

Antoine Spire – Patrick Lagadec, vous qui avez travaillé sur les sinistres majeurs de Bhopal, de Seveso et de Tchernobyl, n’avez-vous pas été un peu désarçonné par la crise du 11 septembre ?

Patrick Lagadec – J’ai bien sûr connu le choc de l’événement. On attendait des missiles, on a eu des cutters ; des avions de ligne ont été utilisés comme armes de déstructuration massive ; on a subi des kamikazes ayant noué un pacte avec la mort collective. Mais, dans le même temps, la grammaire m’était familière : en situation de rupture, les schémas mentaux, les référents sont pulvérisés. J’ai donc aussi vécu le 11 septembre comme un événement entrant tout à fait dans l’ordre des crises émergentes.

A. S. – Les images, avez-vous écrit, ont bloqué l’émotion et tétanisé les individus.

P. L. – Dans les crises, il faut prendre en compte l’émotion, les informations, le sens. Si l’on se bloque dans l’émotion, on reste le jouet de l’événement. L’un des objectifs du terrorisme est précisément de nous priver de toute capacité de recul en nous empêchant ainsi d’apporter du sens à ce qui constitue d’abord un effondrement de sens. L’erreur à ne pas faire était de se figer devant CNN pendant 15 heures, de se laisser happer par l’émotion. D’où mon malaise par rapport à la couverture des chaînes de télévision, passant en boucle les images. Exemple : quand Alain Richard, ministre de la défense, est interviewé, on remplace son image par une énième projection de l’effondrement des Tours ; ce qu’il dit est annihilé, on est submergé par l’émotion.

A. S. – Ce genre de crise est imprévisible. Or, selon vous, on ne sait pas se préparer à l’imprévisible.

P. L. – Il y a deux erreurs extrêmes à ne pas commettre : se dire qu’on ne peut rien faire “puisque c’est imprévisible” ; à l’inverse, vouloir construire des réponses pour “tous les scénarios”. Le problème n’est pas de prévoir l’imprévisible, mais de s’entraîner à lui faire face. De s’entraîner à l’action en situation de forte incertitude. A Toulouse, on s’est longtemps demandé si c’était du terrorisme ; de même pour le crash de l’Airbus dans le Queens. Autre brouillage de sens : tout accident ne risque-t-il pas, désormais, d’être interprété comme succès terroriste ?

A. S. – Pour vous, l’aspect pédagogique est très important. Il suppose tout à la fois une sensibilisation des équipes dirigeantes, des analyses critiques après les accidents — ce que vous appelez un retour d’expérience— , des exercices de simulation apportant une réflexion spécifique sur les actions à envisager. Un retour d’expérience est-il possible après le 11 septembre ?

P. L. – On disposait dans les Tours d’un centre de crise configuré pour recevoir 60 organisations. Premières questions à se poser : que fait-on quand un tel centre est anéanti ? Comment coordonne-t-on les actions de sauvetage, quel est le rapport du maire et des autorités avec les habitants, etc. ? Les Américains ont mis en place un nouveau centre de crise en deux jours, accueillant plus de 242 organisations ! Autre ligne d’examen : comment les gens ont-ils réagi (on parle toujours de “panique”, c’est généralement faux) ; où sont-ils allés, comment ont-ils été informés, qui les a aidés ?

A. S. – Qui fait ces retours d’expérience : des spécialistes, le gouvernement ?

P. L. – En 1998, quand le réseau électrique québécois a été détruit par une tempête, le premier ministre a engagé un retour d'expérience très novateur par son ouverture à la société civile. Sur le dossier de la vache folle, Tony Blair a demandé à un grand juriste d'examiner dix ans de gestion du dossier. Après la tempête de neige sur l'autoroute A8 près de St Maximin dans le Var en février 2001, la société Escota a organisé un retour d'expérience public, avec toutes les parties prenantes (juin 2001). Après Toulouse, des tables rondes ont été mises en place par le premier ministre pour qu'un débat soit engagé à l'échelle nationale sur les risques technologiques. Il n'y a pas de modèle donné.

A. S. – Dans vos diverses études, vous parlez de fiasco organisationnel, politique et systémique. Y a-t-il eu de tels fiascos aux Etats-Unis ?

P. L. – On a loué l'organisation des Américains, mais il faudra aller plus loin dans l'analyse. Politiquement, Rudolph Giuliani, le maire de New York a été extrêmement fort : cela mérite examen précis ; probablement une leçon en matière de courage personnel du dirigeant.

A. S. – Fiasco systémique, alors ?

P. L. – Des symboles ont été touchés et les conséquences peuvent être lourdes, sur l'identité de la ville, le capital humain, le tourisme, etc. Pourtant, le fiasco a été évité et il faut en saisir les raisons. Quelle a été la source de l'élan culturel et social des Américains, de leur vitalité ? Les pouvoirs publics n'ont pas dit : “ laissez-nous faire ”, mais : “ nous sommes ensemble. ”. Cette attitude, très nord-américaine, a probablement beaucoup compté.

A. S. – Et pour Toulouse ?

P. L. – Comme le dit le rapport Sanson [*en juillet 2000, l'inspecteur général de l'administration Gilles Sanson rend public un rapport commandé par le premier ministre à la suite des tempêtes de décembre 1999. Ses conclusions sont dures. De nombreux plans départementaux de secours ne sont pas à jour, quand ils existent.*], on se contente d'exercices très convenus, ce qui nous rend forcément vulnérables. On l'a vu à Toulouse avec les consignes de confinement. Mais les résistances sont vives : quand vous essayez de mettre un facteur de surprise dans un scénario, on vous répond : “ surtout pas, vous allez démolir tout l'exercice ! ”. Autre mutation indispensable : préparer avec les acteurs. Si une école peut être concernée, par exemple, il ne s'agit pas de dire au directeur : “ ne bougez pas, les cars militaires vont arriver ”. L'impératif est de travailler avec lui — avant, pendant, et encore après l'événement.

A. S. – En adhérant au rapport Sanson, vous laissez entendre que Toulouse a été un fiasco organisationnel ?

P. L. – Faisons d'abord le retour d'expérience, avec tous les acteurs, pour analyser minute par minute cette affaire complexe. Pour l'heure, quelques interrogations. Par exemple, il faudrait que les hautes autorités de ce pays s'interrogent pour savoir si, en situation aussi critique, il est impératif d'exiger d'un préfet que sa première mission soit la réception à l'aéroport ou ailleurs d'un nombre non défini de personnalités arrivant dans le désordre.

A. S. – Vous savez bien que les gens se sont débrouillés, que la municipalité n'a pas réalisé grand chose, l'Etat non plus...

P. L. – Le problème est que la culture française des crises est fondamentalement dépassée. Nous baignons dans une espèce de culture royale qui bannit le questionnement, l'imprévu, l'ouverture, et la confiance envers le citoyen. On travaille à l'intérieur de champs solidement quadrillés, à l'abri de lignes de démarcation qui bloquent coopérations et initiatives transverses — mais font le lit des crises. Nos environnements devenant de plus en plus instables, les événements de plus en plus surprenants, il faut transformer ces références de plus en plus pénalisantes. Une percée est notamment à faire en direction des victimes : on le voit clairement pour ce qui concerne l'expertise post-désastre, les fonds d'urgence immédiats, les capacités de réhabilitation à grande échelle.

A. S. – Vous appelez donc à un bouleversement culturel ?

P. L. – Oui, mais il ne tombera pas du ciel. On doit apprendre à faire face, ensemble, à des situations inédites, avec plus d'intelligence que d'effroi. Cela va exiger de fortes implications des dirigeants, avec ouvertures innovantes à la société civile.

A. S. – Beaucoup de personnes s'interrogent en permanence sur les dangers qui nous menacent. Quel est le rôle de ces permanents du risque ?

P. L. – Plutôt que de permanents du risque, je préfère parler de personnes pivots qui, dans une entreprise donnée, vont détecter et évaluer les risques potentiels. Ces personnes ne sont pas là pour faire des bilans, mais pour soulever des questions, susciter des prises de responsabilités et de la créativité collective. Leur efficacité tient aux adhésions qu'elles peuvent mobiliser pour cette veille dynamique. Le dirigeant ne doit pas leur compter son appui.

A. S. – Plaçons-nous maintenant du côté des victimes qui, semble-t-il, ne parviennent pas toujours à trouver les bons interlocuteurs.

P. L. – Il y a là encore bien des pièges : l'insuffisance de diagnostic et de soin ORL dans une explosion comme celle de Toulouse, qui peut laisser des traces sur longue période ; le problème plus global de la prise en charge à moyen long terme, au-delà de l'appui post-traumatique immédiat ; la reconnaissance des difficultés à long terme, quand on risque de demander aux victimes de prouver le rapport de cause à effet entre l'explosion et les troubles auditifs ou psychologiques. En matière d'organisation, les victimes, dans les situations graves, ont souvent à vivre un parcours du combattant ; quand elles doivent par exemple ré-expliquer leurs graves difficultés à une suite d'experts, de bureaux...

A. S. – Il faut donc que les institutions rassemblent tous les problèmes autour d'un petit nombre d'interlocuteurs ?

P. L. – Evitons de compartimenter l'action d'urgence et de projeter sur ce terrain nos frontières administratives, juridiques et autres ! Sinon les victimes, après l'insupportable choc initial, vivent un second choc, encore plus terrible, qui prend le sens d'une trahison de la société à leur égard.

A. S. – Pensez-vous, notamment après Toulouse, que les dirigeants français prennent le temps de préparer l'imprévu ?

P. L. – Dans l’année écoulée, quels dirigeants des 50 plus grandes entreprises françaises ont organisé, avec leurs comités exécutifs, des simulations de crise pour réfléchir sur ce qu’ils feraient en cas d’événement imprévu, les erreurs qu’ils ne commettraient pas, etc. ?

A. S. – J’ai la faiblesse de penser que le résultat d’une telle enquête serait absolument désastreux. Vous savez très bien que les gens ne posent pas du tout ces questions et qu’il n’y a presque jamais de comité de direction sur les risques !

P. L. – Et pourtant, on est bien ici au cœur de la maîtrise des risques. Ce n’est pas seulement affaire de techniciens, ni même de spécialiste de la sécurité. L’attitude du sommet est capitale.

A. S. – A Toulouse, l’attitude du sommet a été peu perceptible. Ne croyez-vous pas qu’on idéalise un peu le pouvoir du sommet qui, en cas de crise, s’écroule face à ses défaillances ?

P. L. – Je ne crois pas. Regardez l’affaire du Concorde : le président est là ; son attitude, comme ciment interne de l’entreprise, comme responsabilité assumée jusqu’au bout pour l’extérieur, fut d’une dignité exemplaire.

A. S. – Sa présence était plutôt symbolique...

P. L. – Dans les situations où les mots perdent de leur sens, la dignité, le courage sont plus que des symboles de circonstances : ce sont précisément les fondements qui permettent de commencer à reconstruire du lien, du respect, et peut-être même ce minimum de sens sans lequel le deuil ne rencontre que le vide. C’est une question de conviction, un principe d’humanité.

A. S. – Après New York et Toulouse, estimez-vous que la culture empirique américaine permette de mieux réagir à l’imprévisible que la culture bureaucratique française ?

P. L. – Je dirais que, dans la culture nord-américaine, le fond est la confiance portée aux citoyens — y compris en crise. En France, on est spontanément porté à considérer que les citoyens vont “paniquer”, qu’on ne saurait leur faire confiance. Et l’on “rassure” sans savoir, ce qui accentue encore le désarroi et la défiance. On dit toujours que la crise est à la fois un danger et une opportunité. Dans la culture française, il est plus difficile d’assurer effectivement des prises de responsabilités plus ouvertes et plus fortes, des inventions collectives, une dynamique créatrice.

A. S. – Mais on n’a jamais préparé les populations à une dynamique créatrice.

P. L. – Il faut justement l’inventer. Dans le nucléaire, des comités locaux d’information (CLI) ont été mis en place, sorte de relais. Pour la chimie, les S3PI (Secrétariat permanent pour la prévention des pollutions et des risques industriels) sont des lieux où élus, industriels, administrations, journalistes, associations se rencontrent et agissent. Par ce type d’innovation, il s’agit de remettre la main sur l’univers du risque pour qu’il ne nous échappe pas. La logique est bien de travailler, non pas contre, ou sans, mais avec les populations et leurs médiateurs.

A. S. – Comment les médias doivent-ils se préparer à l’imprévisible ?

P. L. – Les journalistes ont une fonction très difficile. Ils doivent être au front de l’information. Mais ils doivent aussi, à chaud, savoir prendre du recul. Il y va de leur

crédibilité, de leur indépendance, donc de la qualité de notre information. Pendant une conférence de presse en live sur l'accident de l'Airbus, on vous passe les images de l'avion en flamme : vous recevez cet encart dans l'écran comme du direct, c'est faux. À Toulouse, 3 heures après l'explosion, vous pensez que le drame continue car les gens sont encore montrés en sang : l'image vous trompe... Il y a nombre de pièges qui appellent réflexion, à commencer par celle des professionnels.

A. S. – Le journaliste vous répondra que servir l'information, c'est revenir sur l'instant émotionnel.

P. L. – Il ne s'agit pas d'empêcher l'émotion, car elle participe aussi de la catharsis. Mais il ne faut pas tout réduire à l'image choc : un temps doit être alloué à l'analyse, à la recherche de sens — sans fuite constante dans l'émotionnel. L'information, c'est d'abord un choix, une responsabilité, une réflexion : sinon autant placer un peu partout des caméras d'amateurs et filmer en automatique ! Penser que l'on tue la liberté en recommandant la prise de recul, c'est tuer la profession de journaliste. Et, en ces temps de terrorisme, qui ne prend pas de distance sera vite manipulable — et manipulé.

A. S. – Les médias américains ont choisi de ne pas montrer les cadavres de la tragédie du 11 septembre. Cela vous paraît-il être le fruit d'une bonne réflexion ?

P. L. – Il y a au moins eu une réflexion ! À Toulouse, quand j'ai appelé tel ou tel pour que l'on s'interroge un peu sur la couverture médiatique, je me suis vu répondre que ce n'était pas le temps de réfléchir : on était en crise. Et bien justement, c'est cette équation qu'il s'agit de dépasser, dans tous les secteurs de responsabilité. Mais j'irai bien au-delà : il devient aujourd'hui impératif de mettre en place en France, et au plus haut niveau, des capacités de réflexion stratégique sur les nouvelles configurations de vulnérabilité et de ruptures qui se profilent et les capacités de gouvernance à inventer pour y faire face. Tony Blair a commencé à le faire à Londres. L'Europe pourrait aussi y songer.

Patrick Lagadec est directeur de recherche à l'Ecole Polytechnique (laboratoire d'économétrie). Initiateur du concept de "Risque Technologique Majeur" (1979), il est spécialiste de la prévention et de la conduite des crises — que les crises aient pour origine des problèmes de défaillance technique, de santé publique, de société, etc. Ses recherches sont étroitement liées à des interventions-conseils auprès d'états-majors industriels, d'administrations publiques et d'organisations internationales, en France comme à l'étranger. IL a publié notamment : *Le Risque technologique majeur*, Pergamon, 1981 (sa thèse de doctorat d'Etat en sciences politiques) ; *La Civilisation du risque*, Seuil, 1981 ; *Etats d'urgence*, Seuil, 1988 (Prix Roberval 1988) ; *La Gestion des crises*, McGraw Hill, 1991 ; *Apprendre à gérer les crises, Cellules de crise, Ruptures créatrices* (Editions d'organisation, 2000). Il élargit aujourd'hui ses recherches à une problématique plus large : la gouvernance et le management des organisations et grands systèmes en univers de ruptures. Il a été lauréat 1999 du prix du forum Engelberg.