

Préventique a publié dans l'été le dernier ouvrage de Patrick Lagadec, *Le temps de l'invention*¹. Il tire le bilan de ses recherches sur la crise et les risques. Il est utile de confronter cette expérience d'une vie avec la crise de Lubrizol à Rouen. Avant qu'un bilan ne soit tiré de cette crise, sur laquelle nous reviendrons dans ces pages ou dans d'autres, voici des réflexions bien utiles.

Jean-François Narbonne, expert en toxicologie, illustre les pièges dans lesquels la communication ne doit pas tomber dans une crise comme celle de Lubrizol. Il serait particulièrement utile de réitérer l'expérience de la catastrophe de Seveso, où un suivi au très long cours a été effectué auprès des populations de cette ville.²

Le temps de l'invention, Lubrizol... et bien au-delà

Au début des années 1970, un rapport fit grand bruit en Grande-Bretagne.³ Le constat était abrupt : la complexité nouvelle des installations industrielles, et la quantité exponentielle des produits traités et stockés, appelaient une remise à plat complète des visions, démarches, et outils dans le domaine des risques technologiques. Cette saine rupture conduisit, catastrophes à l'appui, à une nouvelle donne en matière d'installations à risque : directives Seveso, expertise exigeante en matière de prévention et de contrôle, information du voisinage, préparations en cas d'accident majeur.

Près d'un demi-siècle plus tard, il est urgent d'engager la même réflexion-mutation – et assurément avec ambition encore bien plus profonde. Car voici la cartographie de nos risques totalement bouleversée. Si nous ne le faisons pas, nous serons débordés sur tous les fronts – et pas seulement celui des risques industriels –, la gouvernance de nos systèmes nous échappera, la crédibilité et la légitimité des instances en charge s'effondreront.

C'est la source de mon dernier livre, publié par *Préventique*, qui ouvre en grand la question du pilotage collectif – et du *leadership* des dirigeants – en matière de grands risques et de mégacrisis et propose des pistes d'action utiles aux pilotages les plus complexes.

L'ouvrage s'efforce d'apporter aux responsables en charge des repères

stratégiques et opérationnels pour naviguer dans ces territoires « hors de domaine de vol » de nos logiques convenues. On pourra s'y reporter pour entrer dans les profondeurs de la matière. Je retiendrai ici seulement deux exigences absolument impératives :

1. La mise en place de capacités de prise de recul, de questionnement et d'aide à l'invention auprès des décideurs.
2. La préparation des cercles de décision à la confrontation à l'inconnu et aux nouvelles donnes en matière de dynamiques sociétales.

Extraits

La question

Comment piloter les grandes situations de crise et de rupture qui, en raison des turbulences et dislocations du monde actuel, vont se multiplier et muter dans leur envergure comme dans leur nature ? Comment préparer les dirigeants pour qu'ils puissent assumer leurs responsabilités quand ils se retrouvent confrontés à cette « matière noire » déboussolante de la crise majeure dans nos univers désormais chaotiques et inconnus ? (page 6)

Le constat à double entrée

Bouleversements climatiques en accélération stupéfiante, révolutions technologiques aux effets planétaires submergeant nos sociétés à des cadences difficiles à suivre, liquéfaction des contrats sociaux, globalisation des déchirements de toutes natures... Autant de ruptures qui, d'une part, ouvrent d'innombrables terrains de crises [...] Et qui, d'autre part, donnent à toute amorce de crise un potentiel de déstructuration globale.

« À ces plongées déroutantes s'ajoute un phénomène, souterrain mais puissant, d'érosion générale de la résilience, de dissolution des sécurités, de perte de confiance. L'actualité ne cesse de présenter des cas de vastes systèmes critiques en limite de rupture : fatigue, burn out, manque de moyens, perte de repères et d'adhésion. La maîtrise des risques – entre « dieselgate », falsification de dossiers, chasse aux « lanceurs d'alerte » les plus sérieux – en arrive à se trouver trahie dans ses principes mêmes. [...] Les « techniques de gestion de crise » [...] ont été pensées pour des accidents en milieu bien tenu et responsable, pas pour des décrochages généralisés, encore moins 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 défendre un business plan fondé sur la tricherie ou l'irresponsabilité. [...] » (page 6)

La perspective

Nous allons devoir compter sur des Femmes et des Hommes d'État en mesure de répondre présents dans l'urgence extrême, d'ouvrir des chemins inédits, d'aider à la

Nota : ce texte a été remis à la rédaction le 8 octobre 2019.



Patrick Lagadec
Directeur de recherches honoraire à l'École polytechnique

Photo Daniel Briot, via Wikimedia Commons

Pour l'heure, ces exigences sont largement perçues comme de nature extraterrestre. Ce qui prépare de terribles défaites, quelles que soient les bonnes volontés des acteurs. On se souvient ici du verdict de Marc Bloch : « *Ils ne pouvaient ni penser ni traiter cette guerre, ils ne pouvaient que la perdre.* »⁵

Lubrizon

Les enquêtes sur la catastrophe de Lubrizon à Rouen pourraient avantageusement se servir des cartes de références fournies dans *Le Temps de l'Invention*. Un certain nombre de points d'entrée peuvent être proposés.

« comment “communiquer”,
quand on ne sait pas,
qu'on ne pourra pas savoir
dans le temps de la décision,
ni le temps médiatique »

L'alerte

L'alerte reste impossible aussi longtemps que la France conserve une guerre de retard avec ses seules sirènes. Surtout si, quelles que soient les particularités spécifiques qui doivent être prises en compte, le fondement culturel reste d'abord marqué par l'idée centrale de « panique ».

La prévention

La question critique est de savoir si nous avons perdu les moyens, la rigueur et plus encore la dynamique d'exigence impérative dans la tenue de nos sites à haut risque.

La connaissance

La première urgence est de clarifier les limites des expertises. Surtout s'il y a incertitude forte sur la qualité comme la quantité des produits en cause ; incertitude tout autant sur les résultats de la combinaison de ces produits lors de l'accident. Le non-savoir va devenir structurel dans nos crises.

L'information

La question générique désormais sera de savoir comment « communiquer », quand on ne sait pas, qu'on ne pourra pas savoir dans le temps de la décision, ni le temps médiatique, ni même le

temps relativement long. Il ne suffit plus de garantir la « transparence », mais de savoir comment naviguer dans le non-savoir sans effondrement instantané de crédibilité. Le tout à travers une profusion de canaux de plus en plus difficiles à cartographier, et aux dynamiques explosives.

Les dynamiques sociétales

La seule façon de garder quelque légitimité sera de montrer que l'on continue à « piloter » dans la grande incertitude – voire l'inconnu, reconnu comme tel – et en lien étroit avec les multiples acteurs d'un théâtre sociétal désormais effervescent, qui n'attend plus grand-chose de l'autorité, si ce n'est du sérieux et du respect. Tout signe montrant que l'on a une guerre de retard conduit à la défaite instantanée et aux cataractes de rumeurs et de manifestations hostiles, voire violentes.

La préparation

Autour des années 2000, et notamment sous la houlette du préfet Christian Frémont, alors directeur général de l'administration au ministère de l'Intérieur, des séminaires étaient organisés pour les préfets pour les préparer aux situations « impensables ». Il serait vital de reprendre cette voie loin de tous les stages basiques de « préparation à la prise de poste » consacrés à l'exposé théorique des schémas théoriques qu'il conviendrait d'appliquer sur un certain nombre de cas convenus.

La prise de recul

Au risque de lasser, je soulignerai à nouveau la nécessité de disposer de capacités spécifiques de réflexion-proposition en appui aux dirigeants, sous la forme notamment de la « Force de réflexion rapide »⁶ pouvant instantanément venir en appui au pilotage. Pareil dispositif devrait être développé au niveau des préfectures de zone, et à l'échelon national pour venir appuyer les préfets directement au front. Ce qui suppose préparation pour que l'outil ne soit pas une gêne mais bien une aide stratégique effectivement utile.

La question maintenant sera de tirer toutes les leçons de l'épisode, pour toujours améliorer nos systèmes, et plus encore aider à opérer les ruptures créatrices qu'imposent les nouveaux états du monde. En d'autres termes, pour répondre aux exigences pointées dans le livre, publié deux mois avant Lubrizon : « *Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et les ruptures en univers chaotique.* » □

construction de contrats sociaux originaux – en situations illisibles, instables, et à risques existentiels. Cela va devenir leur terrain d'opération non seulement ultime, mais central.

Je songe bien entendu, en premier lieu, au dirigeant public, qui a une responsabilité éminente dès qu'il s'agit de la res publica. Mais, de la même manière, il va falloir penser cette haute stature pour les dirigeants du secteur privé dont la puissance et les responsabilités sont tout aussi importantes, et parfois bien plus lourdes. [...].

De même pour le citoyen, qui va jouer et devoir jouer, lui aussi, des partitions centrales, qu'il s'agisse de comportements de prévention, de capacité de mobilisation et de réaction solidaire, de participation aux débats collectifs, de coïvention d'avenirs inédits dans tous les cas de ruptures profondes. Lui aussi va devoir se hisser à la stature de « la Femme et de l'Homme d'État ». La responsabilité est collective et le citoyen ne saurait tout attendre des responsables, en se repliant dans la seule colère. Encore faut-il inventer des voies nouvelles pour qu'il puisse avoir sa place dans le monde qui vient et ne s'enkyste pas dans la terrible conviction qui s'installe : ce monde n'a plus / n'aurait plus besoin de lui [...].» (page 7)

Les axes de progrès

L'impératif à cette heure est bien de tout mettre en œuvre pour sortir par le haut des situations « impossibles » dans lesquelles le dirigeant se trouve rapidement enfermé – et à double tour s'il tombe dans les pièges qui guettent les meilleurs, et terrassent les non préparés.

L'erreur serait d'aligner des listes de préceptes codifiés. Le choix ici, en l'état de nos connaissances, est de proposer des lignes de vie pour se projeter dans l'invention positive :

- *s'arracher : car relever ces défis suppose de s'extraire des sillons habituels ;*
- *repenser : car la question de la crise est désormais hors « domaine de vol » de nos paradigmes et références ;*
- *piloter : car la fonction primordiale est et sera de plus en plus celle du pilotage, même si « coordination » et « communication » restent des piliers cruciaux ;*
- *préparer : car les bagages habituels ne peuvent plus suffire pour naviguer sur les mers inconnues et aux tempêtes extrêmes.» (page 9-10)*

1. P. Lagadec, *Le temps de l'invention*, Préventique 2019, format PDF uniquement, cf. www.preventique.org/Livres/le-temps-de-linvention

2. Voir *Le Monde*, « C'est peu de dire que les leçons de Seveso n'ont guère été retenues », cf. www.lemonde.fr/idees/article/2019/10/12/c-est-peu-de-dire-que-les-lecons-de-seveso-n-ont-guere-ete-retenues_6015263_3232.html

3. Lord Robens, *Safety and Health at Work*, London, HMSO, 1972.

4. Voir les enquêtes du Congrès US sur le Boeing 737 Max.

5. M. Bloch, *L'Étrange défaite*, Folio histoire, 1992.

6. P. Lagadec, « La Force de réflexion rapide, aide au pilotage des crises », *Préventique Sécurité*, n° 112 (juillet-août 2010), p. 31-35, cf. www.preventique.org/content/aide-au-pilotage-des-crisis