

16 0 ou
16 0 0 0 0 0 0

de morts. Deux estimations des conséquences possibles du Sras au début de l'épidémie

« FAIRE FACE À L'IMPRÉVISIBLE »

À partir d'un événement en apparence insignifiant, un processus s'enclenche et, soudain, à la surprise de beaucoup, c'est la montée aux extrêmes : l'incertitude, qu'on croyait autrefois pouvoir estimer, fait place à l'ignorance ; la gravité, qu'on pensait maîtriser, échappe à toute prévision. Comment appréhender ces crises qui, aujourd'hui, prolifèrent ?

LA RECHERCHE : Il y a une vingtaine d'années, décideurs et experts ouvraient toute discussion sociale sur les risques, notamment les risques technologiques, à partir de l'équation « risque = probabilité \times gravité ». Cette équation serait-elle devenue obsolète ? Avec la multiplication d'événements aussi différents que l'épidémie de vache folle, les attentats du 11 septembre 2001 ou la canicule de l'été 2003, tout se passe comme si une telle approche de quantification des risques n'avait plus grand sens...

PATRICK LAGADEC : Pour tout phénomène qui ne sort pas de l'épure qu'on lui a assignée, notamment s'il permet une application de la loi des grands nombres, cette équation remplit encore très bien sa fonction. Mais en effet, de mon poste d'observation, de ma spécialité qui consiste à analyser les événements non conventionnels, souvent potentiellement extrêmes, je vois bien le danger qu'il y a, dans des domaines de plus en plus nombreux, à rester prisonnier de cette logique... et à condamner pour « irrationalité » toute personne qui en souligne les limites.

L.R. Quand doit-on abandonner cette logique quantitative ?

P.L. L'abandonner complètement n'est pas une solution en soi. Il s'agit en fait de ne pas l'ériger en dogme central quand elle n'est pas applicable sans critique majeure : soit lorsque les événements nous entraînent sur d'immenses plages d'ignorance (les estimations en termes de probabilité perdent alors rapidement de leur pertinence), soit lorsque les niveaux de gravité montent aux extrêmes ou deviennent insaisissables (les conséquences s'échelonnent de l'effet limité, voire nul, à l'effet catastrophique). Bref, quand les modèles habituels ne fonctionnent plus. Il ne s'agit plus ici d'estimer une incertitude ou une gravité, mais de prendre acte du fait qu'on ne sait pas, parce que le phénomène en question, dans toute sa complexité, est en lui-même nouveau.

apparaît aberrant, hors de nos cadres classiques. Le pari, c'est qu'il est effectivement possible de se porter au-delà de nos frontières habituelles de connaissance, au-delà du linéaire, sur des lignes de rupture, de discontinuité. Contrairement à ce que beaucoup semblent craindre, se porter sur ces *terrae incognitae* n'est pas se jeter dans l'irrationnel, en revenir au pré-scientifique. Déjà, on a pu mettre en évidence de très nombreuses régularités, notamment dans les difficultés qui vont de pair avec ces situations, mais aussi en matière de logiques de réponses (le savoir accumulé ici est loin d'être négligeable, il est surtout méconnu ou sous-exploité). Mais il faut bien savoir que la seule perspective d'avoir à sortir des modèles habituels provoque de violents sentiments de déstabilisation – qui mobilisent tous les mécanismes de défense bien connus. Rationalisation, négation, évitement: « *Il n'y a rien de nouveau* », « *Tout ce qui est extrême est insignifiant* », « *Ne soyons pas pessimistes* », etc. On l'entend à chaque conférence, à chaque séminaire, dans chaque instance de décision – ce qui signe de façon lumineuse non seulement le retard pris sur le réel, tant en matière de connaissance que d'action, mais encore les résistances à aller de l'avant.



Patrick Lagadec, directeur de recherche à l'École polytechnique, est spécialiste de la prévention et de la conduite des crises. Son dernier livre, écrit en collaboration avec Laura Bertone et Xavier Guilhou, *Voyage au cœur d'une implosion. Ce que l'Argentine nous apprend*, paraît en octobre 2003 aux éditions Eyrolles. www.patricklagadec.net

L.R. Précisément, quelles sont les régularités les plus souvent rencontrées dans les difficultés liées à ces situations que vous appelez non conventionnelles ?

P.L. Dans une crise naissante, le premier temps est celui du décryptage. Premier piège, récurrent: le responsable, l'organisation ou le système dispose d'outils de veille et d'analyse qui, conçus pour des situations balisées, restent sourds, aveugles et dangereusement rassurants. Le signal non conventionnel n'est pas identifié ou il est instantanément rangé dans le dossier « R.A.S. » La réaction initiale la plus fréquente est de dire: « *Tout est sous contrôle* », ou: « *C'est encore une fausse alerte, rien n'est prouvé, laissez-moi vérifier, il me faut les chiffres exacts, attendez avant d'affoler tout le monde...* » L'analyse reste à faire, mais il semble bien que ce type de régularité ait joué

L.R. À quels cas concrets faites-vous référence ?

P.L. Prenons l'épidémie de la « vache folle »: pendant très longtemps, personne ne peut dire si le dogme de la barrière des espèces tient encore ou non, s'il faut anticiper des victimes par dizaines, par milliers, par millions. Ou la pneumopathie atypique, le Sras: au même moment, certains font valoir qu'on « *s'affole pour rien* » (on avance la référence classique d'un bilan équivalant à celui d'un week-end banal sur les routes) et, à la télévision américaine, la responsable du Center of Disease Control d'Atlanta évoque un scénario extrême de 16 millions de morts. Les possibilités d'effets domino tous azimuts et quasi instantanés, dus à de multiples croisements et aux logiques de flux tendus (vingt secondes pour perdre l'alimentation électrique du quart nord-est de l'Amérique du Nord le 14 août 2003), conduisent fondamentalement à un nouvel état du monde, qui contraint à revoir nos modèles. Surtout si cet état de fait est percuté par les bouleversements climatiques ou la menace terroriste en pleine mutation vers l'extrême... Les calculs d'hier perdent de leur signification.

L.R. Toutes ces crises paraissent si singulières: comment mettre en évidence des points communs, des régularités ?

P.L. L'exigence est bien là: mettre de l'intelligence dans ce qui nous

lors de l'épisode de la canicule cet été.

Le deuxième temps est celui de la mobilisation. Nouveau piège: si toute la culture de l'organisation consiste à ne bouger qu'en réaction à un signal clair, entrant bien dans les typologies préalablement identifiées et validées par les experts, touchant très directement et spécifiquement l'organisation dont on a la charge, le signal non conventionnel passe quasi automatiquement entre les mailles du filet.

Le troisième temps met en jeu une logique de réseaux: les crises émergentes ne restent pas sagement dans les alvéoles établies, elles sont par nature trans-sectorielles – ce qui exige également des réactions transverses. Ici, le piège est le suivant: dans ces situations de discontinuité, les individus, les organisations sont en inquiétude maximale, chacun a tendance à se recroqueviller sur ses bastions, à ériger des lignes de démarcation – les informations ne circulent pas, les questions ne sont pas partagées, encore moins les idées d'initiatives. Quand les organisations se mobilisent finalement, elles ont déjà perdu. La crise applique le principe de Sun Tse (*L'Art de la guerre*): vaincre l'ennemi sans combat.

L.R. N'y aurait-il aucune parade ?

P.L. Si, bien évidemment, mais à la condition de sortir de logiques

dépassées. La réponse, hier, était du type : « *Il faut établir une typologie des risques, mettre en face une batterie de plans et de check-lists de réponse, et confier le tout à des spécialistes de sécurité; avec un entraînement une fois par an.* » Après d'innombrables fiascos médiatiques, on y a rajouté un peu de « communication » ces dernières années. Aujourd'hui, le vrai problème n'est plus là : il s'agit d'apprendre à toute son organisation à se confronter à la surprise et à l'impensable. Attention, là encore un traquenard se profile : il ne s'agit pas de « prévoir l'imprévisible », mais de s'entraîner à lui faire face. Trop souvent, dans les simulations de crise, la seule chose qui manque, c'est la surprise – non seulement sur la date (ce n'est pas là l'essentiel), mais sur la nature des difficultés à traiter. Et quand on veut en inclure, on soulève des réactions paniquées : « *Vous allez casser l'exercice!* » « *Le feu tue, les idées périmées aussi* », disait Foch. L'enjeu est de ne pas être totalement surclassé sur ce terrain des crises. Qui n'a pas mis en place les grammaires adaptées aux crises de notre temps ne pourra que connaître le fiasco. Et c'est précisément à l'engagement d'efforts intellectuels et stratégiques résolus sur ces nouvelles frontières qu'il faut se consacrer.

L.R. Y a-t-il des exemples de préparation efficace à la crise ?

P.L. Pour rester en France, on peut citer EDF et sa gestion des tempêtes de décembre 1999. En janvier 1998, à la suite de graves pluies verglaçantes, le réseau électrique du sud du Québec avait été largement détruit. Au prix d'un effort sans précédent, il avait fallu cinq semaines pour remettre le réseau sur pied et, fait remarquable, le bilan des victimes n'avait pas dépassé 27 décès. Moins de trois mois plus tard, nous avons monté avec EDF une mission pour analyser les leçons de la crise chez leur homologue Hydro-Québec. Première innovation : aller voir ce qui se passe au-delà des frontières. Croyez moi, ce n'est pas fréquent ! Deuxième innovation : s'entraîner, avec d'autres, et sur de l'imprévu, précisément. Nous avons accompagné une série de simulations organisées par EDF à Lille, Rennes, Marseille, et dans des filiales à l'étranger, en invitant à chaque fois des gens extérieurs à EDF (qu'il s'agisse des autorités, des entreprises ou des journalistes). On leur disait : aujourd'hui, nous allons travailler sur des situations hors cadre, et vous allez les imaginer avec nous. Ça change tout ! En finale, EDF disposait d'un large éventail des difficultés qu'elle allait rencontrer fin 1999 – et d'un capital d'apprentissage, avec d'autres, sur des situations non conventionnelles.

L.R. Quelles étaient les principales leçons ?

P.L. D'abord, qu'on ne peut pas se sortir seul d'une crise de cette ampleur. Il faut mobiliser l'ensemble du monde, ce qui n'est pas toujours évident à admettre. Fleuron francophone, Hydro-Québec était ainsi allé à plusieurs reprises secourir les Américains. Pour demander de l'aide, il faut d'abord ravalier sa fierté, modifier l'image qu'on a de soi. Deuxième ligne d'apprentissage : la remise à niveau est très longue, il faut donc anticiper, dégager des priorités, être capable de les faire évoluer en temps réel. Car tous les réseaux sont touchés en cascade : à Montréal, ils ont perdu l'électricité, puis les raffineries, puis l'eau, les transports, le



14 août 2003, Brooklyn Bridge, un exemple de crise aux ramifications sans fin :

l'effondrement soudain du réseau prive d'électricité le quart nord-est du continent américain et, par un incontrôlable effet domino, plonge des dizaines de millions de personnes dans le chaos.

© P. Redlinski/Corbis

téléphone... Comment faites-vous avec une ville qui se chauffe au bois, s'éclaire à la bougie et dont les sapeurs-pompiers n'ont plus d'eau – le tout en plein hiver canadien? Quand il ne vous reste plus que deux heures de réserve d'eau dans la ville de Montréal, comment informez-vous la population? Vous disposez d'un superbe plan de communication en situation de crise, mais comment faites-vous quand les gens concernés n'ont plus de télévision?

L.R. Dans ces situations, quel est le principal piège à éviter?

P.L. Déclarer que « tout est sous contrôle » (avant de savoir), et penser que le public va « paniquer » si on l'informe. En période de crise aiguë, chacun sait que personne ne maîtrise tout parfaitement: prétendre le contraire, c'est aller droit à la perte de crédibilité et de légitimité. L'essentiel n'est pas d'exclure en « rassurant », sur le mode: « *On ne sait rien, mais ce n'est pas grave.* » La seule chose qui puisse rassurer, c'est de montrer son sérieux sur les plans du pilotage, de l'information et de la gestion. Et l'on ne risque rien à mettre le citoyen dans la boucle, bien au contraire. On risque bien moins à sortir du cadre, à embarquer les gens dans l'exploration de trajectoires novatrices qu'à se réfugier dans le connu!

L.R. Pour un dirigeant d'entreprise ou un responsable politique, il semble très difficile de déclarer qu'on ne sait pas...

P.L. En effet. C'est pourquoi j'insiste sur la formation. Si votre identité s'est construite sur l'excellence de vos réponses à l'intérieur d'un cadre assuré, comment accepter ensuite l'exigence de questions hors cadre, qu'il faut partager avec d'autres? Bien sûr, on peut inscrire un module de « conscientisation au risque » dans les programmes de sixième ou de maternelle, comme on le suggère à chaque fin de colloque, mais on pourrait aussi – comme cela fut demandé à la conférence des grandes écoles sur le thème « Systèmes et risques » en octobre 2002 – former les futurs responsables.

Tout décalage majeur en termes de formation sur ces questions rend ensuite bien improbables les nécessaires retours d'expérience: faute de préparation, les défaillances, les carences sont si caricaturales qu'il est quasiment impossible de les élucider pour les corriger. À l'étranger, on dispose d'exemples remarquables de retours d'expérience qui servent de base à une réflexion de fond: au Royaume-Uni, le rapport Phillips sur la vache folle ou, aux États-Unis, celui sur l'accident nucléaire de Three Mile Island. Mais en France, cette pratique reste bien plus limitée. Par exemple, rien de sérieux n'a été fait après l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, ce qui y pose d'ailleurs de réels problèmes de cicatrization, et d'image à l'étranger. Il y a néanmoins quelques réussites: par exemple, sous l'impulsion de la présidence de La Poste française, un retour

d'expérience sur la crise de l'anthrax a été mené fin 2002 à Paris, avec le concours de Posteurop et une trentaine d'opérateurs de 26 pays, y compris la poste américaine (USPS)⁽¹⁾.

L.R. Pourquoi serait-ce si difficile en France de former à ce genre de démarche?

P.L. Je ne suis pas historien, mais j'y vois les traces d'une attitude royale, de codes très anciens. Comme si poser des questions relevait, un peu plus qu'ailleurs, du crime de lèse-majesté. Comme si les phénomènes de grand désordre, de discontinuité jetaient un peu trop de perturbation dans nos modèles habituels.

L.R. La multiplication de ces événements extrêmes, mal maîtrisés, ne crée-t-elle pas une défiance de plus en plus grande vis-à-vis des élites?

P.L. Il y a en effet un risque de décrochage, de découplage entre la société et ses élites. Le danger grave est de passer du « plus jamais ça » au « qu'ils s'en aillent tous! » C'est le scénario de l'Argentine aujourd'hui. Pour l'éviter, il faut restaurer des logiques de confiance, de partage d'informations, de modestie, d'interrogation. Il n'y a pas d'autre solution que d'impliquer le maximum de gens concernés. Encore une fois, il ne s'agit pas de les « rassurer », mais d'insuffler une dynamique positive.

L.R. Y a-t-il une recherche active sur ces sujets?

P.L. Elle est modeste, très éclatée. En Europe, le pôle académique le plus puissant est l'université de Leiden aux Pays-Bas; la Suède est également très active, avec une unité de recherche en lien avec le secteur académique et celui de la Protection civile et de la Défense. Une Académie européenne de gestion des crises a vu le jour voici trois ans et, cet été, nous avons tenu une première conférence États-Unis-Union européenne sur les crises. En France, la recherche, souvent excellente, s'organise plutôt autour des risques que des crises proprement dites. Les chercheurs français sont donc singulièrement absents de ces forums internationaux.

Edgar Morin, en 1972 déjà, déplorait à quel point le monde académique avait tendance à exclure « l'événement » du champ de la science, ce qui ne prédisposait pas à travailler sur les crises. Pour tenir à distance ces thèmes difficiles, on plaide souvent que la situation de crise ne fait que reprendre tout ce qui existait déjà avant la crise, qu'il suffit donc d'étudier les systèmes au quotidien pour bien comprendre ce qu'ils donneront en situation perturbée; on plaide que la discontinuité n'est qu'une continuité mal comprise; on souligne de façon réitérée qu'il n'y a rien de bien nouveau dans les crises...

Cette attitude me rappelle très précisément les réserves du monde industriel et politique. Venant du milieu des chercheurs, qu'on pourrait croire davantage prêts à explorer l'inconnu, elle signale à mon avis la profondeur de la résistance à la discontinuité... et l'ampleur du travail qui reste à accomplir. *A fortiori* quand un nouvel « événement » survient tous les deux mois. Soudain, ce qui était « hors cadre », « non significatif », devient central et structurel. Il est urgent d'en prendre acte.

Propos recueillis par Gérard Chevalier ♦

POUR EN SAVOIR PLUS

- ☞ O. Godard, C. Henry, P. Lagadec, E. Michel-Kerjan, *Traité des nouveaux risques*, Gallimard, coll. « Folio », 2002.
- ☞ X. Guilhou, P. Lagadec, *La Fin du risque zéro*, Eyrolles, 2002.
- ☞ P. Lagadec, « La recherche confrontée à la question des crises. Pour des ruptures créatrices », in Claude Gilbert (dir.), *Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, L'Harmattan, 2003.

www.patricklagadec.net/fr

www.larecherche.fr

RÉFÉRENCES

(1) P. Lagadec a été éditeur d'un numéro spécial, consacré à l'anthrax, de la revue *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11, 3, 2003.