

## LES AUTEURS DU LIVRE

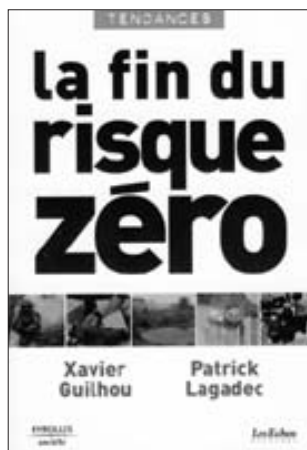
Xavier Guilhou est actuellement Directeur d'Eurogroup Institute. Il est notamment spécialiste du management des crises de par sa triple expérience : dans le domaine des entreprises comme expert en risk management et en marketing, dans le domaine de la diplomatie et du commerce extérieur et comme enseignant-chercheur.

Patrick Lagadec est spécialisé sur les risques technologiques. Il est directeur de recherche au laboratoire d'économétrie de l'École Polytechnique. Il a récemment publié *Ruptures créatrices* (Editions d'organisation, 2000).

## SOMMAIRE

- p.8 Résumé du livre  
La fin du risque zéro
- p.10 Interview d'Andréu Solé, professeur au Groupe HEC, sociologue et auteur de *Créateurs de mondes – nos possibles, nos impossibles* Editions du Rocher, 2000
- p.12 Hazard mitigation and sustainable community development, d'après un article de Disaster Management and Prevention, 2002
- p.13 Interview de Pierre Guyonnet, directeur de la sécurité industrielle de Total Fina Elf
- p.14 Le cas RATP avec les témoignages de Guy Planchette et Alain Caire

# LA RESPONSABILITÉ EN QUESTION



Synthèse réalisée d'après l'ouvrage  
**La fin du risque zéro**

de Xavier Guilhou et Patrick Lagadec  
Paru aux Editions Eyrolles-Les Echos, 2002

## LES IDÉES CLÉS

Face aux ruptures que traduit l'accélération des crises dans le monde, la recherche du risque zéro est tentante. Mais cette attitude de repli se révèle stérile. Effondrement du mur de Berlin, guerres régionales, accidents nucléaires, et plus récemment épidémies, catastrophes environnementales, jusqu'au paroxysme du 11 septembre : tout concourt au repli sur soi et à la quête de sécurité. Cette tentation du risque zéro, en empêchant de s'attaquer aux défis de l'avenir, montre ses limites.

Pour faire face aux ruptures, les dirigeants doivent faire preuve de responsabilité et mettre en place des organisations adaptées. Les ruptures ne se managent ni comme des accidents, ni même comme des crises. Elles réclament des comportements et méthodes de gestion spécifiques. Les dirigeants doivent faire preuve d'un engagement personnel fort et assumer pleinement leurs responsabilités. Ils privilégient le recul stratégique, mais aussi l'imagination et l'intuition. Pour être vigilantes et réactives, les organisations qu'ils dirigent fonctionnent en réseau et reposent sur des relations de confiance.

Savoir gérer les ruptures ne suffit pas. Plutôt que de chercher à minimiser les risques, mieux vaut préparer l'avenir avec audace. Notre époque a besoin de « passeurs de frontières », de responsables engagés qui peuvent aider à adopter de nouvelles postures : réconcilier les dirigeants avec la société civile et les citoyens, renforcer les processus démocratiques, redonner confiance... Seules ces attitudes permettront de faire face avec lucidité aux défis de l'avenir.

# La fin du risque zéro

D'après l'ouvrage de Xavier Guilhou et Patrick Lagadec

Edition Eyrolles, 2002

La multiplication de crises graves depuis ces derniers mois (vache folle, 11 septembre, AZF à Toulouse) et la prolifération de menaces de moins en moins identifiables, vient mettre un terme au dogme du risque zéro tant proclamé par les dirigeants pour rassurer leurs équipes ou leurs concitoyens. Le refus de tout risque conduit pourtant à des situations dangereuses, en particulier une fuite généralisée devant les responsabilités. Les discours réducteurs ont fait leur temps : la fin de l'Histoire n'est pas encore d'actualité. Mais au lieu de le vivre comme un désarroi, tâchons d'en tirer des initiatives fécondes.

## UN MONDE EN ÉTAT DE CHOC

Dès les années 60, nous savions déjà que le monde évoluait rapidement, mais depuis tout n'a fait que s'accélérer. Dans les années 1990, notre monde bien ordonné s'est effondré : chute du mur de Berlin, effondrement du bloc des pays de l'Est, guerre du Golfe, crise des Balkans. Dans son paroxysme, le 11 septembre 2001 symbolise cinq grandes ruptures :

- *Historique.* L'Amérique cesse d'être un sanctuaire militaro-économique.
- *Géostratégique.* Le choc des civilisations change de nature. De « puissant à puissant », le rapport évolue de « fort au fou » où chacun est le barbare de l'autre.
- *Jeux d'acteurs.* A côté des Etats de droit émergent de nouveaux acteurs : les organisations en réseaux issues de la société civile... ou du terrorisme.
- *Sémantique.* Les discours étroits de la mondialisation et de la globalisation cèdent le pas à une vision privilégiant le local et le développement durable.
- *Modes d'action.* Lorsque le cutter du kamikaze met en échec nos outils sophistiqués, nous devons non seulement réévaluer nos outils de défense, mais surtout imaginer de nouveaux « champs de coexistence » et des projets partagés avec les autres civilisations.

Dans le domaine de la sécurité industrielle, une mutation tout aussi profonde s'est opérée. Elle a simplement été plus lisible, avec quelques grands jalons historiques : Seveso en 1967, Three Mile Island en 1979, Bhopal en 1984, Tchernobyl en 1986...

A partir des années 1990, le rythme des crises s'emballe : épidémie de la vache folle, sang contaminé, catastrophes climatiques répétées, anthrax... Cela a abouti à des créations d'agences de prévention (en matière de santé, d'alimentation, d'environnement) et à l'introduction, souvent mal maîtrisée, du principe de précaution.

Le contexte des relations internationales a également été marqué par de grands bouleversements : Moyen-Orient, Bosnie, Rwanda, Kosovo, Cambodge... ces conflits non-conventionnels, souvent menés contre des chefs de bande et des terroristes, ont provoqué le glissement des responsabilités des Etats au profit de missions ad hoc ou d'ONG.

Que ce soit sur le plan des conflits ou des risques technologiques, cette dilution des responsabilités a maintenant clairement atteint ses limites. Les bouleversements en cours exigent bien plus que des réponses tactiques. Face à cette situation, les décideurs publics se sont largement enfermés dans la défiance ou l'ignorance, et la société civile livrée à elle-même, s'est retrouvée en prise avec des comportements grégaires et concentrés sur le court terme. Il est largement temps de les réconcilier et de faire émerger une vitalité collective forte. Retrouver la confiance exige en premier lieu de commencer par adopter une plus grande modestie, seule capable d'ouvrir des perspectives créatrices de sens et dynamisantes pour nos sociétés.

## UN MONDE SOUS CONTRÔLE ?

Notre monde n'a peut-être jamais aussi peu été sous contrôle que ces temps-ci. Lorsque des certitudes scientifiques aussi ancrées que le caractère infranchissable de la barrière des espèces sont démenties par la découverte du prion, avouons que nous sommes face à un véritable trou noir. L'alarmisme et le pessimisme sont cependant deux attitudes à bannir. Pour faire aux crises et aux ruptures, tentons d'abord de les comprendre.

Le seul cadre de l'accident ne suffit plus pour analyser les bouleversements que nous vivons actuellement. Les accidents sont des discontinuités propres à des univers stables. Or notre univers est fondamentalement instable. Même le terme de crise est encore trop faible car les mutations contemporaines sont globales et multiformes. Ce sont de véritables ruptures. Face à ces ruptures, la tentation est grande de se murer derrière des enceintes protectrices. Pourtant, rien n'est pire que cette politique de l'autruche. De telles situations nécessitent des réponses complexes, avec notamment des efforts particuliers d'information au public. Ces chaînes de rupture rendent inopérantes les structures politiques et de management classiques.



## OSER PRENDRE DES RISQUES

Lorsque l'environnement se fracture de plus en plus vite se pose la question cruciale de la gouvernance. Celle-ci renvoie à la notion de responsabilité et à l'implication des gouvernants et de la société civile pour résoudre les problèmes. Avec l'irruption accélérée de l'exceptionnel, il n'est plus possible de pratiquer comme avant le déni de responsabilité. Les Etats, les médiateurs, les opérateurs et même les civils doivent assumer leur rôle et rechercher à œuvrer ensemble en cohérence et en cohésion. Cette question de la coordination du jeu des acteurs devient clé, que ce soit dans les domaines de la diplomatie internationale, de la maîtrise des risques technologiques et scientifiques, de la sécurisation socio-économique, ou de la mise en œuvre d'un processus de développement durable.

Ces perspectives supposent deux mutations majeures : une implication beaucoup plus forte des dirigeants et une revalorisation du rôle des citoyens. On ne vient pas à bout de situations exceptionnelles par des processus de gestion technique, mais grâce à l'intransigeance de meneurs qui s'engagent et qui ont le courage de décider. Les fortes convictions des responsables ne suffisent pas. Il faut aussi sélectionner des profils atypiques, aptes à se confronter à l'exceptionnel. En situation de rupture, la défiance à l'égard des réactions des citoyens est naturelle. Elle conduit à une rétention d'information, évidemment très préjudiciable à leur responsabilisation. La quête d'autonomie des citoyens sera favorisée en leur donnant des leviers pour agir au niveau local et de manière décentralisée.

### « PASSEURS DE FRONTIÈRES »

Les phénomènes de rupture se conçoivent souvent de façon défensive, avec une tentation du risque-zéro finissant par nous couper du monde réel et de l'action. Mais une démarche opposée, résolument optimiste, est possible grâce à des « ruptures pédagogiques et managériales » qui libèrent l'action et la réflexion pour aller vers des univers nouveaux et créatifs. Dans le cas de crises graves, ou plus encore de ruptures soudaines, les dirigeants doivent savoir prendre des décisions critiques, agir de façon adéquate et souvent hors norme. A évènement exceptionnel, mesures exceptionnelles ! Cela exige une forte implication personnelle de leur part pour bien décrypter les informations et mobiliser leurs équipes. L'imagination, le recul et la réflexion stratégique sont indispensables. Le pilotage lui-même des processus repose sur une architecture basée sur trois cellules :

- une cellule Direction, chargée des grandes orientations et dont le facteur-clé est la capacité de leadership.
- une cellule Gestion, chargée d'apporter un appui stratégique global et apte à bien maîtriser la complexité.
- une cellule Communication, chargée de l'interface avec la presse et les divers publics et se distinguant par sa capacité à tisser du lien.

De plus, une cellule Logistique apportera les moyens techniques nécessaires aux trois cellules principales, en évitant tout dysfonctionnement.

Au-delà de la maîtrise des crises, savoir gérer l'après-crise est capital. Trois invariants sont à prendre en compte : le temps, l'espace, mais aussi les acteurs, qui sont souvent négligés.

- La gestion du temps permet de maîtriser la vitesse, phénomène essentiel dans toute rupture. Elle commande de traiter rapidement les hémorragies, de discerner immédiatement les priorités et de remettre de la « temporalité », c'est-à-dire définir avec précision quand, où et comment se fera le retour à la normalité.
- La gestion de l'espace s'appuie sur une « cartographie » de la situation pour avoir un état des lieux rapide. Elle exige de différencier les modes d'action (espaces légaux et espaces de non-droit) et nécessite de s'appuyer sur des compétences logistiques pour contrôler le terrain.
- La gestion des acteurs enfin passe par la « démilitarisation » des groupes à risque (isoler les « mafias », les « fauteurs de troubles »), par l'occupation du terrain de la communication et la mobilisation des réseaux utiles, en particulier les relais d'opinion.

Mais bien gérer les processus de crise ne suffit pas. Les vrais responsables se caractérisent par leur capacité à inventer de nouveaux avènements en prenant des décisions de fond, basées en priorité sur l'intuition et l'imagination. Ils doivent devenir des « passeurs de frontières » grâce à une vision stratégique hors-norme. Pour accomplir cela, ils ont à relever six défis principaux : redéfinir les échelles de risques et les menaces, faire émerger des réponses adaptées pour contrer la perte de référentiels, retisser des liens par la confiance et la légitimité, revaloriser la notion de responsabilité, transformer avec courage et sans tergiverser, et enfin affronter les discontinuités de façon créative.

L'implication forte des dirigeants ne suffit toutefois pas si elle n'est accompagnée d'une revalorisation de la société civile et des citoyens. Retrouver leur confiance est indispensable pour affronter les défis et les transformer en nouvelles opportunités. Revivifier la démocratie permettra aussi d'éviter les tentations de régression qui menacent aux moments décisifs. Gardons-nous des attitudes frileuses qui s'incarnent dans la mauvaise interprétation du principe de précaution, dans le juridisme ou l'excès procédural. Se garder de ces pièges demande de la lucidité, de la vigilance et de l'audace pour aller de l'avant. C'est au prix de risques calculés que peut s'ouvrir la route vers des futurs féconds. ■

### POUR EN SAVOIR PLUS

La société du risque  
Sur la voie d'une autre modernité  
*De Ulrich Beck, Aubier, 2002 (traduit de l'allemand)*

Du bon usage du principe de précaution  
*De Philippe Kourilsky, Odile Jacob, janvier 2002*

# La complexité du monde : une croyance moralement dangereuse

Andréu Solé, sociologue, professeur au Groupe HEC et auteur de *Créateurs de mondes*, Éditions du Rocher 2000

Les publications et les travaux de recherche traitant du risque se multiplient. Qu'en pensez-vous ?

Cette littérature affirme que le monde est devenu complexe donc incertain, d'où la multiplication des risques (sanitaires, écologiques, financiers, terroristes...). La vache folle, le 11 septembre, l'affaire Enron, la tension actuelle entre l'Inde et le Pakistan : tous ces événements ne peuvent que nous renforcer dans cette conviction, cette rhétorique. Pour l'esprit moderne, la complexité de son monde est une évidence, une réalité indiscutable. Il est difficile d'interroger les évidences du monde auquel on appartient, il est risqué de discuter l'indiscutable : insister sur la complexité du monde, n'est-ce pas faire preuve d'intelligence, de culture, de réalisme, de modestie ?

Vous n'êtes pas d'accord, le monde actuel n'est pas « complexe », « incertain » ?

Evidence partagée, la « pensée de la complexité » est une pensée qui ne se pense pas. Elle repose sur une confusion : on confond un concept scientifique et une rhétorique obligée pour parler d'une sensation commune, celle de vivre dans un monde jugé « incontrôlable ». Entretenir cette confusion, c'est conférer une connotation scientifique aux discours ambiants sur la complexité.

Commençons par lire les historiens et les ethnologues. Peut-on, après avoir lu les études concernant la très longue période qui suit l'effondrement de l'empire romain, le long épisode de la guerre de Cent Ans ou encore le déroulement de la Révolution Française, soutenir sérieusement que la particularité de notre monde, de notre époque est qu'ils sont complexes, incertains ? Les mondes premiers ne sont pas des mondes simples : populations très réduites et autarciques, elles ont des règles, des tabous, des rituels, une organisation, un imaginaire dont la complexité est un défi pour l'ethnologue. Les Aztèques vivaient avec une incertitude terrifiante : le soleil pouvait ne pas se lever demain. Les travaux des historiens et des ethnologues nous rappellent que les mondes que se sont construits les hommes ne sont pas plus ou moins civilisés, plus ou moins complexes : ce sont des civilisations, des mondes différents. La complexité du monde qui frappe tant l'esprit moderne n'est pas une réalité mais une croyance. Les Aztèques croyaient que le soleil avait été créé par les dieux : pour eux, c'était la réalité. Les humains modernes, eux non plus ne voient pas que la réalité de la complexité est une croyance constitutive de leur monde. C'est une croyance dangereuse.

Qu'est-ce qui vous amène à affirmer que croire que le monde est complexe et incertain est une croyance dangereuse ?

Il n'y a pas si longtemps, on disait - avec modestie : « Je ne comprends pas ». Aujourd'hui, il faut dire, penser, répéter - avec assurance : « Le monde est complexe ». Derrière une tonalité scientifique, sous couvert de modestie et de réalisme, la « pensée de la complexité » mêle arrogance, démission et finalement cynisme.

Pour comprendre l'attitude des dirigeants (politiques, économiques), il est nécessaire d'identifier les raisonnements qu'implique cette pensée. Comme en témoigne cette littérature à la mode sur laquelle vous m'interrogez, cette pensée raisonne en termes de risques - mot désignant un événement envisageable négatif, dangereux. On « probabilise » les événements : les dirigeants, leurs conseillers, les experts pensent les événements en les considérant comme plus ou moins probables (ils déterminent leur probabilité en utilisant des techniques sophistiquées ou de manière très élémentaire, intuitive). « Probabiliser » conduit, d'une part à transformer les événements considérés comme fortement probables en événements certains et d'autre part à exclure du champ de préoccupation ceux jugés hautement improbables. Lors du premier tour des dernières élections présidentielles françaises, on tenait pour certaine la présence au second tour du président et du premier ministre sortants ; on excluait qu'un « troisième homme » vienne empêcher le duel attendu. La mentalité probabiliste, démarche consistant à se forger des certitudes et à mettre à la poubelle des événements envisageables, est un réflexe mental dangereux.

Il est beaucoup question du principe de précaution. Existe-t-il une relation entre ce principe et votre critique de la pensée de la complexité et de la mentalité probabiliste ?

Tel qu'il est pratiqué, le principe dit de précaution est l'une des expressions les plus visibles de cette pensée et de cette mentalité. Par exemple, il y quelques mois, Stanley B. Prusiner, le découvreur du prion, a réalisé des expériences montrant la présence de cet agent pathogène dans les tissus musculaires de souris et de hamsters. Quelle fut la décision de l'AFSSA, organisme dont la création est censée prouver l'attachement des dirigeants politiques au principe de précaution ? Mener des études (cf. *Vache folle : les prions pathologiques pourraient être présents dans la viande*, *Le Monde*, 20 mars 2002). Quelle fut la réaction des responsables publics français concernés et de leurs conseillers scientifiques ? Pour eux, il est - a priori - très improbable (exclu)

que des prions puissent se trouver dans les muscles des vaches. Pour des raisons surtout économiques, ils ne veulent pas se défaire de la certitude qui justifie leur attitude : seul les tissus cérébraux et lymphatiques des vaches peuvent être infectés. S'ajoute la conviction selon laquelle il est très fortement probable (c'est donc une certitude pour eux) que le nombre des victimes demeurera extrêmement faible en France, donc politiquement et économiquement « gérable » !

La rhétorique change (il faut insister sur la complexité et l'incertitude du monde, se référer au principe de précaution), mais c'est toujours d'une volonté de réduction de l'incertitude, d'un désir de maîtrise et de gestion des événements dont il s'agit. Comment réduire l'incertitude ? En étudiant le problème, en réfléchissant, en collectant toujours plus d'information. N'est-il pas grand temps de se rendre compte que (comme l'a montré le drame du sang contaminé) la mentalité probabiliste, la volonté de réduction de l'incertitude, la réflexion, le besoin d'information, le sacro-saint principe de précaution tuent ?

Vous critiquez vigoureusement une forme de pensée. Peut-on penser autrement dans notre monde ?

A l'esprit probabiliste, j'oppose la théorie des possibles - impossibles que j'ai élaborée à partir de mes travaux personnels de recherche. Un événement jugé fortement improbable doit être considéré comme « un possible ». Un événement tenu pour hautement probable doit être pensé, non pas comme une quasi certitude mais également comme un possible. « Un impossible » est un événement n'ayant aucune chance de se produire. Lorsque je fais travailler des dirigeants d'entreprise selon cette approche, ils découvrent que les possibles et impossibles qui « fondent » leurs décisions stratégiques ne sont pas la « réalité », le résultat de leur information, de leur analyse de l'environnement, sinon des « constructions » très personnelles : ils dirigent l'entreprise avec leurs possibles, leurs impossibles.

Penser un événement jugé très improbable comme un possible, c'est s'ouvrir. Penser un événement tenu pour quasi certain comme un possible parmi d'autres, c'est gagner en modestie. C'est surtout être plus responsable.

Au principe de précaution en vogue, il me paraît urgent d'opposer celui de responsabilité défini par Hans Jonas. Ce « principe de responsabilité », je propose de l'articuler à la théorie des possibles-impossibles. Il faut avoir le courage de pratiquer ce que le philosophe allemand appelle l'« heuristique de la peur », de savoir prendre peur pour le sort des autres, pour le bien de l'humanité : tout possible dangereux pour la vie, la santé, l'avenir de nos enfants, la planète, doit être immédiatement, impérativement et totalement empêché (même donc s'il s'agit d'un événement jugé très improbable). Si la vie est sincèrement un impératif prioritaire, il faut avoir le courage d'interdire, de tout arrêter, de refuser les « contraintes économiques », le « progrès ». Il faut renverser la relation réflexion - action, avoir le courage d'agir d'abord afin de prévenir le pire. Il est aisé d'imaginer ce qu'implique-

rait l'application d'un tel principe dans le cas, par exemple, de l'affaire de la vache folle. Le principe de responsabilité est-il acceptable dans notre monde ?

Comment agir, comment vivre si tout est possible, s'il faut interdire tous les possibles dangereux ?

L'idée d'humains imaginant tous les possibles est un fantasme. Les humains se créent des possibles et des impossibles. Par exemple : impossible (inimaginable) pour un Aztèque de voir le soleil comme un phénomène naturel, impossible (impensable) pour tel dirigeant de vendre l'entreprise qu'il a créée.

Chaque matin, en prenant la voiture pour nous rendre au travail, nous acceptons de ne pas revenir entier ou même vivant. Mais, nous refusons que l'on nous transfuse du sang pouvant être contaminé ou de manger des aliments qui tuent. La question est donc : quels sont les possibles que nous acceptons et ceux que nous refusons, quels sont les impossibles que nous nous donnons collectivement ? Cette interrogation transcende les débats habituels concernant l'économie, la politique, la technique : elle est morale.

Vous êtes parti de la complexité du monde pour arriver à la morale. Pouvez-vous préciser la relation ?

La pensée de la complexité est une pensée moralement dangereuse. Je me réfère à Kant : par morale, j'entends des impératifs catégoriques (par exemple : « Tu ne voleras point »). Un impératif catégorique est un impossible que nous nous donnons collectivement, qui s'impose à nous tous donc - quels que soient le contexte, les circonstances. Toute morale est simple, la simplicité de la morale s'oppose radicalement à l'idée de complexité.

Affirmer la complexité du monde, se persuader soi-même, répéter que le monde est complexe - incontrôlable - qu'est-ce que cela signifie moralement ? N'est-ce pas une manière de se convaincre que l'on ne peut pas changer le monde, et finalement que l'on n'est pas libre ? Impossible de changer de monde, telle est la morale qui sous-tend le discours ambiant sur la complexité. Nous avons affaire à une morale de l'acceptation, de la résignation, de la démission face à la réalité du monde : être réaliste, c'est accepter le pire (la faim dans le monde, l'inégalité, l'humiliation de ses semblables, le banditisme au niveau des directions d'entreprise, la priorité donnée à l'argent sur la vie...). Cette morale justifie et stimule le cynisme ambiant : on affiche de belles valeurs mais on tient des propos sophistiqués sur la complexité du monde, les contraintes de la réalité économique pour expliquer l'impossibilité de faire respecter ces valeurs. Rhétorique constitutive du discours des dirigeants, des experts, des élites intellectuelles, l'argument de la complexité du monde ne participe-t-il pas au discrédit de ceux-ci ? Le risque majeur, ces dirigeants, ces experts, ces élites ne sont pas les mieux placés pour en parler, et pour cause : quel est l'avenir d'un monde jugé de moins en moins moral par de plus en plus de ses membres ? ■



# Hazard mitigation and sustainable community development

d'après Robert O. Schneider

Disaster Prevention & Management, Vol. 11, N° 2, 2002.

La conception du management de crise semble s'élargir car il devient partie intégrante du processus d'implication dans la communauté. Dans ce contexte, les fonctions du management de crise rejoignent les préoccupations en faveur de l'écologie, de la vie de la cité et du développement durable.

La réduction des risques est un point clé de la gestion de crise, notamment lorsqu'ils sont prévisibles. Le soutien apporté à la communauté en cas de catastrophe demanderait que la gestion de crise s'implique aussi dans le processus de planification et de développement local, mais ceci est loin d'être universellement admis. Cette question de la réduction des risques en liaison avec le soutien des collectivités locales est à la mode mais n'est pas facile à pratiquer au quotidien par les managers des risques.

La réduction des risques, l'engagement de long terme, le développement local et le management de crise sont liés. La difficulté est de faire en sorte que le management de crise prenne en compte le développement à long terme des collectivités. Pour comprendre ce défi, passons en revue divers concepts :

- Le concept de réduction des risques part du principe, simple mais pas toujours facilement applicable, que les risques qui sont prévisibles peuvent être évités si on sait les anticiper. Le Congrès américain a même adopté en 1998 une loi en ce sens, la loi Stafford qui encourage les collectivités à prendre des mesures de prévention des risques. En effet, la réduction la plus efficace s'obtient par un management proactif du risque plutôt que réactif, privilégiant une action en profondeur, dans la durée.
- L'action de long terme suppose qu'une collectivité se fixe des objectifs et moyens en évaluant ses ressources, ses risques et ce qu'elle est prête à assumer.
- Les plans de développement à long terme de la collectivité couvrent aussi bien les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Dans ce contexte où la réduction des risques est liée au développement, le management des risques couvre un champ très large : combat contre la pauvreté, lutte contre le chômage, améliorations des conditions économiques et des conditions de vie.

Mais lier concrètement ces différents concepts n'est pas évident. Tout d'abord, les managers des risques privilégient généralement le court terme et l'urgence plutôt que le long terme. Souvent l'idée de prévoir les désastres suscite indiffé-

rence ou rejet. De plus, le management de crise, souvent conçu de façon restrictive, se polarise sur la seule phase de la réaction car elle est plus visible aux yeux du public et néglige les phases d'organisation, d'anticipation et de suivi. Enfin, nombreux sont les décideurs locaux qui pensent que la gestion des crises n'est pas de leur responsabilité. Même lorsque les managers de risques s'impliquent dans des efforts de réduction des risques, ils font le constat que celle-ci n'est pas jugée prioritaire par leur collectivité. Les risques sont en effet souvent sous-estimés, que ce soit par les édiles locaux ou par les actionnaires. Ils voient ces efforts comme des entraves aux libertés, des coûts supplémentaires ou des sources de conflits vis-à-vis d'autres objectifs. Même lorsqu'ils adhèrent à l'idée de la réduction des risques, se pose le problème de mise en œuvre des plans de réduction. Au lieu d'élaborer ceux-ci à l'avance et de les actualiser régulièrement, ils sont souvent conçus dans l'urgence, en réponse à une catastrophe et avec pour visée principale de bénéficier de subsides publics. En somme, les décideurs locaux font passer le développement économique avant la réduction des risques. Celle-ci, contrairement au développement économique n'est pas considérée comme étant du ressort d'une fonction politique.

Quelle serait la démarche pour faire évoluer cette situation ? Une plus grande flexibilité dans la gestion des risques et une plus grande sensibilisation des échelons locaux et régionaux serait nécessaire. Il faudrait aussi prendre davantage conscience du lien entre politique de management des risques et politique de développement à long terme, notamment par le biais de programmes de formation des responsables. Une bonne coordination des diverses politiques (sociale, économique, environnementale, éducative, de transport, etc.) s'avère aussi indispensable. Enfin, une redéfinition de la fonction de management des risques elle-même est nécessaire, en la replaçant au centre du dispositif de développement local et en lui assignant des objectifs élargis. Pour Mileti<sup>1</sup>, ces objectifs pourraient viser à promouvoir la qualité de l'environnement et de la vie sociale, la sensibilisation et la responsabilisation au niveau local, l'égalité de traitement pour les diverses communautés et groupes d'âge, ainsi qu'une approche consensuelle de la part des acteurs locaux publics et privés. ■

1. Mileti, D. (1999) : Disasters by Design : a Reassessment of Natural Hazards in the United States, Josph Henry Press, Washington, D.C.



# La maîtrise des risques : un souci quotidien

Pierre Guyonnet, Directeur de la Sécurité Industrielle Groupe Total Fina Elf

Comment les problèmes de risque sont-ils appréhendés dans le Groupe TotalFinaElf, notamment après les catastrophes majeures qu'ont été le naufrage de l'Erika et l'explosion de l'usine AZF de Toulouse ?

Dans l'industrie pétrolière et chimique, le risque existe tout au long de la chaîne de production. Il concerne autant le processus de fabrication que le stockage, la manipulation, le transport ou l'utilisation des produits. Depuis plus de dix ans le Groupe applique une charte Sécurité Environnement Qualité, régulièrement remise à jour.

Maintenir des conditions de santé et de sécurité optimales pour nos collaborateurs comme pour les populations, demande une vigilance constante... Les moyens d'anticipation, de surveillance et de maîtrise des risques liés à nos métiers ont beaucoup progressé mais le risque zéro n'existe pas. On ne peut nier que certains accidents amènent à une remise en cause par nous-même, par la profession et par les pouvoirs publics.

Dans le cas de l'Erika par exemple, la sélection des navires, la confiance que l'on peut accorder aux certificats de navigabilité sont en question. Pour AZF, le problème est encore plus complexe, aucune des causes avancées n'est, pour le moment, scientifiquement prouvée. Nous avons décidé de réagir en prenant des mesures conservatoires et en renforçant plus encore la gestion du risque industriel. Cela se traduit par exemple, en terme d'organisation, par le découplage de deux Directions jusqu'alors regroupées : celle de la Direction du Développement Durable et de l'Environnement et celle de la Sécurité Industrielle.

Cette séparation ne pose-t-elle pas des problèmes de pilotage et de coordination dans le management des risques ? Ces Directions sont toutes deux rattachées à la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation des Risques et fonctionnent en étroite coopération. Quant aux risques pays, ils sont gérés par une entité reliée à cette même direction. Enfin, un Comité Risque se réunit au plus haut niveau pour analyser l'ensemble.

Les politiques de maîtrise de risque sont évidemment relayées par des responsables dans chaque division opérationnelle car ce sont eux qui sont en première ligne.

« L'efficacité de notre action tient d'abord à la mobilisation de chacun... »

L'efficacité de notre action tient d'abord à la mobilisation de chacun, à chaque instant.

Quels sont vos objectifs principaux ? L'objectif principal est bien-sûr qu'il n'y ait pas d'accident. C'est un travail de tous les instants. La maîtrise des risques industriels comporte des mesures de

prévention et de protection. Sont visés les accidents technologiques majeurs, mais aussi les accidents du travail et les incidents sans conséquence immédiate mais révélateurs de dysfonctionnements. Si un accident se produit malgré tout, nous activons des plans d'intervention préparés à l'avance.

Nous voulons également améliorer la qualité des études de danger, faire évoluer la législation grâce à de nouvelles études menées avec nos pairs, les pouvoirs publics et des experts du domaine. L'enjeu est de taille, le Groupe TotalFinaElf gère en France une centaine de sites Seveso 2 et 54 dans le reste de l'Europe.

Les actions de sécurité sont dirigées comme les actions de qualité. La mise en place de systèmes de management de la sécurité, régulièrement audités, permet de s'assurer de l'efficacité des mesures et des progrès réalisés.

Nous sommes actuellement engagés pour chacune de nos branches d'activités, dans un processus d'inventaire qui permettra d'identifier les investissements de sécurité à engager. Nous avons déjà approuvé un programme prévisionnel de 300 millions d'euros sur 5 ans. Les actions d'améliorations structurantes toucheront surtout l'instrumentation de contrôle des unités (mise en place d'appareils de mesure des risques), le renforcement des salles de contrôle, la fiabilité des transports de matières dangereuses...

Comment sensibilisez-vous les managers aux problèmes des risques ? Faut-il un profil spécifique ?

Ce sont les opérationnels qui sont véritablement en première ligne sur les questions de sécurité. L'évaluation des managers comporte des critères relatifs à cette question. Il y a donc une incitation à la prendre en compte, un renforcement de la prise de conscience. Il n'y a pas pour moi de profil spécifique, tout manager doit gérer cette dimension sécurité. Ayant la vie de plusieurs personnes sous leur responsabilité, ils doivent se sentir pleinement investis. ■

# RATP

## Vers une plus grande prise en compte du facteur humain dans la maîtrise des risques

Entretiens avec Guy Planchette, Ex-Délégué Général à la Maîtrise des risques systèmes à la RATP, actuellement Président de l'IMdR-SdF (Institut pour la Maîtrise des Risques et la Sécurité de Fonctionnement) et Alain Caire, Directeur du Département Environnement et Sécurité de la RATP.

Pour une entreprise transportant des millions de voyageurs, le problème de la sécurité et de la maîtrise des risques a toujours été d'une importance cruciale. De par sa culture l'entreprise, la RATP a toujours eu tendance à privilégier l'aspect du risque technologique. L'approche traditionnelle a ainsi donné lieu à la mise en place d'un processus dit de « défense en profondeur » constitué de « barrières » de protection technologiques, procédurales, organisationnelles, avec un suivi par des indicateurs de mesure. Les choses sont en train d'évoluer. L'approche initiée par Guy Planchette à partir de 1998 lorsqu'il a créé la Délégation Générale à la Maîtrise des risques systèmes auprès du Président de la RATP s'inspire de la théorie d'Edgar Morin sur la complexité. Pour lui, la maîtrise des risques doit être globale et systémique. Priorité doit être donnée à la prévention. Cette politique de prévention et de protection a conduit à prendre davantage en considération de nouvelles dimensions : économiques, financières, juridiques, écologiques ainsi que les facteurs humains. Pour que les procédures soient suivies, entretenues et respectées, il est apparu comme essentiel de sensibiliser et motiver l'ensemble des responsables opérationnels. Des « pôles de vigilance responsables » ont aussi été institués et doivent être sollicités lors de toute demande d'évolution d'un élément du système.

Un facteur est souvent ignoré ou délaissé : les échanges d'informations entre personnes, c'est-à-dire le champ de la communication, source d'incompréhension, voire d'accidents graves. Un cas illustre parfaitement les conséquences d'un manque de coordination et d'une analyse trop fragmentée des problèmes : en 1996, un déraillement survint sur la ligne 6 du métro, sur le tronçon de retournement entre Etoile et Kléber. L'accident résultait de la rupture d'un pivot (pièce de liaison entre le bogie et la caisse d'une voiture sur pneu). Les trois services concernés (Matériel Roulant, Voie et Exploitation) enquêtèrent pour conclure... qu'aucune anomalie n'existait. Cependant, la semaine suivante un nouveau déraillement survint au même endroit, puis encore un troisième une semaine après... Le tronçon incriminé fut interdit de circulation et une mission spéciale fut diligentée pour résoudre l'énigme. La solution fut finalement trouvée : un léger surgonflage de ses nouveaux pneumatiques recommandé par le fabricant empêchait que la roue métallique de sécurité ne s'enclenche correctement dans les gorges d'un

aiguillage. Conclusion : un changement mineur en apparence dans un système peut suffire à provoquer de graves dérèglements même si les procédures spécifiques sont conformes. La solution consiste à prévoir une interface transverse humaine pour évaluer les interactions possibles et à privilégier une organisation matricielle. L'organisation définie, les moyens techniques mis en place, les ressources humaines formées, reste à analyser tous les incidents, tous les signes précurseurs. Cette analyse est indispensable si l'on veut bien comprendre les causes d'événements redoutés et déterminer les actions correctives adéquates. Ceci implique un préalable : la mise en place d'un vrai retour d'expérience à caractère systémique avec, là encore, prise en compte du facteur humain. Le traitement nouveau des problèmes de délinquance de la part des jeunes témoigne aussi de cette nouvelle orientation. Les études sociologiques menées par la cellule prospective avaient montré que l'entreprise suscitait elle-même un environnement favorisant cette délinquance en ayant oublié de prendre en compte les besoins des jeunes, notamment les week-ends. C'est ainsi qu'est née la carte Imagin'R... Autre exemple d'approche préventive des risques misant sur les hommes : les agressions dues aux contrôles étant en forte augmentation, plus de 200 agents bénévoles de la RATP conduisent maintenant des campagnes de prévention spéciales à destination des écoles et collèges de la région parisienne pour sensibiliser les élèves aux problèmes de l'incivisme.

Au-delà des concepts développés, des méthodes utilisées, la maîtrise des risques implique, pour être véritablement efficace et opérationnelle, une prise de conscience individuelle et collective du rôle fondamental de chacun. Vigilance, respect des exigences, sang froid dans les décisions constituent le socle d'une véritable culture de « maîtrise des risques », qui doit être partagée par tout le personnel d'une entreprise. ■

