

# Faire face à un accident majeur

En cas de catastrophe, le manque de préparation et d'entraînement se paie au prix fort. Les scénarios de crise doivent être peaufinés et testés en amont.

CAMILLE CHANDÈS

**T**epco en sait quelque chose. La gestion de crise ne s'improvise pas. Le séisme et le tsunami, qui ont dévasté la centrale nucléaire japonaise de Fukushima, ne sont pas des événements prévisibles. Mais la manière de gérer ces crises, elle, se travaille. Même si peu d'industriels se sont structurés au cas où... «Souvent, il faut qu'ils aient expérimenté des catastrophes», regrette Marc

Surleraux, responsable de l'ingénierie de prévention pour la division internationale de l'assureur FM Global. Incendies, explosions ou pollutions dues à des erreurs humaines ou à des catastrophes naturelles peuvent avoir de lourdes conséquences sur l'environnement, les activités et l'image d'une entreprise. Le sujet est si sensible, presque tabou, qu'il rend les industriels muets sur leur manière d'appréhender ces situations extrêmes. Conseils pour gérer l'ingérable.

## **[1] SE PRÉPARER MINUTIEUSEMENT**

«Tout ce qui n'a pas été fait avant n'est plus faisable pendant». Pour Patrick Cansell, le directeur du cabinet de gestion de crise Artem-IS, le manque d'anticipation se paiera au prix fort l'accident survenu. «Une vraie crise est forcément différente de ce qu'un industriel a pu envisager. Un accident est toujours un peu hybride», poursuit-il. Une raison pour ne rien faire? Tout le contraire. Tous les scénarios, même les plus extrêmes, doivent être envisagés. Pour chacun, des fiches détaillées des mesures à prendre (récupérer tel produit dans tel local) seront de précieuses alliées. Ces check-lists doivent être simples et fonctionnelles. «Une photo d'un équipement en position sécurisée vaut mieux qu'un long discours. Un document trop rédigé n'est souvent pas lu, surtout dans la panique», avance Thomas Valtier, responsable du développement des services chez DNV, spécialiste de la gestion des risques industriels. L'organisation est aussi primordiale. Le pétrolier Total a mis en place un système poussé d'astreinte. «Il y a une astreinte sécurité-environnement, une pour la sûreté et une pour la communication. Les personnes concernées doivent se rendre dans l'heure dans la salle de crise. Cette salle, permanente, contient des systèmes de communication redondants à savoir des lignes fixes, mobiles, satellitaires, internet et des écrans de contrôle», explique Charles-Édouard Anfray, délégué gestion de crise à la direction sécurité industrielle de Total.

## **[2] S'ENTRAÎNER RÉGULIÈREMENT**

«Un plan d'opération interne (POI) jamais testé ne présente aucun intérêt», souligne Agnès Vallée, ingénieur à la direction des risques accidentels de l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris). Pour les sites classés Seveso, la loi impose ce document qui doit planifier l'organisation, les ressources et stratégies d'intervention. Si la loi oblige à le tester «au moins tous les trois ans», le faire le plus souvent possible est judicieux. Le but? Outre la gestion du stress, ces jeux de rôles grandeur nature servent à vérifier si les systèmes d'alarme fonctionnent ou si les numéros de téléphone d'urgence sont les bons. Plus



Les simulations de sinistres imposées aux installations classées Seveso (ici à Strasbourg) rodent la coordination des équipes d'intervention, à la façon de jeux de rôles.

important, les acteurs apprennent à se connaître. « Pour fluidifier les relations, il faut faire participer la préfecture, les collectivités, les riverains et, pourquoi pas, les ONG », avance Patrick Cansell. Toutes les formules sont envisageables « de sessions sur table de trois heures avec les dirigeants aux exercices inopinés la nuit, avec ou sans la population », note Michel Sacher, directeur du Centre d'information pour la prévention des risques majeurs de la zone industrielle de l'étang de Berre (Cypres). Les assurances peuvent financer une part des exercices sur la partie des risques qu'elles couvrent.

### [3] RÉAGIR PROMPTEMENT

La course contre la montre est lancée : l'accident industriel a eu lieu. Il faut faire face du tac au tac, alors que les informations requises ne sont pas disponibles (Quels produits incriminés ? Quels dégâts ?). Pendant plusieurs heures, prendre la mesure de la crise peut être difficile. « Il est primordial d'avoir accès à des experts capables d'évaluer la situation, notamment au plan technique », avance Gilles Proust, cofondateur du cabinet de gestion de crise Arengi. Des dispositifs fournissent cette aide. Ainsi, pour le transport de matières dangereuses, les industriels de la

chimie ont créé le réseau Transaid (info sur [transaid.uic.fr](http://transaid.uic.fr)). Un coup de fil permet à l'adhérent victime d'un accident de transport de recevoir l'aide de l'industriel le plus proche. De son côté, l'Ineris dispose d'une cellule d'appui aux situations d'urgence. Ses experts délivrent des informations sur les caractéristiques d'un produit et déterminent les distances d'effets pour savoir s'il faut évacuer le site.

### [4] COMMUNIQUER LIBREMENT

Voici la partie la plus épineuse de la gestion d'une crise : la communication. Conserver sa crédibilité passe parfois par des choses simples. Par exemple, éviter que les salariés n'apprennent en rentrant de leur travail par leurs conjoints l'accident survenu. Mieux, ne pas expliquer devant une caméra qu'il n'y a aucun problème alors qu'un panache de fumée se dégage de l'usine en arrière-plan... « On ne ment jamais en crise. On n'est pas obligé de dire toute la vérité, mais on ne peut pas mentir, assène Patrick Cansell. ONG et riverains sont désormais hyperattentifs aux questions de pollution. Tout finit par se savoir. » Une crise maîtrisée techniquement mais associée à une communication défaillante peut entacher l'image de la société pour des années. ■