

Pourquoi la gestion de crise du préfet de Rouen et de Lubrizol a été si « mauvaise »

Raphaël Tual

7-9 minutes



Cinq jours après l'incendie de l'usine Lubrizol à Rouen (Seine-Maritime), une manifestation réunissant entre 3 000 et 5 000 personnes a eu lieu dans le centre-ville pour réclamer « la vérité ». (©Fabien Massin/76actu/Archives)

Il n'aura pas fallu longtemps pour qu'une [première manifestation](#), réunissant entre 3 000 et 5 000 personnes, se fasse jour dans les rues de Rouen. Le 8 octobre, un [second rassemblement](#) a réuni un millier de manifestants. Ils demandaient « la vérité » sur les circonstances de l'**incendie de Lubrizol** et sur les [produits chimiques inhalés](#), le jour de l'[incendie de cette usine Seveso](#). Partout, la suspicion est née, en quelques jours, en quelques heures. À qui la faute ? Les regards se tournent vers la préfecture de **Seine-Maritime** et des voix dénoncent la **gestion de la catastrophe** et demandent la **démission** du préfet **Pierre-André Durand**.

Lire aussi : [Après Lubrizol, « c'est la peur et la colère » : la Ville de Rouen dépose plainte contre X](#)

« **Il y a eu une accumulation d'erreurs** »

Cette impression de communication désastreuse est partagée par deux spécialistes des situations de crise que nous avons interrogés. Pour le directeur de recherche au CNRS, **Olivier Borraz**, « il y a eu une accumulation d'erreurs ». Même jugement sans appel pour **Emmanuelle Hervé**, fondatrice d'[EH&A consulting](#) : « L'État a été mauvais sur beaucoup de choses. »

Lire aussi : [Amiante, extension de Lubrizol, odeurs... Le préfet répond aux attaques après la catastrophe](#)

La liste des ratés est longue. Certains ont cristallisé les tensions. Par exemple, le déclenchement de seulement **deux sirènes** au lieu des 31 que compte Rouen, comme le préconise pourtant le plan particulier d'intervention (PPI) dans pareil cas.

« **J'entends qu'on puisse critiquer, mais j'assume** »

Interrogé sur ce sujet, **Pierre-André Durand**, préfet de Normandie « considère que d'un point de vue opérationnel, cette orientation était la bonne », d'autant qu'à trois heures du matin, « la population massivement en sommeil, se trouvait de facto confinée ». Les services de l'État avaient expliqué que le déclenchement des sirènes aurait provoqué un « mouvement de panique contreproductif ». « J'entends qu'on puisse critiquer ce choix », mais « je fais mon métier, j'explique, j'assume », a insisté l'énarque lors d'une conférence de presse.

Parmi les autres exemples qui peuvent être cités, la présence d'amiante sur le site incendié. Il a [fallu attendre l'information des écologistes](#) pour que l'État évoque cette présence. Ou bien la [communication enrhumée auprès des maires de la métropole](#), qui pour certains ont reçu un avertissement plus de 10 heures après l'incendie. Ou encore la réouverture des écoles dès le lundi 30 septembre, alors que les résultats des analyses des prélèvements, notamment des suies, n'étaient pas encore connus. Des [enseignants ont exercé leur droit de retrait](#) ou [ont fait grève](#) ne faisant plus confiance à leur hiérarchie et s'inquiétant pour la santé des élèves.

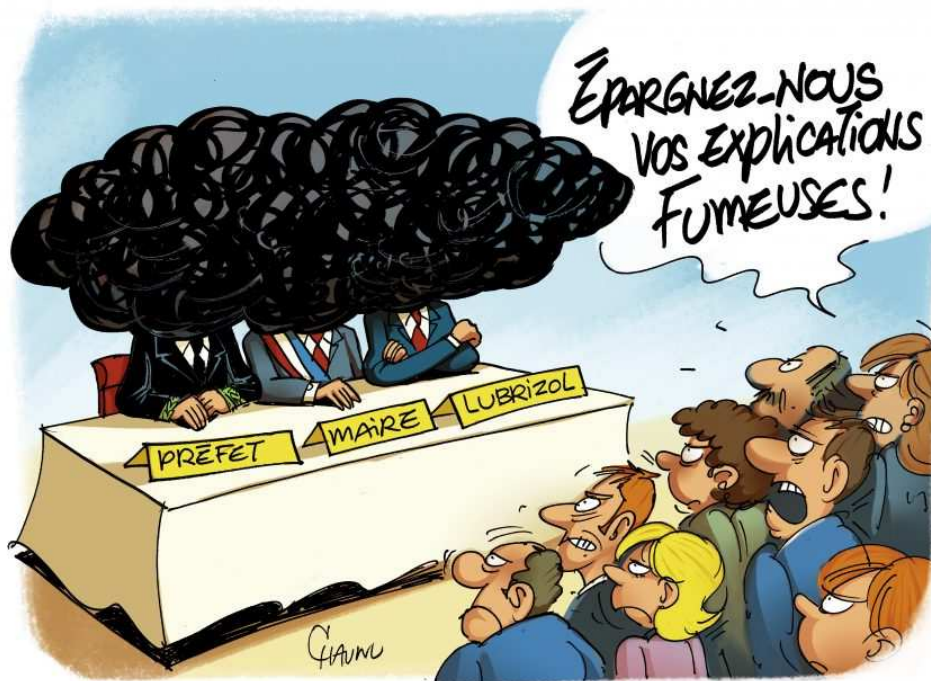
Lire aussi : [Après l'incendie de Lubrizol, Édouard Philippe s'engage à « faire la transparence totale »](#)

« Éviter le désordre structure leur comportement »

Pour Olivier Borraz, directeur du Centre de sociologie des organisations (CSO) de Sciences Po Paris, les responsables des opérations « ont craint un mouvement de panique. Éviter le désordre structure leur comportement. Mais finalement, les discours rassurants ont entraîné des doutes, des colères et une forme de désordre avec des initiatives citoyennes qui sortent de l'emprise de l'État ».

« À 3 heures du matin, il aurait fallu donner les mesures de protection maximum et alléger ensuite : montrer qu'on fait tout pour protéger, peu importe si on dérange. Ils ont fait l'inverse, tonne Emmanuelle Hervé, spécialiste de la gestion de crise industrielle. Je ne comprends pas. Le préfet a été précautionneux pour lui-même, mais pas pour la population. »

Lire aussi : [Forte odeur, suie : au lendemain de l'incendie de Lubrizol à Rouen, la préfecture peine à rassurer](#)



Dessin du dessinateur Chaunu pour le journal Côté Rouen.
(©Chaunu)

Selon Olivier Borraz, « la vraie erreur est de croire que les populations vont paniquer, que les populations sont par essence irrationnelles. Tout part de ce postulat, or il est faux. Dans leur

esprit, la population est un problème, alors qu'elle est victime. C'est très français de croire que l'État doit et peut nous protéger. Cette promesse se heurte à la réalité dès qu'il y a une crise ».

Car si l'État n'est pas pour rien dans la situation de psychose généralisée, nécessitant la mise en place et la prolongation de [cellules psychologiques](#), le « manque de maturité de la population » est aussi une clé de compréhension : « Elle est dans une position féodale vis-à-vis de l'État. La colère de la population est liée à la croyance d'être protégée, et quand ça pète elle tombe de sa chaise. Aux États-Unis ou en Israël, par exemple, les gens se prennent en main. »

« **Lubrizol a été en-dessous de tout** »

Emmanuelle Hervé n'oublie pas de pointer la responsabilité du fabricant d'additifs pour lubrifiants : « Lubrizol a été en-dessous de tout. On ne se cache pas derrière l'État. »

L'experte de la gestion de crise industrielle voit trois défauts dans la communication de l'usine rouennaise : premièrement, « la bunkerisation de l'entreprise en attendant que ça passe ».

Deuxièmement, « le peu de communication arrivé bien après la catastrophe était désastreux. Dans ce genre d'événement, il faut communiquer dans l'heure avec beaucoup d'empathie ». Enfin, « la recherche d'un bouc émissaire et une posture de victimisation. À l'instant « T » de la crise, la cause n'a aucune importance ».

Emmanuel Hervé fait référence au fait que la [société a indiqué que le « feu avait tout d'abord été observé et signalé à l'extérieur](#) du site de Lubrizol Rouen ».

Pour Emmanuelle Hervé, « ce sont des erreurs classiques, mais terribles », car « si on n'a pas la bonne réaction, les gens pensent qu'on ne les protège pas et les réseaux sociaux prennent toute la place et c'est impossible de rattraper cela par la suite ».

Une mission d'information parlementaire

Les parlementaires veulent aussi comprendre ce qu'il s'est passé le 26 septembre sur la rive gauche de Rouen. Une [commission d'enquête a été décidée par les sénateurs et une mission d'information](#) sera menée par les députés.

Le député LREM de Rouen Damien Adam souhaite notamment

que la mission d'information parlementaire serve à établir des « recommandations » dans le but de moderniser la communication de l'État dans le cas de la « gestion de crise » : « Par exemple, la préfecture n'a pas de Facebook, il faut peut-être y penser alors que tout le monde n'écoute pas la radio locale France bleu. »

Réformer la gestion de crise

Olivier Borraz pense que cette catastrophe industrielle, sanitaire et environnementale démontre que « la gestion de crise à la française est dépassée » et entrevoit quatre pistes pour la « réformer », [dans un article scientifique](#) :

« D'abord, ne pas considérer que la population et ses réactions sont un problème, voire le problème [...]. Ensuite, associer cette population et ses associations à la collecte et l'analyse de données, notamment par le biais des réseaux sociaux [...]. Il convient également d'utiliser les réseaux sociaux pour diffuser des informations et répondre aux questions en adoptant une posture empathique ; la culture du communiqué de presse ou du numéro vert est dépassée. »

Enfin, pour Olivier Borraz, il faut « dépasser une vision archaïque de l'État comme seul responsable de la sécurité des populations. L'État a une mission de protection, mais il n'a pas à lui seul les moyens de l'assurer ».