elles-mêmes, de bégayer et de régler leurs comptes alors qu'il faudrait communiquer, agir vite et collaborer. Pour les y aider, y a-t-il place pour un «expert en catastrophes»?*

Le groupe «ethnographie des organisations» (1) a consacré une séance, en janvier 1986, à débattre des risques technologiques majeurs avec P. Lagadec, chercheur au Centre d'économétrie de l'Ecole polytechnique, qui a de ce thème une pratique de

plusieurs années (2). Voici une libre relation de son intervention, et des discussions qui l'ont suivie.

Comment accéder au terrain même de la catastrophe? Comment communiquer en période de crise? Comment aider les responsables? Telles sont les questions que doit affronter celui qui veut éviter les catastrophes «technologiques». A partir du récit d'un accident récent, P. Lagadec nous montre comment elles se posent concrètement à l'investigateur. S'engage alors un débat pour essayer de comprendre ce qu'est une situation de crise et quels comportements particuliers s'y manifestent. Peut-on être expert, ou chercheur, en ces matières, et est-ce socialement utile?

---

## LES RISQUES TECHNOLOGIQUES

---

### MAJEURS:

---

un thème de recherche  
qui fait l'effet d'une bombe

---

**P. Lagadec** Voici mon itinéraire biographique. Des études à l'ESSEC, dont les cours financiers ne m'ont guère enthousiasmé, mais où un professeur m'a passionné pour les problèmes organisationnels, et où je me suis familiarisé avec la dimension psychosociologique de la gestion; un passage aux Hautes Etudes, où j'ai étudié l'impact de projets économiques de grande ampleur; le Centre d'économétrie de l'Ecole polytechnique, où m'a été offerte la possibilité d'étudier les risques dans la société actuelle.

### Etudier les risques, ou le chercheur au Far-West

Il y a quelque chose de fou dans le projet d'étudier les risques. Cela commence avec les rythmes, qui n'ont rien de commun avec ceux de la vie des administrations qui peuvent vous financer: comment, par exemple, partir sur le champ à l'autre bout du monde, alors que les procédures administratives usuelles demandent cinq semaines de délai entre le moment où l'on se décide et celui où l'on monte dans l'avion? Les catastrophes, malheureusement, ne préviennent pas cinq semaines à l'avance.

Pour bien illustrer les difficultés qu'il y a à être «chercheur en catastrophes», je vais raconter par le menu mon intervention à l'occasion d'une récente catastrophe: une énorme explosion survenue dans des dépôts de gaz de la périphérie de Mexico, le 19 novembre 1984.

L'histoire commence par un coup de téléphone, un soir à 18 heures 15. Un journaliste de radio – ce sont généralement les premiers informés – m'appelle pour me prévenir: l'annonce de la catastrophe sera faite dans le journal de 19 heures. Je téléphone à mon tour aux services et au cabinet du ministère de l'Environnement, qui ne sont pas encore au courant, et demande s'il est intéressant que je m'y rende; on me promet une réponse rapide.

Le bulletin radiophonique de 19 heures mentionne deux explosions dans des entrepôts de raffineries, entendues partout dans l'agglomération de Mexico, ressenti comme une sorte de «séisme» à 20 kilomètres à la ronde, un bilan de 80 morts et 500 blessés. Je trouve ce bilan bien faible par rapport à l'ampleur apparente de la catastrophe (des explosions en chaîne dans un milieu surpeuplé).

L'Environnement me rappelle à 20 heures, l'accident ne lui paraît pas justifier un déplacement. J'en suis moins sûr et écoute systématiquement les informations, qui évoluent d'heure en heure. A 22 heures, leur contenu s'est un peu modifié: des millions de litres de gaz, déclarés, sont embrasés dans des usines du quartier de San Juan Ixhuatepec; il y a eu de fortes déflagrations suivies d'autres, plus petites; il y a sûrement plus de 90 morts, mais les chiffres de 500 avancés par certains sont «abusifs». Le lendemain, on en est à 400 morts. L'Environnement estime maintenant qu'il faut y aller.

Je me préoccupe donc de trouver un siège dans un avion, mais il est un peu tard; les journalistes auraient-ils déjà tout réservé? Par ailleurs, on me demande une déclaration à la radio. Tâche toujours délicate: les media veulent des diagnostics clairs et définitifs. Seule issue, pour un chercheur: répondre qu'il ne sait rien, et que c'est justement pour savoir qu'il y va; pour d'autres qu'un chercheur, le passage à la radio est bien plus difficile.

Quand on sait qu'on y va, il faut de l'argent. J'avais obtenu préalablement un contrat avec le Centre de prospective et d'évaluation du ministère de l'Industrie, qui finançait le déplacement pour une ou plusieurs catastrophes se produisant entre deux dates convenues à l'avance. Par chance, ou par manque de malchance, il ne s'est pas produit de catastrophe significative dans la période prévue. Un avenant a permis de reporter le budget, qui est donc disponible. Mais il ne suffit pas. Le ministère de l'Environnement augmente un peu les crédits. Le reste doit être obtenu d'une association dont le secrétaire général parvient à consulter le bureau le jour même pour prendre la décision.



*Subitement, le rôle de l'expert change. Arrivé incognito, il est invité quelques jours après à une émission-vedette de la plus grande chaîne mexicaine.*

Il faut encore s'assurer de l'appui de l'ambassade de France à Mexico. On ne badine pas avec les circuits diplomatiques: le télex qu'il faudrait envoyer à l'ambassade doit être filtré par le Quai d'Orsay, lequel est hélas «fermé» à l'heure où la démarche est entamée. Un attaché, atteint directement par téléphone, se montre compréhensif et promet de mettre de l'huile dans les rouages.

## RÉALITÉS MÉCONNUES

La possibilité de partir en avion spécial avec une mission de H. Tazieff miroite un instant, mais celle-ci est annulée pour raisons diplomatiques. Il faut partir avec un vol normal. Dans l'intervalle, l'ambassadeur de France fait savoir que les contacts avec les autorités mexicaines sont interdits, et l'accès à la zone impossible. L'ambassade du Mexique en France, cependant, encourage chaleureusement la mission.

Redoutant d'être refoulé dès la douane, je pars pratiquement déguisé en touriste, guide bleu sous le bras; je laisse même mon curriculum vitae à Roissy. Une voisine dans l'avion, polyglotte d'origine mexicaine vivant en Thaïlande et voyageant avec un passeport américain, donne tout son sel à l'expédition: ce genre de personne n'est pas toujours une salariée ordinaire. Pourtant, le contrôle douanier est franchi sans encombre.

Sur place, l'attaché de presse de l'ambassade me donne les coordonnées de trois personnes, dont un docteur de Médecins sans frontières, qui fournit à son tour quelques adresses. A travers ces personnes, en expliquant ma démarche, je vais pouvoir accéder à des personnes-clés. Grâce à un curé d'une paroisse voisine du lieu de la catastrophe, je peux aussi visiter la zone sinistrée et me faire guider.

Rendez-vous est pris avec une femme influente, proche de la présidence de la République et de la direction des Pétroles du Mexique (Pemex). Elle fait ce qu'il faut pour que je rencontre un ministre pendant le week-end. Elle me demande si la situation va mal tourner. Non, lui dis-je en substance, sauf si la compagnie Pemex continue à passer des communiqués dans lesquels elle essaye, de façon d'ailleurs spéculieuse, de rejeter la responsabilité de l'accident sur l'entreprise voisine. Sur cette réponse, la dame me conduit chez son mari, conseiller spécial du Président de la République. Celui-ci accepte de discuter pendant trois heures et me fixe un nouveau rendez-vous pour trois jours plus tard.

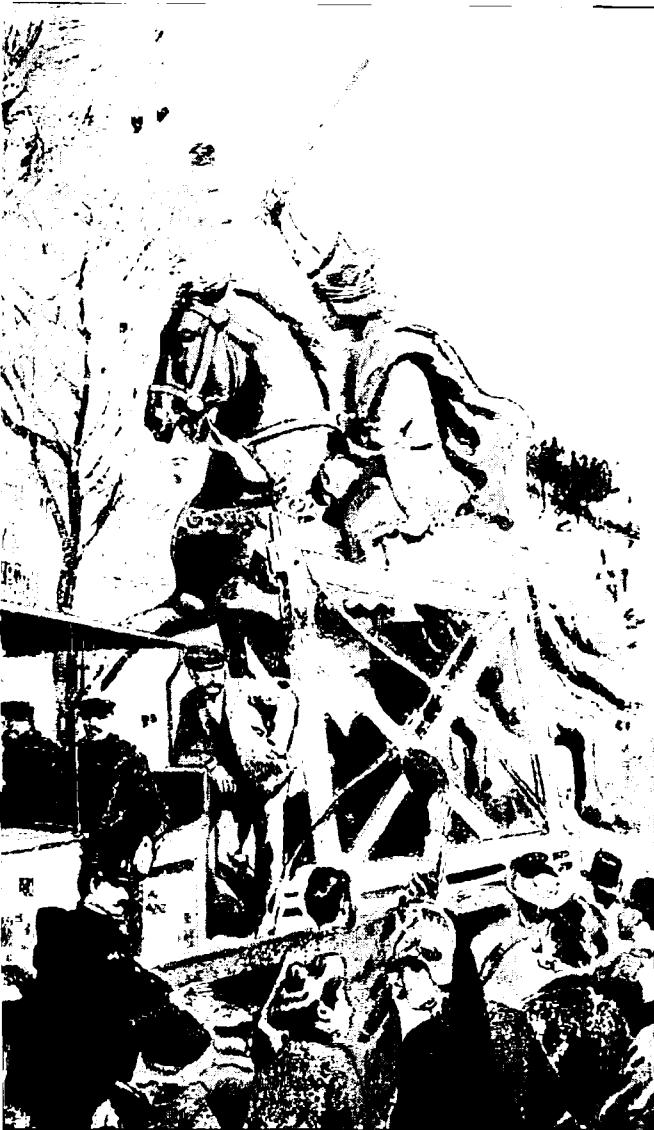
Tout change: de touriste, je deviens un expert reconnu. On établit mon curriculum vitae en espagnol. Le conseiller présidentiel m'interroge. Je réponds par un exposé sur les réactions institutionnelles et les problèmes de légitimité dans des catastrophes semblables. On entre dans les détails; le plan que j'ai griffonné sur les lieux est le moins mauvais disponible, et mes photos sont les seules; un questionnaire systématique nous permet d'approfondir les problèmes.



Parallèlement, contact est pris avec la télévision, dont un responsable me convie à une émission deux jours plus tard. Pour un chercheur supposé rester incognito, la position devient paradoxale. Après la Présidence de la République – le rendez-vous fixé doit avoir lieu en présence d'un général de la Présidence chargé des grandes questions de sécurité –, me voilà invité dans le journal le plus suivi de la grande chaîne de télévision mexicaine Televisa, avec les journalistes vedettes qui ont «couvert» l'événement quelques jours auparavant. J'avertis l'ambassade, qui «ne veut pas le savoir», et le conseiller présidentiel, qui ne voit aucun problème dans le passage à la télévision. Seul un responsable de la zone se montre inquiet. Je décide de participer à l'émission télévisée, mais de ne pas parler

Les catastrophes technologiques sont semblables à la défaite d'Alésia pour les héros d'Astérix: on a du mal à en retrouver la trace dans les bureaux des ministères.





### Alésia? C'est quoi, Alésia?

Voilà pour la catastrophe de Mexico. Venons-en à l'époque du début de mes recherches (1977-1978).

L'intérêt pour les problèmes de risques industriels remonte à la catastrophe de Feyzin. Malheureusement, comme Alésia pour les héros d'Astérix, Feyzin semblait, quelques années après l'accident, inconnu des ministères et des compagnies pétrolières. M'intéressant au sujet, je me mets en quête et finis par dénicher les archives du procès. Les ayant examinées, je décide de poursuivre le travail: pourquoi ne pas essayer, à l'exemple des Britanniques, de repenser la philosophie de la sécurité à partir de l'étude des catastrophes?

Je commence donc un tour des ministères. Ceux-ci sont perplexes et déconcertés. Un fonctionnaire me suggère de m'intéresser plutôt au risque agricole. Ailleurs d'autres questions: suis-je écologiste? suis-je communiste? n'aurai-je pas des relations avec le «Château»? Ou encore: «en URSS, vous croyez qu'ils sont meilleurs?». Je franchis victorieusement ce dernier examen en répondant que les risques y sont peut-être plus massifs, car leurs installations sont plus massives: j'obtiens ainsi quelques contacts dans un ministère. Pour sa part, le ministère de l'Environnement me réserve un accueil ouvert et immédiat.

Etape suivante: la Grande-Bretagne. Après la catastrophe de Flixborough, il y a eu de sérieuses réflexions. La commission d'enquête avait envisagé différentes explications possibles; si l'une d'entre elles était retenue, cela signifiait qu'il fallait reconsidérer certains choix stratégiques du groupe industriel concerné. Des voyages en Grande-Bretagne – j'y rencontre de nombreuses personnalités – sont pour moi le premier contact avec les énormes enjeux économiques des problèmes de sécurité.

Après l'économie, la politique, avec l'Italie; Seveso est évidemment un cas capital dans l'histoire de la réflexion sur le risque. Le péril a été immense: le responsable des recherches médicales de l'entreprise impliquée, qui avait étudié la situation au moment de la catastrophe, s'était demandé jusqu'où il faudrait évacuer la zone urbaine au Nord de Milan. Une députée régionale, communiste marginale et personnalité influente, forte de dizaines d'années d'expérience dans le monde politique italien, m'initie aux enjeux politiques du risque technologique.

directement de l'accident de Mexico: je contribuerai à la réflexion en évoquant d'autres catastrophes similaires.

Plus tard, je reviens sur les lieux avec la commission d'enquête officielle. J'ai ensuite des réunions secrètes avec d'autres experts, dont des pompiers suédois. Mon statut est alors un peu spécial, et me facilite l'accès à l'information: je suis expert, mais pas envoyé officiel ni consultant; mon curriculum vitae précise que je ne prends pas d'honoraires. Les portes me sont donc maintenant bien ouvertes. Je rencontre de nouvelles personnalités, et revois le conseiller de la Présidence, en compagnie du général chargé de la sécurité (celui-ci, un peu plus tard, sera renvoyé pour avoir écrit une note dans laquelle il préconise d'étudier les risques sismiques à Mexico).

---

## RÉALITÉS MÉCONNUES

J'écris et diffuse alors différents textes. Je recueille deux types de réactions en France. La réaction «establishment»: eh oui, le public est irrationnel, tout le problème est de lui faire comprendre que les risques sont statistiquement très faibles, donc acceptables. Mais certains – rares – hauts responsables ont une réaction différente: ils s'intéressent aux questions posées. Le ministère de l'Environnement appuie mes réflexions.

Après, il y a Three Mile Island, et aussi Toronto, où l'on évacue 200 000 personnes sans panique. Puis je soutiens ma thèse sur le sujet des risques technologiques. Deux mondes se heurtent dans l'enceinte du jury. D'un côté, les deux responsables-clés de l'administration française: le sous-directeur de la Sécurité civile, en charge des services opérationnels, et le chef du service de l'Environnement industriel au ministère de l'Environnement, qui met en œuvre la législation sur les installations classées (installations polluantes ou dangereuses); je leur ai demandé d'être membres du jury, à titre d'experts extérieurs. De l'autre, des universitaires. Sans doute les formes sont-elles inhabituelles: l'impétrant arrive dans une voiture de préfecture avec les deux hauts fonctionnaires. Toujours est-il que certains universitaires émettent des réserves sur mon travail: ce n'est pas de la science, crois-je entendre. Malgré tout, je franchis l'obstacle, puis publie un livre. Coup de chance, le premier organe d'information à en rendre compte est une publication sans le moindre caractère subversif, et l'article est fidèle. Un deuxième livre succède au premier, primé par deux ministères.

---

### L'angoisse indicible, malgré tout

Le risque reste une chose dont il est très difficile de parler.

Voici un exemple. Lors d'un colloque entre spécialistes européens de sciences sociales, j'ai proposé un exercice aux participants: «supposons qu'une catastrophe technologique vienne de tuer 5 000 personnes dans une grande agglomération; la télévision arrive, elle va recueillir notre avis de spécialistes sur la perception du risque». La consternation a été générale. Le président de séance, un Allemand, refuse de se prêter au jeu: il faut respecter l'horaire; un chercheur anglais soutient que c'est scientifiquement impossible. Le jeu sert là de révélateur d'une difficulté presque insur-

montable: même les chercheurs refusent de considérer le possible.

Importantes aussi les règles de communication dans le monde audiovisuel. A France-Culture, un chercheur – ne fût-ce que parce qu'on lui en donne le temps – peut faire valoir son point de vue. Ailleurs, il est certes en position plus confortable que le responsable, mais il ne peut pas parler dans son propre langage. De plus, s'il est en différé, il risque d'être coupé pour produire un effet sensationnel. Par exemple, la phase «c'est très préoccupant, mais il y a des solutions» peut très bien être amputée de sa deuxième proposition.

On voit bien là un défi jeté au chercheur qui investit le risque technologique: il doit maîtriser simultanément de nombreux «codes» qui s'interposent entre les faits et leur présentation, que ce soit dans des cercles restreints ou devant le grand public.

---

## LA CRISE: UNE RECONFIGURATION DES RÔLES

**Un membre du groupe (G)** J'ai eu l'occasion d'étudier une sorte de crise au ralenti: les pluies acides dans les pays industriels. Il me semble que la situation accidentelle amène avec elle une sémantique contradictoire. On utilise le même vocabulaire dans deux registres complètement dissociés: les mesures concrètes face à la crise, d'un côté, et la gestion politique des apparences de l'autre. De ce fait, les mêmes mots signifient des choses différentes. Ainsi, dans la bouche d'un fonctionnaire, «pluie acide» peut signifier, non pas «phénomène chimique affectant les arbres», mais «faillite de l'automobile» (et de même, «Bhopal» peut vouloir dire «Béziers»; ou encore, «la catastrophe de X» peut signifier «la remise en cause du rôle d'un corps de fonctionnaires dans le contrôle de sécurité»).

**Patrick Lagadec (PL)** Oui, mes observations confirment les vôtres. Pour moi, ce dédoublement sémantique, qui complique la communication et imprime sa marque aux décisions prises, est une manifestation d'un phénomène plus général, qu'on pourrait appeler l'*éclatement des rôles* à l'occasion de la crise.

D'une part, chaque service, chaque groupe organisé au sein des institutions qui sont mobilisées face à la *crise*, se replie sur lui-même et livre une rude bataille à tous

ses partenaires pour défendre ses intérêts propres, voire régler des comptes qu'il n'était pas possible de liquider dans les *situations routinières*: la crise technique libère des antagonismes politiques. Les journalistes sont des auxiliaires recherchés dans cette bataille; c'est d'ailleurs pour cette raison que, parfois, on les informe bien.

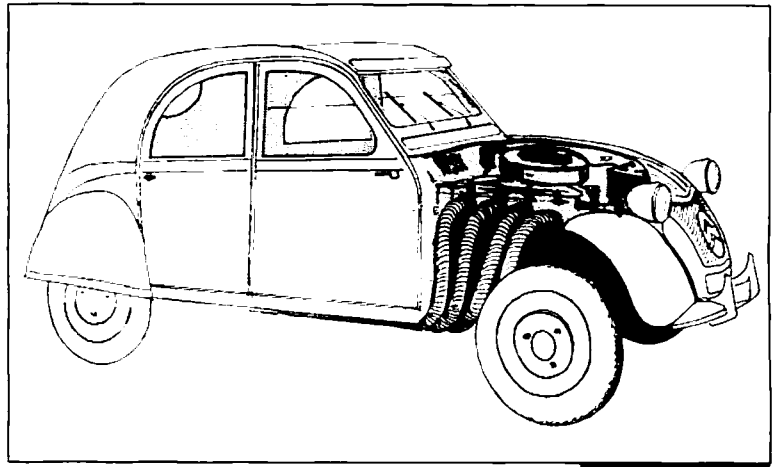
D'autre part, les gens assument en situation de crise des rôles différents de leurs rôles habituels; tel chef de service se retrouve au devant de la scène, tel fonctionnaire devient le représentant du Premier ministre, dans telle commission quelqu'un s'exclame: «l'Etat, c'est nous, nous faisons ce que nous voulons». On assiste à une reconfiguration généralisée des jeux entre acteurs.

Dans cette reconfiguration, l'urgence est déterminante. Elle a un puissant effet de déstabilisation. S'il faut donner une définition du risque technologique majeur – en évitant d'ergoter, car ergoter sur la définition du risque, c'est différer la réflexion et la prévention –, on peut proposer la suivante: le risque est majeur quand *il déstabilise des régulations importantes*. Ce qui est en cause, c'est la capacité de réaction d'une institution à des situations inhabituelles.

### La 2 CV et le moteur de formule 1

**G** Dans ces conditions, il est parfaitement normal que les organisations se débrouillent très mal en situation de crise. Elles sont un peu comparables à une 2 CV assez déginguée qui a déjà roulé 180 000 km. Tant qu'elle marche à 40 kilomètres à l'heure avec son vieux moteur, la carrosserie, quoiqu'un peu branlante, tient le coup. Si l'on met un moteur de formule 1 à la place du vieux et qu'on lance la voiture à 200 kilomètres à l'heure, la voiture finit logiquement dans le fossé. Ce qui est miraculeux, c'est le cas de Toronto où on évacue le monde sans raté.

On observe d'ailleurs dans les guerres le même genre de phénomènes. Dans un premier temps, la guerre est une crise semblable aux catastrophes technologiques: urgence, reconfiguration des rôles, nouveaux circuits d'autorité, flottements dommageables. Puis l'on s'installe: *la guerre est une crise qui dure – donc ce n'est plus vraiment une crise* –, et de nouvelles régulations, bien protégées par la censure, là aussi indispensable, s'instaurent.



*Une organisation confrontée à une catastrophe technologique ressemble un peu à une vieille 2 CV qu'on obligerait à rouler avec un moteur de formule 1: même si elle est capable de fonctionner dans des conditions normales, elle risque de se retrouver dans le fossé.*

### Physiologie des crises

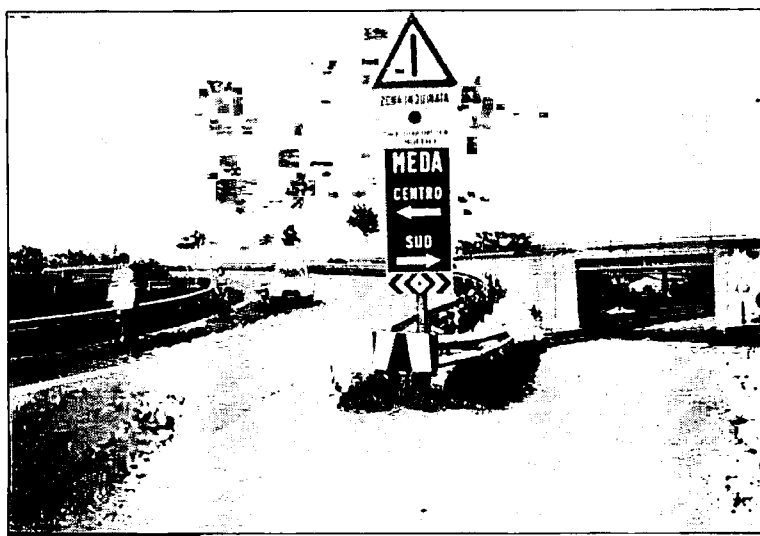
**G** (plusieurs personnes) Il s'est récemment déroulé une crise – qui s'est «bien» terminée – à laquelle nous nous sommes trouvés associés; on y retrouve certains mécanismes dont il vient d'être question. Voici schématiquement comment elle s'est développée.

Au début d'un week-end, on apprend un accident qui peut menacer gravement un milieu naturel. Le lundi après-midi, un état-major de crise, composé de représentants de quelques ministères et d'un expert, est convoqué. Le représentant du Premier ministre ouvre la séance en disant que la situation n'est pas très grave; on n'écoute guère un autre fonctionnaire qui remarque que, s'il n'y a pas de crise, ce n'est pas la peine de réunir un état-major de crise. L'expert se fait fort de montrer, en se rendant sur les lieux, qu'il n'y a rien de bien dangereux (il le fera effectivement). Un tour de table montre ensuite que personne ne connaît avec certitude l'agent polluant qui menace de se répandre. Les membres de l'état-major de crise conviennent de ne surtout pas dire qu'ils ne savent pas, et de donner, pour rassurer le public, le monopole de la parole au Premier ministre.

De fait, il ne s'est rien produit de grave. Cependant, la presse a soupçonné les pouvoirs publics d'avoir caché des informations; beaucoup de gens ont notamment pensé qu'on était passé à côté d'un accident grave. Aussi, une fois connue – a posteriori – la nature de l'agent polluant, a-t-on cherché

## RÉALITÉS MÉCONNUES

un expert qui puisse trancher le débat au cours d'une conférence de presse. Celui qui était membre de l'état-major de crise n'était pas un spécialiste de la question: au bout de six semaines on en a trouvé un autre. Ce dernier a expliqué qu'il n'y avait effectivement eu aucun péril grave, mais pour des raisons qui n'avaient rien à voir avec celles qui avaient circulé dans les media avant qu'on le consultât.



«Zone polluée.  
Fermez les vitres  
et les entrées d'air».

**PL** Ce récit est intéressant en soi. Mais il l'est aussi au deuxième degré, pour éclairer les difficultés de la position du chercheur ou de l'expert. Longtemps après ce même accident, on m'a rapporté le contenu d'une réunion où il a été à nouveau question du danger auquel on avait alors échappé. Dans cette réunion, une personne a soutenu qu'il n'y avait eu aucun risque, tandis qu'une deuxième – particulièrement haut placée – disait d'un air entendu: «vous savez bien qu'il y a eu des risques». Comment, en position de chercheur, savoir quoi que ce soit? Comment trancher entre les trois interprétations suivantes, également vraisemblables: la deuxième personne a dit vrai (et l'expert qui niait le risque s'est trompé); la deuxième personne a dit faux parce qu'elle n'a rien compris; la deuxième personne a dit faux parce qu'elle montait un «coup» médiatique? Le chercheur accède à bien plus d'informations que le grand public, mais il est bien rare qu'il puisse sans risque d'erreur séparer les vraies des fausses. Personne ne sait sans aucun doute (et le public, quant à lui, suppose de plus en plus qu'on lui ment).

**G** Il semble qu'on puisse dégager quelques constantes dans le déroulement des crises. En substance, les autorités disent toujours: il n'y a rien; d'ailleurs ce n'est pas de notre faute, mais celle de quelqu'un d'autre; et d'ailleurs encore nous contrôlons la situation. La presse, pour sa part, est mobilisée par les différents groupes qui s'affrontent: chacun veut qu'elle transmette des messages qui lui profitent. La télévision diffuse des images spectaculaires, mises en scène selon l'implacable logique technique de l'audiovisuel (pas plus de quatre minutes, des messages simples, etc.).

Voilà pour la façade. Par ailleurs, il faut bien décider quelque chose. Or, l'urgence interdit absolument de décider en connaissance de cause. D'une part, la connaissance suffisante pour cela arrive toujours trop tard; d'autre part les experts – ils sont les premiers à le dire – ne réagissent pas face à la catastrophe comme dans des conditions ordinaires: ils ne sont pas «objectifs», leur science vibre devant l'enjeu. Du reste, on l'a vu, dans l'urgence chaque institution se replie sur elle-même. Son problème n'est plus du tout de produire du discours vrai mais de produire du discours légitimant. De là sa manière de communiquer: les notions de sincérité ou d'utilité collective y sont hors de saison; on a affaire à une *communication d'efficacité et non de vérité*, ce qui explique les confusions sémantiques caractéristiques de la crise.

Peut-on alors, en temps de régulations normales, planifier le déroulement de la crise? Les volumineux plans déposés dans les services de sécurité ne sont-ils pas dérisoires?

**PL** Effectivement, je suis sceptique à leur égard, pour plusieurs raisons. Les unités présumées opérationnelles le sont souvent nettement moins qu'on semble le croire. De plus, les plans ont été fabriqués par des experts, mais seront en grande partie exécutés par des non-spécialistes. Beaucoup de plans-«papier» risquent donc de ne pas résister à la catastrophe. C'est pourquoi je conçois de plus en plus mon rôle comme celui d'une sorte de pédagogue qui tenterait de combler le fossé entre l'expérience concrète des crises et la représentation abstraite et normative qu'on en a en temps normal.

---

**LE CHERCHEUR: GUÉRISSEUR,  
VOYEUR, OU MIROIR?**


---

**G** N'y a-t-il pas une contradiction entre la position un peu thérapeutique qui est la vôtre – un fort engagement personnel motivé par le désir de sauver des vies humaines – et le « plaisir » un peu voyeur que vous ressentez comme sociologue ?

**PL** La satisfaction du voyeur est toute relative: le terrain dévasté par une catastrophe n'est pas un spectacle si agréable. Pour ce qui est de la thérapeutique, il est vrai que je suis hanté par l'idée que les catastrophes auraient pu ne pas se produire. En outre, je vis de façon très immédiate le problème de l'utilité sociale: très souvent des gens qui souhaitent une meilleure protection me pressent de parler, et aussi des responsables désabusés, inquiets des carences bureaucratiques. Ces derniers constatent qu'en tant que chercheur, je peux avoir un véritable pouvoir et me lancent un appel qui pourrait s'exprimer par: « faites quelque chose! dites-leur! ».

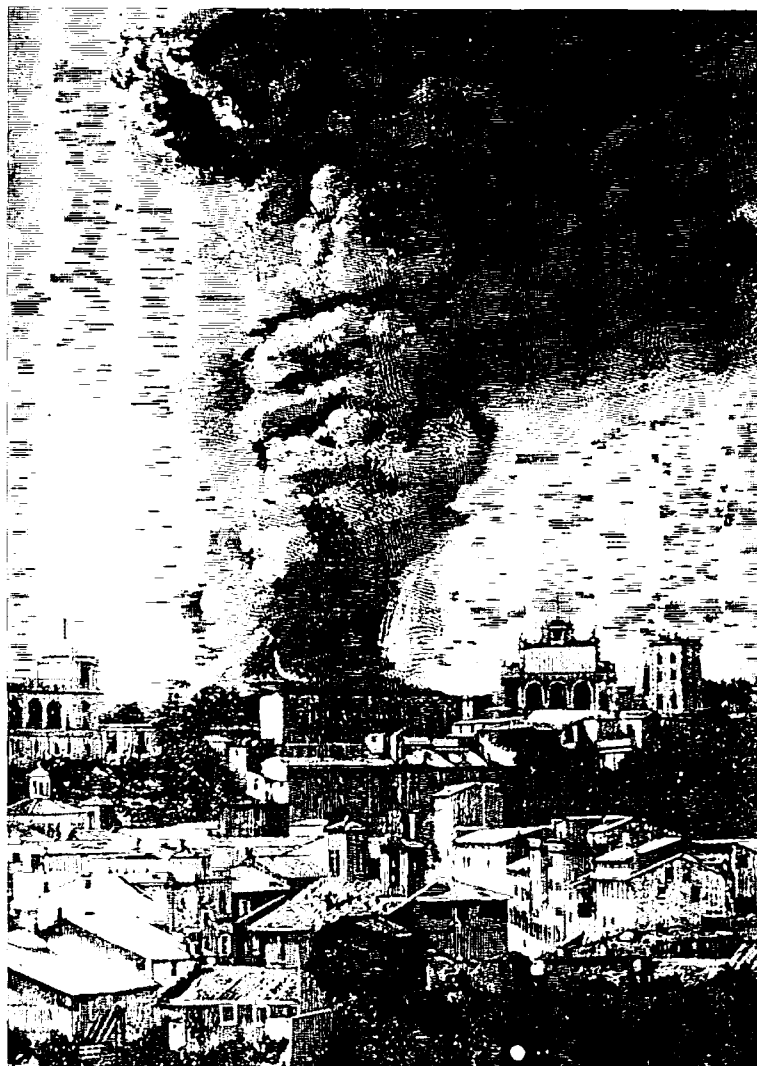
---

**Toutes les questions sont-elles  
bonnes à poser?**


---

**G** Parlons justement de la prévention des catastrophes. Je vais me faire l'avocat du diable: est-il vraiment nécessaire de consacrer beaucoup d'énergie et de débats à la prévention d'accidents dont la probabilité est dérisoire? Négliger les risques de très faible probabilité est une attitude courante. Personne ne traverse les rues en s'entourant à chaque fois de toutes les précautions nécessaires pour n'être pas renversé par un véhicule. Si un jour on est renversé effectivement, on est capable de retrouver par un raisonnement quelle vigilance aurait évité l'accident, et de se reprocher amèrement de ne l'avoir pas observée; mais il est probable qu'une fois en état de marcher à nouveau on n'observera pas plus qu'avant les précautions salvatrices mais trop fastidieuses, s'agissant d'un accident très improbable. Ne faut-il pas, dans l'industrie aussi, renoncer à l'idée de se prémunir contre tous les risques, prévention trop coûteuse et trop gênante pour le fonctionnement routinier?

**PL** Je ne préconise pas d'annuler le risque, ce qui est effectivement utopique. Mon sentiment est en fait que, faute d'une véritable politique face au risque, on affronte beaucoup moins bien qu'il ne serait possible des risques qui pourraient un jour faire une hécatombe. Il ne s'agit pas de se protéger



*L'explosion de la poudrière de Pozzo-Pantaleo à Rome, vue des environs de la place du Peuple.*

Je ne parle pas du danger qu'il y avait de mettre la poudrière et une forte quantité d'explosifs à une si petite distance de la ville de Rome. Les règlements y autorisaient, paraît-il, le ministre de la Guerre, mais ce n'est point une raison. Ce qui aggrave encore l'imprévoyance, c'est que la poudrière était située presque en face de la basilique Saint-Paul, et que, dans le cas d'une explosion possible, cet édifice, un des plus beaux de la ville de Rome, devait supporter le premier choc. Mais le génie militaire est souvent le contrepied du génie artistique, et ce ne serait pas la première fois que l'un tuerait l'autre.  
(Extrait de la revue «Cosmos» - 1899).



---

## RÉALITÉS MÉCONNUES

à n'importe quel prix, mais de se protéger mieux à un prix raisonnable. Je m'engage moi-même au plus près des acteurs pour leur proposer des mesures d'ampleur réaliste, qui consistent principalement à mettre en phase le savoir-faire des techniciens et la capacité culturelle de réaction de l'entreprise.

---

### Toutes les vérités sont-elles bonnes à dire?

**G** Admettons que l'organisation actuelle ne soit pas la plus efficace possible. Cela signifie-t-il pour autant qu'il soit opportun, et socialement utile, d'entreprendre une recherche sur le risque?

On peut, me semble-t-il, soutenir au contraire qu'il s'agit là d'un usage déraisonnable de la raison. La raison n'est pas en apesanteur, elle est intégrée dans l'ordre social. En appeler à elle dans certaines circonstances, où la société, précisément est menacée, peut être illégitime, et vouloir la vérité pour la vérité peut être scandaleux.

En ce sens, face au risque extrême, il est peut-être impossible d'être utile à la société: on ne peut être utile qu'à quelqu'un, représenter des intérêts particuliers.

**G (un autre)** Je voudrais exprimer une idée voisine. Il peut être dans certaines circonstances socialement utile de mentir. Ainsi, au moment d'une catastrophe, il peut être souhaitable d'agir discrètement, à l'abri de la confidentialité, en laissant la population vivre tranquillement. La transparence n'est pas forcément la panacée: au contraire, il existe très généralement un bon usage du mensonge et de la dissimulation; le fonctionnement des organisations suppose souvent l'opacité.

**PL et quelques autres** Au contraire, le chercheur ou l'expert, croyons-nous, peut apporter une plus-value utile, que nul autre n'est en position de fournir.

Certes, il y a du vrai dans vos critiques. Indiscutablement, les institutions, pendant les crises, se replient sur elles-mêmes et ne sont pas prêtes à entendre d'autre vérité que celle qui les aide à survivre; de ce fait, elles risquent d'être sourdes au chercheur ou à l'expert. Mais pour cette raison

même, ceux-ci peuvent apporter quelque chose: rétablir des communications que la situation de crise a rendues inutilisables par les protagonistes: lors d'une catastrophe, les communications entre les différentes institutions concernées sont interrompues.

Plus généralement, la position que peut prendre le chercheur est peut-être celle d'un «miroir responsable»: quelqu'un qui renvoie une image contrôlée, qui choisit ce qu'il reflète et ce qu'il ne reflète pas. Il est de ce fait un pédagogue, dont la méthode de travail procède par allers et retours: le chercheur «travaille avec l'écho des bêtises qu'il dit».

Il peut aussi préparer les institutions à la crise. Certes, il est toujours difficile de s'assurer en temps de paix que l'armée sait faire la guerre. Mais on peut s'atteler à la tâche de l'y préparer: dans un des grands magasins frappés par un attentat à la fin de 1985, les vendeuses ont déclaré être restées à leur poste, parce qu'elles étaient habituées à des exercices de simulation. L'expérience de longue durée du chercheur est peut-être la seule chance d'offrir aux organisations un apprentissage de la crise: on n'entre dans la sécurité que par la catastrophe.

---

### Faut-il parler de la peste?

**G (les uns)** Nous persistons à penser que la transparence peut être dommageable, et que de ce fait le chercheur expert en catastrophes est placé dans une contradiction. Le «chercheur-miroir», pourrait-on dire, répercute une image de ses interlocuteurs que ceux-ci ne sont pas disposés à voir: les recherches de P. Lagadec montrent à la fois que pour éviter certaines erreurs il faudrait des connexions rapides entre les acteurs, une grande vitesse d'exécution et une sorte de convivialité et que logiquement les gens vont se replier sur eux-mêmes, être débordés et régler leurs comptes. Dans ces conditions, le miroir est-il bien utile? La position du chercheur, qui montre que «ça va mal» et que ça n'a guère de chance d'aller mieux, n'est-elle pas, en définitive, inutilement culpabilisante?

**G (les autres)** Cette position est défaitiste. S'agissant de sauver des milliers de vies humaines, un peu plus de transparence et un peu plus de

communication peuvent finir par s'instaurer même si le fonctionnement des organisations rend la chose difficile: c'est une question d'apprentissage.

**PL** Il n'est pas aisé, c'est vrai, de traiter l'angoisse que fait inmanquablement surgir la discussion sur un immense péril, qu'on préfère instinctivement garder enfoui. Le débat qui agite le groupe rappelle la discussion entre adversaires et partisans de mesures exceptionnelles dans la «Peste» de Camus:

– «La question, insista Rieux, n'est pas de savoir si les mesures prévues par la loi sont graves, mais si elles sont nécessaires pour empêcher la moitié de la ville d'être tuée. Le reste est affaire d'administration et, justement, nos institutions ont prévu un préfet pour régler ces questions. – Sans doute, dit le préfet, mais j'ai besoin que vous reconnaissiez officiellement qu'il s'agit d'une épidémie de peste.

– Si nous ne le reconnaissons pas, dit Rieux, elle risque quand même de tuer la moitié de la ville.» Richard intervint avec quelque nervosité.

– «La vérité est que notre confrère croit à la peste. Sa description du syndrome le prouve.» Rieux répondit qu'il n'avait pas décrit un syndrome, il avait décrit ce qu'il avait vu. Et ce qu'il avait vu, c'étaient des bubons, des taches, des fièvres délirantes, fatales en quarante-huit heures. Est-ce que M. Richard pouvait prendre la responsabilité d'affirmer que l'épidémie s'arrêterait sans mesures de prophylaxie rigoureuses? Richard hésita et regarda Rieux:

– «Sincèrement, dites-moi votre pensée, avez-vous la certitude qu'il s'agit de la peste?

– Vous posez mal le problème. Ce n'est pas une question de vocabulaire, c'est une question de temps.

– Votre pensée, dit le préfet, serait que, même s'il ne s'agissait pas de la peste, les mesures prophylactiques indiquées en temps de peste devraient cependant être appliquées.

– S'il faut absolument que j'aie une pensée, c'est effectivement celle-ci.»

Les médecins se consultèrent et Richard finit par dire:

– «Il faut donc que nous prenions la responsabilité d'agir comme si la maladie était une peste.» La formule fut chaleureusement approuvée:

– «C'est aussi votre avis, mon cher confrère? demanda Richard.

– La formule m'est indifférente, dit Rieux. Disons seulement que nous ne devons pas agir comme si la moitié de la ville ne risquait pas d'être tuée, car alors elle le serait.» Au milieu de l'agacement général, Rieux partit.



Couverture de «La peste»,  
d'Albert Camus,  
édition Folio.

**G** Si d'aventure elle est tenable, la position du chercheur expert en catastrophes est en tout cas paradoxale. Vous faites l'hypothèse que si les gens, adéquatement préparés, font bien leur métier, chacun dans son coin avec ses habitudes et ses codes propres, tout se passera bien. Pourtant, lorsque vous êtes présent sur les lieux d'une catastrophe, vous agissez selon des principes contraires: vous allez de l'un à l'autre et faites communiquer les protagonistes grâce à votre connaissance de leurs divers codes. Dans une crise d'où la recherche de la vérité est absente – puisque chaque métier ne poursuit que sa légitimité –, vous transgressez votre propre hypothèse; vous vous posez, en quelque sorte, en incarnation de l'éthique.

(1) Le groupe «ethnographie des organisations» a été présenté dans le numéro 5 de «Gérer et Comprendre» (voir l'article: Cabinet ministériel). Ici, Patrick Lagadec est l'orateur principal, le groupe ethnographie est le «producteur» de ce dialogue et Michel Matheu est le rapporteur qui a mis en forme l'exposé de l'orateur et ses échanges avec le groupe.

(2) Voir son ouvrage: «La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale», le Seuil, Paris, 1982, et, dans le numéro «Les risques technologiques majeurs» des Annales des Mines (octobre-novembre 1986), son article «Stratégies de communication en situation de crise».