



Séminaire

*"GESTION DES RISQUES DES ENTREPRISES
EVOLUTION ET PERSPECTIVES"*

Mardi 22 novembre 2011

*Michel Polacco
Journaliste et aviateur*

M. POLACCO.- Mesdames et Messieurs, bonjour. Merci de m'accueillir. Comme vous l'a dit M. **Mathieu**, je suis effectivement aviateur et journaliste. A ce titre, je peux presque me demander pourquoi je suis ici, puisque le sujet de votre réunion c'est le risque et la prise de risque ? C'est un sujet où l'on pourrait dire qu'il relève des sciences humaines, de la philosophie, de la technique et après tout, je ne suis ni un philosophe, ni un homme de sciences, ni un technicien.

J'ai compris qu'en fait, la raison de ma présence ici, c'est que je fais tous les dimanches une chronique sur France Info avec le philosophe, **Michel Serres**, qui est très connu en France et assez connu dans le monde, qui est professeur à Stanford aux Etats-Unis. C'est un homme extrêmement intéressant et cultivé, qui a été officier de marine. Il a fait l'Ecole Navale. Il a donc une formation scientifique d'ingénieur et c'est un professeur de philosophie, auteur de beaucoup de livres.

J'ai choisi, il y a 8 ans, quand j'étais le patron de France Info de faire une chronique avec lui -vous verrez que cela a un lien avec notre sujet, aujourd'hui- parce que je trouvais que le traitement de l'actualité était toujours effectué de manière beaucoup trop proche de l'événement avec trop peu de recul. Dirigeant une radio d'actualité, c'est-à-dire une radio où lorsqu'un événement se produisait, dans la minute, il fallait avoir donné l'événement et quasiment son explication et dans les 24 heures, il avait disparu de l'actualité, il n'intéressait plus. Dans certains cas, pendant qu'on en parle, on ne sait rien et quand, enfin, on sait quelque chose, on n'en parle plus. Je ne vous apprend rien en vous disant cela. Je trouvais que c'était déplorable et regrettable.

Je souhaitais que l'on soit capable d'avoir un peu de recul sur le traitement de l'information. Donc, j'ai cherché quelqu'un qui soit à la fois un homme de sciences et un homme de réflexion. C'est comme cela que je suis tombé sur **Michel Serres** qui est un homme exquis.

Nous traitons de nombreux sujets avec lui. Cela fait huit ans qu'on réalise cela. Il se trouve que l'été dernier, on a parlé du risque. Quand je travaille avec lui, lorsque je l'interviewe, on définit les sujets tantôt lui, tantôt moi, tantôt ensemble, tantôt sur l'idée d'un auditeur. Je ne sais plus très bien ce qui nous a amenés au risque ce jour-là. Je ne sais pas ce qu'il va raconter ; je ne sais jamais. Je prépare ce qui s'appelle un petit chapeau, un lancement dans lequel je dis : "Michel, aujourd'hui, on va parler du risque". Je dis quelques trucs sur la manière dont je vois le sujet et ensuite, il prend la parole. Parfois, il me dit "oui, vous avez tout à fait raison" et il parle d'autres choses. Quand je dis qu'il parle d'autre chose, c'est-à-dire qu'il parle de sa vision de la chose et il me ramène souvent à des notions qui sont effectivement très éloignées de celles que j'ai présentées, puisque j'ai ce défaut dont je parle : je traite de l'actualité, je vais essayer de raccrocher cela tout de suite à des événements très récents et lui va m'amener souvent sur un autre terrain.

Il a le terrain des mots (c'est un académicien français, donc il a une certaine capacité à décortiquer les mots) et il a le terrain des idées et de la culture qui est assez profonde et importante.

Je ne vais pas tout dévoiler tout de suite parce que je vais essayer d'y arriver petit à petit tout à l'heure. Quand on a parlé du risque, je l'ai amené sur cette civilisation du risque et du principe de précaution et il a développé une idée qui était la suivante.

Aujourd'hui, on ne parle que du risque et en fait, il n'y a plus de risques. Le risque n'existe presque plus. On est dans la civilisation de la terreur. C'est-à-dire que sans cesse et en permanence, on annonce des catastrophes potentielles comme si elles étaient sur le point de se produire. Chaque incident ou chaque événement est traité comme s'il était un événement nucléaire. Je fais exprès d'employer le mot. En réalité, des tas d'événements qui ont fait peu de victimes ou pas du tout ont des dimensions absolument gigantesques alors que dans le monde, autrefois, on était dans une situation totalement inverse.

Là, j'arrive au sujet du risque.

Effectivement, les êtres humains aujourd'hui sont sans cesse polarisés par leur vie quotidienne, le café du commerce, les discussions, les uns, les autres sur le risque qui est lié à la peur alors que nos ancêtres les plus anciens vivaient dans une civilisation de nécessité, dans une société ou dans un monde d'environnement extrêmement cruel. Ils n'avaient pas le temps d'avoir peur car les premiers humains, les civilisations anciennes et jusqu'à une période très récente, étaient victimes de toutes les avanies possibles que la nature mettait sur leur route. Je ne parle pas seulement des avanies humaines, des guerres, des conflits, des oppositions entre tribus. Il y avait la faim. Il y avait la maladie. Il y avait les prédateurs, les animaux sauvages. Il y avait les catastrophes et les cataclysmes naturels qui, pour eux, étaient bien pires que pour nous, puisque nous avons des maisons et de nombreux moyens pour nous protéger, pour nous abriter et pour prévoir en plus. Eux n'avaient pas tout cela.

Nous sommes passés d'une civilisation souffrante, victime d'événements qu'elle était incapable de prévoir et d'anticiper qui les subissait en permanence, à une civilisation qui est considérablement protégée, qui est capable d'anticiper beaucoup de choses et qui est devenue d'une exigence extrêmement gigantesque, puisqu'elle ne supporte en gros plus rien.

On a bien vu ces dix dernières années les alertes à la vache folle, au SRAS, au H1N1, tous ces événements potentiels qui ont amené à détruire des troupeaux de bétail, à interrompre la vie sociale dans des tas d'endroits, qui ont ralenti, souvenez-vous, le transport aérien de 50 % entre l'Europe et l'Asie alors que globalement, cela a fait moins de morts que les accidents de la route en région parisienne pendant une semaine et parfois, cela n'en a pas fait du tout. On peut même s'approcher un peu plus en parlant du Japon. Car effectivement, dans la notion de risque, il y a une partie émotionnelle absolument considérable.

Face à cela, il y a des systèmes ou des domaines dans lesquels le risque est quelque chose qui est globalement assez bien traité. Quand j'en parle, je dis toujours qu'il y a trois domaines dans lesquels on sait utiliser l'expérience pour diminuer le risque. C'est le transport aérien, le nucléaire et la médecine, la chirurgie essentiellement.

La chirurgie, parce qu'on sait qu'on a en gros un mort pour 10 000 anesthésies ; ce qui est beaucoup trop comme toujours mais extrêmement peu si l'on remonte aux temps anciens.

Le nucléaire, parce qu'avec 600 réacteurs nucléaires dans le monde, il y a eu deux explosions nucléaires de guerre dans l'histoire. Il y a eu quelques centaines d'essais nucléaires mais en dehors de cela, si on regarde le bilan du nucléaire, le nucléaire n'a quasiment jamais fait de victimes. La fantasmagorie autour du nucléaire est absolument gigantesque. Fukushima : 0 mort. Pour le tremblement de terre et le tsunami qui a suivi, on est à 30 000 morts et 200 ou 300 000 personnes qui ont été blessées.

Le transport aérien, c'est pareil. Il produit en gros dans le monde entre 500 et 1 000 morts par an, les mauvaises années, pour 2,6 milliards de passagers transportés avec une quinzaine d'accidents majeurs par an. Je parle de gros avions à réaction ou de transports publics de taille relativement importante. Sur ces 15 accidents, il y en a deux ou trois qui se produisent avec des très gros porteurs et qui font pas mal de victimes. Donc, ce sont des chiffres qui sont, comme toujours quand on est victimes ou proches des victimes, trop forts mais en fait, ce sont des chiffres qui sont faibles.

Nous allons peut-être y revenir dans un instant mais en fait, on a énormément de mal à améliorer la sécurité, parce qu'on a affaire à ce qui s'appelle des signaux faibles pour apprécier les facteurs qui sont les causes des accidents ou des incidents. A partir du moment où on a des signaux très faibles, il est très difficile de trouver des remèdes.

Voilà en gros ce que je voulais dire en présentation. Je vais revenir un peu sur cette notion de principe de précaution.

Dans cette société, dans cette civilisation aujourd'hui, dans ce paysage, on va vous dire selon les points de vue, "*oui, mais c'est la faute des médias, c'est la faute de la presse*", parce que ce que je viens de vous dire, c'est bien la preuve que notre outil à nous, moi je suis le nucléaire, moi, je suis la chirurgie, moi, je suis le transport aérien, mon truc est parfait, vous ne pouvez pas critiquer, vous me cassez les pieds à en parler. Oui, on casse les pieds à en parler mais d'un autre côté, tout le monde s'imagine que les médias ce ne sont que la radio, la télévision, la presse écrite.

Ce n'est pas vrai. Les médias, c'est tout le monde. Les médias, c'est la rumeur. Dans une compagnie, dans une entreprise, dans une ville, les gens parlent entre eux. Pire que les médias, il y a la rumeur, c'est-à-dire l'information pas du tout vérifiée qui se balade et qui participe à des peurs qui sont encore pires que les terreurs provoquées par les médias dans notre société aujourd'hui.

C'est vrai que dans notre société aujourd'hui, le monde médiatique ne vit que par la peur. On ne peut pas ouvrir un journal télévisé sans fabriquer un peu de terreur, c'est cela qui attire le public, vous et moi. On peut même se demander si les gens qui vont dans des meetings aériens n'y vont pas avec le secret espoir de voir quelque chose de grave se produire. J'espère qu'il y a beaucoup plus d'esthètes que de gens comme cela mais n'oubliez pas le cirque MOIRAN aux Etats-Unis, dans les années 20 où, bon an mal an, il n'y avait pas une présentation sans qu'un parachutiste ne s'écrase, sans qu'un avion soit accidenté, sans que l'on voie des gens qui sautaient d'une aile d'avion à une autre aile. Si ce n'est pas prendre des risques, si ce n'est pas offrir du frisson aux spectateurs, qu'est-ce que c'est ?

Nous avons bien quand même dans nos gènes, nous citoyens de la planète, ce que probablement les animaux n'ont pas : un certain besoin de ce frisson, de cette peur, en tout cas une attirance et c'est cette attirance qui fait vendre. Elle fait vendre des journaux, des journaux télévisés, des journaux de radio. Elle provoque de l'écoute, de l'audience. Les avions qui arrivent à l'heure n'intéressent personne pas plus que les trains.

La règle d'or dans le métier de journaliste quand on forme quelqu'un, c'est : un chien mord un flic, ce n'est pas un sujet ; un flic mord un chien, c'est un sujet. C'est bête mais c'est comme cela que c'est configuré. Cela fait 43 ans que je fais ce métier. J'ai travaillé dans la presse écrite, à *Ici Paris*, à *France Dimanche*, à *Détective* où j'ai traité d'affaires criminelles. J'ai travaillé à la télévision, à la radio. Donc, j'ai travaillé dans un peu tous les genres de médias, de plus ou moins belle notoriété, si je puis dire. Évidemment, j'ai toujours entendu ce reproche permanent qui est "vous dites n'importe quoi" ou "vous ne parlez que de choses inintéressantes" ou "vous ne parlez que des drames". Ils ont raison, parce que les gens qui créent les médias, qui fabriquent les médias, qui font vivre les médias ont besoin d'avoir un public et le public achète cela.

On pourrait presque dire que le téléspectateur devrait voter avec sa zapette pour le sujet qui l'intéresse. Aujourd'hui, avec 400 chaînes de télévision, on ne peut pas dire qu'on ne puisse pas voter avec sa télécommande. Il y a bien quelques chaînes comme PLANETE ou ARTE ou la 5, de temps en temps, où l'on voit des choses plutôt positives, intelligentes, intéressantes, culturelles et les autres qui vous vendent toujours la même salade. Finalement, c'est quand même celles-là qui font recette. Si elles font recette, c'est parce que vous et moi en sommes responsables. Ce sont ceux qui regardent, qui achètent, qui lisent, qui écoutent, qui sont responsables de ce qu'on met dans les tuyaux qui viennent jusqu'à eux.

Donc, nous sommes dans cette civilisation de la terreur. À partir de là, comme les politiques sont des gens qui ont besoin eux aussi d'avoir une clientèle satisfaite, ils ont introduit petit à petit dans la réglementation, le principe de précaution dont vous connaissez l'origine. A l'origine, c'est l'environnement, c'est la préservation de la planète, c'est acquérir la certitude qu'un événement ou une pratique risque d'avoir des conséquences graves, déterminantes et durables sur l'environnement

et petit à petit, on applique ce principe de précaution à tout. À partir du moment où on l'applique à tout, on est dans une espèce de paradoxe fou d'une civilisation qui ne veut rien se refuser et qui veut tout s'interdire en même temps. C'est assez dingue.

Vous voyez aujourd'hui des organisations syndicales pousser des hurlements, parce qu'on ferme des entreprises qui construisent des automobiles. En tout cas, on délocalise la construction d'automobiles. En même temps, vous avez toute une frange de la société qui est représentée par des politiques qui ne veut plus voir d'automobiles circuler. On ne peut pas renoncer à l'automobile, construire des automobiles et bouffer des automobiles. Cela se produit pour des tas d'autres domaines.

Je vous parlais tout à l'heure de l'aviation, de la chirurgie et du nucléaire. Regardez les chiffres de l'automobile. Quand j'étais plus jeune journaliste, en 1974, on voulait sensibiliser les gens au danger, au risque de l'automobile. Il y avait 14 700 morts par an en France, à l'époque, sur les routes. On avait fait coucher toute la population de Mazamet par terre, dans la ville, on avait filmé cela pour ce qui s'appelle aujourd'hui France 2, pour faire un choc. À cette époque-là, on vivait extrêmement bien en ayant 14 700 morts sur les routes. Cela veut dire à l'époque, 200 ou 300 000 blessés ; ce qui n'est pas rien. Je vous demandais combien il y a de morts par an dans le monde, sur les routes, moi-même quand je suis allé chercher le chiffre, j'ai cru que je m'étais trompé. Il y a 1,3 million de morts par an sur les routes, dans le monde. On prévoit qu'il va y en avoir environ 2 millions en 2020. Nous sommes dans des chiffres astronomiques par rapport à ceux sur lesquels nous avons à raisonner.

Puisque nous nous intéressons à des secteurs de haute technologie, l'aéronautique, le nucléaire, qui sont des secteurs où bon an, mal an, on a des débats sans fin sur la sécurité, le risque et où le principe de précaution est appliqué avec une excellence étonnante. En même temps, ce sont des domaines où la sécurité est absolument gigantesque.

Je me souviens que quand j'étais à l'Institut des hautes études de la Défense nationale, pour prendre un autre exemple, on parlait du terrorisme. C'était dans les années 85-86. Il y avait eu des attentats rue de Rennes, des attentats menés par Carlos. C'était une époque chaude, difficile, douloureuse, pénible. Il y avait encore pas mal de détournements d'avion. L'affaire des Jeux Olympiques de Munich s'était produite peu avant. Le conférencier que nous avions nous disait : terrorisme en France depuis 1945 : 985 morts. Trouvez-moi ce qui a fait moins de morts parmi toutes les causes. Il y a eu la guerre d'Indochine, la guerre d'Algérie, les accidents automobiles, les accidents divers dans les divers moyens de transport. On pouvait prendre tous les exemples, le terrorisme, c'est ce qui faisait le plus de bruit, le plus de terreur, le plus d'effet et *in fine*, c'étaient aussi ce qui provoquait le moins de victimes.

On voit bien qu'il y a un décalage et un paradoxe absolument gigantesque entre l'effet produit par certains événements qui touchent à la sécurité et l'effet réel. Ce paradoxe est absolument gigantesque.

Le principe de précaution qui est donc appliqué à très haute dose est fort coûteux. C'est un principe qui permet de préserver des responsabilités, puisque nous sommes dans la civilisation de la responsabilité. C'est une forme de parapluie qui permet à tout un chacun de dire "je m'absous". Cependant, le principe de précaution est-il véritablement un moyen d'améliorer la sécurité ? Je ne suis pas capable de répondre par oui ou par non. Je ne suis pas convaincu que le principe de précaution améliore la sécurité.

Evidemment, on peut dire que si on cloue tous les avions au sol, il n'y aura plus d'accident d'avion. C'est incontestable mais comme ce n'est pas ce qui se produit, est-ce que le principe de précaution appliqué dans tous les domaines améliore la sécurité ? Ce n'est pas sûr.

En revanche, on va arriver à ce qui est sans doute le moyen le plus intelligent et le plus utile pour améliorer la sécurité. Là, tout le monde est globalement d'accord : c'est bien évidemment l'analyse de tout ce qu'on appelle les précurseurs, c'est le retour d'expérience.

Le retour d'expérience, très bien, on a découvert cela, c'est intelligent. Dedans, on y met tout ce qui, de près ou de loin, peut avoir été facteur ou cause d'un événement. On essaie de remonter le plus loin possible dans la chaîne. À partir de là, on organise des procédures nouvelles pour créer des remèdes mais *in fine*, on s'est bien aperçu aussi que cela avait un certain nombre de limites, puisqu'en utilisant très intelligemment le retour d'expérience, on a quand même un retour dans les domaines les plus sensibles, ceux dont j'ai parlé tout à l'heure, qui est basé sur des événements extrêmement peu nombreux. Comme ils sont extrêmement peu nombreux, c'est très difficile d'en tirer des enseignements statistiques intelligents.

C'est au XVIIème siècle qu'on a commencé à développer les statistiques. Évidemment, c'est intéressant à partir du moment où on parle de grands nombres, à partir du moment où on a des séries importantes.

Que faire quand on a, en gros, 15 accidents d'avion dans l'année, dont 7 ou 8 sont à peu près semblables parce qu'ils appartiennent à une catégorie assez simple (mauvais temps, approche, déviation de la trajectoire et collision avec la planète) ? Ceux-là, on va les éliminer. Ils sont intéressants mais on les a déjà étudiés 100 fois, 200 fois, 300 fois. Ils appartiennent à une catégorie déjà répertoriée.

Après, on va s'intéresser à des choses qui ne sont pas dans des catégories répertoriées. Cela devient extrêmement difficile car on va avoir deux ou trois cas. On n'aura pas toujours tous les éléments. C'est avec cela qu'il faut arriver à fabriquer de la sécurité. D'où les limites du retour d'expérience.

Autre élément : dans le retour d'expérience, on a bien vu que la technique était devenue de plus en plus fiable et que donc c'était le facteur humain qui était aujourd'hui le plus mis en cause. Prenez Tchernobyl, c'est le facteur humain. Si vous analysez Fukushima, ils ont fait des centrales nucléaires qui sont extrêmement bien faites. Il y a eu un tremblement de terre, elles n'ont pas bougé. Il y a eu un tsunami, elles n'ont pas bougé. En revanche, toutes les installations de secours qui, elles, n'étaient pas protégées, c'est-à-dire alimentation d'eau en secours, groupes électrogènes, cela n'avait pas été protégé. Donc, cela a planté et c'est pour cela qu'on est arrivé à cette situation quasi catastrophique. Pourtant à la centrale de Blaye près de Bordeaux, il y a dix ans, on a eu une inondation si vous vous souvenez, qui a mis exactement la même chose en exergue. Les groupes électrogènes qui permettaient d'alimenter la centrale pour alimenter les pompes et les circuits de refroidissement en cas de, ont été noyés.

Pourquoi n'a-t-on pas été capable d'utiliser l'expérience de cet événement pour que cela serve chez nous, partout et chez les autres ? On voit qu'*in fine*, on est arrivé sur le plan des capacités techniques, de la compréhension des événements dans tous les domaines qui touchent à la sécurité, à un niveau de qualité faramineux. On est capable de faire des enquêtes accident fabuleuses, de bien expliquer beaucoup de choses mais on se noie dans des procédures d'une lourdeur, des procédures administratives, des procédures techniques, des procédures de certification qui sont absolument gigantesques et entre l'événement, la compréhension de l'événement et la mise en place de quelque chose qui, de près ou de loin, va permettre de prévenir la répétition d'un tel événement, il peut s'écouler des années ou il peut même ne rien se produire.

Je vais m'arrêter là. Je vais juste dire un petit mot à l'appui de ce que je viens de dire, parce que c'est quelque chose qui m'a frappé. Vous avez entendu parler de l'accident de l'avion de Rio/Paris, l'AF 447. Tout le monde dit "ce sont les Pitot qui ont givré". Ce sont ces sondes qui permettent de capter une pression en vol, desquelles on déduit la vitesse dans la masse d'air de l'avion. Cela a été inventé il y a trois siècles et demi. Cela fait un siècle que l'aviation existe. Cela fait un siècle qu'il y a des

Pitot qui givrent. Il n'y a quasiment pas un aviateur qui n'ait vu givrer une, deux ou trois Pitot. On a intégré les Pitot dans des systèmes d'une complexité fantastique, puisque la Pitot n'alimente plus juste une petite capsule en métal qui diminue ou augmente de taille. Elle alimente des systèmes informatiques complexes, des calculateurs extrêmement complexes et elle est devenue un élément fondamental dans une chaîne extrêmement complexe alors que c'est un truc qui date de l'homme des cavernes. Ce n'est pas le sujet qui manifestement a beaucoup retenu l'attention. Je ne sais pas si aujourd'hui chez Thales, Boeing, Airbus ou chez je ne sais qui, on se dit "il faudrait inventer autre chose que les Pitot". Je ne l'ai pas entendu. C'est compliqué, c'est ennuyeux mais il faut inventer autre chose. On voit bien qu'il y a un souci.

Ce n'est pas cela qui explique tout. C'est un petit point que je mets juste en valeur. Dans tous ces événements qui se produisent, chaque petit élément doit donner l'occasion de tirer tous les fils possibles.

Deuxièmement, quand on parle du facteur humain, en permanence, on parle des opérateurs, c'est-à-dire d'abord les embarqués, ceux qui sont dans les centres de commande des centrales ou dans les avions. Quelquefois, on s'intéresse un peu au personnel au sol, aux formateurs ou aux personnels d'environnement.

Pourquoi les dirigeants, les managers ne sont-ils pas, eux aussi, astreints à une certaine connaissance de leurs capacités, de leurs limites, de leur compétence, de leur capacité de défaillance ? Ce sont des gens qui vont choisir des gens-clés, qui vont attribuer des budgets essentiels ou pas, et qui vont autoriser des dépenses sur la base de rapports ou de conseils. Sont-ils en mesure de trancher véritablement et en toute connaissance de cause ? Ce n'est pas tout à fait sûr.

Cela fait 20 ans qu'on fait du facteur humain (FH) et du cockpit ressources management (CRM) ou du *crew resources management* dans le transport aérien. J'ai toujours été frappé de voir que les seuls que l'on montre toujours du doigt, ce sont les pilotes alors que pour moi, le premier pilote d'une compagnie, c'est le PDG ; le deuxième, c'est le directeur général, etc. C'est à partir de là que toute la chaîne peut être performante. Quand la tête de chaîne a des qualités mais n'a pas certaines performances, je pense que cela se retrouve ensuite à tous les étages. Je crois au retour du retour d'expérience et je pense qu'il devrait être largement plus partagé.