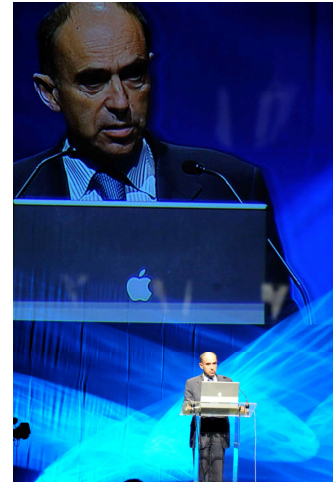


Patrick Lagadec – Grand témoin

Intervention aux Assises Nationales des Risques Technologiques 21 octobre 2010

J'ai bien conscience de l'ampleur du champ à couvrir en matière de sécurité industrielle, des difficultés à surmonter, de débats à engager et poursuivre. La maîtrise des risques exige un travail patient, multiforme, ouvert, inscrit dans la durée. Pourtant, je vais encore ajouter d'autres défis. Je le fais dans la fonction et la responsabilité qui sont les miennes, à savoir une exploration continue des territoires encore mal cartographiés qui se situent par-delà ces horizons, où la statistique n'a pu s'établir, où les règles du jeu et « best practices » sont encore inexistantes. C'est d'autant plus crucial que ces défis se rapprochent désormais à des vitesses en accélération croissante. Bien entendu, ce type de regard n'a pas à se substituer au premier, plus classique – il vient comme une exigence supplémentaire, de plus en plus vitale car tout défaut d'anticipation a des coûts de plus en plus colossaux. La démarche est ici assez différente de nos logiques conventionnelles, si à l'aise dans nos cultures. Le point essentiel n'est pas d'avoir la cartographie définitive et la somme des bonnes réponses. Il s'agit d'abord d'avoir la faculté de questionnement hors des scripts habituels, une faculté suffisamment entraînée pour qu'elle puisse nourrir à tout moment la capacité à inventer des chemins non tracés lorsque le « hors cadre » fait irruption. Au nombre des questions de départ à toujours entretenir, il y a par exemple celles-ci : Quels sont les nouveaux types de risques ? Quels angles morts : quelles hypothèses de travail spontanées nous empêchent de détecter les signaux ? Quels sont les univers dans lesquels nous devons travailler aujourd'hui ? Quelles conditions générales des contextes dans lesquels s'inscrivent nos activités peuvent-elles profondément transformer la maîtrise des risques, le pilotage des crises ?



J'ai trouvé cette photo à Chamonix : « Attention ! Vous quittez la zone balisée ». Autrement dit, pour nous ici : « Attention, à partir de maintenant, nous n'avons plus la carte ». Et il semble bien que, de plus en plus souvent désormais, nos grands

systèmes et organisations se retrouvent démunies de repères, avec pour seule défense : « Que vouliez-vous que l'on fît, c'était exceptionnel ! ». Le problème est précisément que la mutation des contextes nous conduit à devoir faire face, de plus en plus souvent, à cet exceptionnel permanent. Et comme ce type de constat ne cesse de se reproduire, de façon toujours plus fréquente, il y a lieu de s'interroger : et si nous étions, effectivement, mal préparés à affronter ces nouveaux terrain de risques et de crises ? C'est précisément le constat de la commission d'enquête de la Chambre des Représentants aux Etats-Unis, qui écrit en conclusion de son rapport sur Katrina : « Mais pourquoi apparaissions-nous toujours en retard d'une crise ? ». Le piège est ici de s'enfermer dans les réponses du passé – plus de statistiques, plus de plan, plus de communication, plus de centralisation, etc. La première exigence est de re-cartographier les problèmes. L'expertise systématique des cas émergents donne déjà quelques points de repères.

L'hypercomplexité. Ainsi de Katrina. C'est d'abord un cyclone – le vent. Mais ce n'est pas là l'essentiel. Il faut rapidement comprendre que l'eau est le facteur critique, avec non pas un débordement des levées, mais leur destruction, ce qui est qualitativement différent. Et tout s'enchaîne et s'empile : rupture totale de tous les réseaux vitaux, à commencer par les communications (l'électronique fait très mauvais ménage avec l'eau, ce qui constitua une surprise majeure sur le terrain) ; une trentaine d'accidents dans des installations type « Seveso », avec un épandage de produits pétroliers à la hauteur du tiers de l'Exon-Valdez ; des problèmes de maintien de l'ordre difficiles à qualifier (et qui ne rentraient pas dans les schémas habituels, qu'ils fussent ceux des autorités ou ceux des sociologues des catastrophes) ; des populations abandonnées voire hors écran radar des autorités (mais sur les écrans de télévision dans le monde entier) ; des effets-dominos impressionnants avec par exemple le risque de black-out énergétique sur toute la côte Est des Etats-Unis ; des effets stratégiques comme l'interrogation sur la possibilité de récupérer le Mississippi et le port de La Nouvelle-Orléans... Bref, voici pris à revers notre culture de gestion des catastrophes, le plus souvent (même si on s'en défend toujours) fondée sur des catégorisations d'événements bien spécifiques. Soudain, voici l'hypercomplexité à l'œuvre, qui laisse souvent impuissant. Le « toutes choses égales par ailleurs » ne fonctionne plus.

L'inconcevable. Ainsi des Tours Jumelles, le 11 septembre : elles qui étaient tenues pour indestructibles ; elles dont le plan d'urgence stipulait que le seul danger serait une évacuation générale, les voici bientôt qui s'effondrent. Ainsi de l'anthrax, en

2003, lorsque l'on découvre que ce n'est pas tant la lettre contaminée qui pose problème que les machines de tri postal, qui expulsent les spores, et opèrent une contamination générale – « Leur arme, c'est mon réseau ». Que s'ajoute à cela des comportements sociaux aberrants, avec dépôts de milliers d'enveloppes contenant de la poudre blanche, et le tableau devient rapidement ingérable dans les codes habituels. Surtout si les réponses sont totalement contradictoires, volatiles, incompréhensibles, mais médiatisées – avec le nombre des cas de fausses lettres piégées augmentant comme le carré du nombre de reportages télévisés.

Le mélange des genres, les interactions surprises. Ainsi cet été de ces feux de tourbes qui font mauvais ménage avec les centres nucléaires russes.

La vitesse. Ainsi de ces épidémies qui traversent les océans à la vitesse du jet. Ou, comme on l'a vu voici quelques mois à Wall Street, un problème informatique qui, en 7 millisecondes fait dérailler le système, qu'il faut rapidement débrayer – ce qui, heureusement est possible dans ce domaine, mais ne le serait pas dans d'autres.

Les failles sociétales. C'est sans doute une question de plus en plus critique. Des « ondes de mort » incompréhensibles qui conduisent aussi bien à des déchainements de terrorisme, à des ruptures générationnelles, à des cohortes de suicides, à des effacements de liens sociaux jusqu'alors tenus pour donnés.

On se retrouve dans un environnement extraordinairement surprenant, que l'on ne sait plus comment aborder. A la Nouvelle-Orléans, on a remarqué que les seuls à pouvoir un peu communiquer étaient les jeunes – ils parlent SMS couramment, le seul vecteur qui survivait encore. Sur tel front de banlieue avec voitures en feu, on tente de faire une leçon civique sur le thème « Il n'est pas bien de brûler des voitures, mettez-vous à la place du propriétaire ». Si la réponse vient : « N'importe quoi, c'est la mienne ! », c'est soudain l'incompréhension totale, la plongée dans un autre univers. On sait comment « effacer » un aéroport européen, mais on n'a rien de prêt pour un nuage affectant l'ensemble du continent ; et soudain l'expertise se montre bien ténue : on sait des choses sur les cendres volcaniques, mais que sait-on sur ces cendres précises ? Le temps que l'on repose convenablement la question, que l'on s'y retrouve dans les amas d'organisations à « coordonner », il y a déjà des millions de personnes bloquées aux quatre coins du monde, et les autres hubs mondiaux qui se voient asphyxiés – ce n'est plus une question de Business Continuity sur une plateforme, c'est le modèle de fond qui pose problème ; et de cultures organisationnelles par trop décalées pour rester en capacité d'action.

Certes, on peut tenter des jokers et des faux-semblants. L'argument désespéré est celui de l'exceptionnel : « C'était véritablement exceptionnel ! ». Le problème, on l'a dit, c'est que lorsque l'exceptionnel frappe tous les mois, chacun finit par se demander si l'exceptionnel est bien dans l'événement déstabilisant ou dans les moments de relative stabilité. L'autre argument pavlovien est de tout rejeter sur le défaut de communication. Il aurait suffi de « communiquer ». Là encore, on sent bien qu'on est loin du but, et l'argument de l'insuffisance de communication risque bientôt de devenir un facteur de basculement dans la perte de confiance. Car chacun sent bien que le décisif n'est pas là.

En réalité, nous sommes aux prises avec un monde du risque et de la crise très différent de celui que nous avons connu. Un monde qui suppose d'autres grilles de lecture, d'autres registres d'anticipation et de pilotage, d'autres formes de préparation et d'enseignement. Non à la place des références précédentes, mais en supplément – en dépit de toutes les contradictions que cela impose.

Quelques points de référence peuvent être plantés comme premiers pitons-repères.

Le questionnement : Ces nouveaux univers n'appellent pas d'abord à réunir toutes les réponses, pour ne pas être surpris, mais bien à ouvrir toutes les questions difficiles, pour s'habituer à naviguer en terre inconnue. Et cela bien entendu, non pour une esthétique de l'esprit mais bien pour conduire des démarches opérationnelles tout à fait concrètes. Et ce questionnement doit d'abord s'exercer sur les angles morts, non sur les sujets tenus hors agendas, ne pouvant pas faire l'objet d'examen, encore moins de débat ouvert.

L'expertise : Certes, il est bon d'avoir des connaissances solides. Mais en terrain non conventionnel, le plus crucial est d'avoir des experts entraînés à clarifier au plus vite les limites des connaissances à disposition, et à partager cette expertise de l'incertitude et plus encore de l'inconnu. Ce qui doit changer et la pratique de l'expertise et la relation experts-décideurs.

Une autre culture du signal : Nous sommes habitués à considérer que la recherche de signaux faibles est la pointe avancée de l'excellence. C'est exact pour les domaines connus : comment détecter le plus précocement les signaux connus avant qu'ils ne deviennent massifs et difficiles à traiter. C'est piégeant pour les domaines émergents : il ne suffit plus de mettre un amplificateur devant le signal pour pouvoir

le mesurer comme habituellement ; le défi est de pouvoir détecter des signaux « aberrants », « sauvages », non repérables avec nos radars habituels.

De nouvelles démarches en pilotage des crises : Notre culture de crise est le plus souvent ancrée sur l'idée que l'événement appelle d'abord l'application de plans bien définis, cela protégeant de la surprise. Notre surprise désormais est que les crises ne rentrent plus dans les plans préparés. Le cas du H1N1 est sans doute le plus emblématique à cet égard. Et l'on entend rapidement les acteurs se désespérer : « La crise refuse de rentrer dans les plans ! que voulez-vous qu'on fasse ? ». La rupture à effectuer est d'ordre intellectuel et opérationnel. J'ai ainsi plaidé pour le développement de la démarche de Force de Réflexion Rapide. Un groupe de personnes hybrides, entraînées à réfléchir et proposer sur « feuille blanche », en appui aux décideurs notamment, à partir de quatre interrogations de base : 1. De quoi s'agit-il ? 2. Quels sont les pièges à éviter ? 3. Avec quelles cartes d'acteurs va-t-on travailler ? 4. Quelles sont les quelques initiatives clés que l'on peut engager pour injecter sens, confiance, capacité dans le système en grande difficulté, en perte d'ancrage ? En terrain refusant viscéralement le questionnement, ce type de démarche est inacceptable et on le mesure jour après jour.

De nouvelles alliances : Nous avons été habitués à considérer que les populations devaient être « rassurées » - « Tout est sous contrôle ». Nous avons, surtout pour les éventualités lourdes, été habitués à prôner la centralisation hiérarchique. Avec, tout de même, quelque information pour assurer le besoin d'information, devenu politiquement sensible. Il va nous falloir considérer, de plus en plus, des approches bien plus multiples, ouvertes, granulaires, mobilisant des dynamiques bottom-up qui vont devenir vitales. Mais sans démission des étages supérieurs. Les nouveaux moyens de communication Internet ont d'ailleurs d'ores et déjà pulvérisé nos grilles habituelles de lecture et de pilotage.

De nouvelles formations, de nouveaux exercices : De façon générale, les préparations offertes en gestion de crise consistent à exposer les principes à appliquer, les pratiques validées, les éléments de langage convenus - à donner toutes les réponses. Il faut opérer désormais largement à l'inverse pour ces nouveaux univers des risques et crises en émergence. Il nous faut entraîner les uns et les autres à ouvrir des questions, à être surpris, à conserver leur intelligence et leurs capacités de pilotage alors que les ancrages et règles usuelles ont été pulvérisés. En matière d'exercice, il nous faudrait ajouter aux tests visant à vérifier

des aptitudes de base, des exercices visant le renforcement des capacités collectives de confrontation à l'inconnu, d'invention rapide, de mise en œuvre d'alliances nouvelles avec les acteurs de terrain, les citoyens, etc. Que l'on songe par exemple à des exercices nucléaires qui intégreraient pleinement l'utilisation d'Internet par les acteurs, les jeunes, etc. On pourrait découvrir de stupéfiants horizons qui inviteraient à revoir d'urgence nos repères et fonctionnement habituels.

De nouvelles formations initiales : Pour l'heure, ces questions touchant des univers aussi mal stabilisés, aussi mal connus, ne faisant pas l'objet de bibliographies passées à la postérité, ne font guère partie des cursus d'excellence. L'argument le plus fréquent est qu'il y a déjà tellement de contenus solides à faire absorber que l'on n'a guère de temps pour explorer des contrées aussi étranges, qui ne satisfont pas au minimum exigé de toute discipline candidate à enseignement. Faute de préparation de ce nouveau type, le futur dirigeant aura toute chance de « décrocher » brutalement dès qu'il sera en présence de questions pour lesquelles il n'a pas déjà ses réponses, ses réponses d'excellence. Et c'est ainsi que les cercles en charge « craquent » en situation ; ou se protègent de tout questionnement en anticipation – avec rejet fréquent de tout porteur de question, qui s'aventure aujourd'hui à transgresser la règle : « venez avec les réponses connues, ne venez pas nous affoler avec des questions ».

Ce sont là, assurément, des perspectives difficiles. Mais nous n'avons guère le choix. Si l'on ne met pas tout en œuvre pour maîtriser ces terres inconnues, elles nous y entraîneront entravés.

A la veille du passage au XX^{ème} siècle, aux Etats-Unis, un certain nombre de pionniers ont eu une vive conscience de la nécessité de refonder la santé publique pour pouvoir affronter les défis dont on commençait à percevoir les signaux d'approche. C'était peu avant, effectivement, la pandémie de 1918. Ces pionniers durent créer une nouvelle université pour travailler sur le sujet, trop dérangent pour les enseignes prestigieuses trop sûres de leur excellence. Ils créèrent ainsi Baltimore, et les autres universités finirent par suivre. L'objectif, tel que résumé dans le livre de John Barry sur la pandémie de 1918 était de grande hauteur : « Produire des personnes qui seraient capables de produire de nouvelles pensées, de nouvelles pratiques, pour traiter les nouveaux défis ».

Nous avons à l'évidence devant nous, aujourd'hui, les mêmes sauts à franchir. C'est là un défi de toutes les époques ayant à vivre des périodes de mutation.