

# Gestion et communication de crise : cinq leçons à tirer de l'incendie de Lubrizol, à Rouen

Amandine BRIAND

11-15 minutes

---

« Faire une conférence sur Lubrizol nous a paru fondamental, explique Emmanuelle Hervé, présidente de l'agence EH&A. C'est un incident majeur et il nous a semblé nécessaire de se réunir pour prendre un peu de hauteur. L'idée n'est pas de reprocher quoique ce soit à qui que ce soit mais de tirer des leçons pour aider à améliorer les choses. »

Pendant deux heures, une dizaine de participants d'horizons différents\* (représentants du Sdis 77, des préfectures, de l'industriel Total, du ministère des Armées...) ont tenté de répondre à la question suivante : « *Lubrizol : autorités et industriels sont-ils dans le même camp ?* » Animé par le journaliste Jean-Stéphane Migot et trois intervenants (Sandrine Blanchemanche, docteur en sociologie de l'université de Paris X ; Vincent Boichard, spécialiste de la gestion de crise ; Laurent Pellegrin, haut fonctionnaire), le débat a permis de mettre en évidence certains manquements, aussi bien sur la gestion opérationnelle de l'urgence que sur la communication de crise et la prise en compte de la population.

## 1. La loi de Murphy : « Ça n'arrive pas qu'aux autres »

Le [Plan de prévention des risques technologiques \(PPRT\) et la fiche Seveso de l'usine Lubrizol](#) prévoient trois scénarios possibles d'incendie. Le premier évoquait un feu extérieur aux entrepôts A4 et A5 et les deux autres un feu intérieur à l'entrepôt A4 ou un feu intérieur à l'entrepôt A5.

Jeudi 26 septembre 2019, les trois scénarios se sont produits en même temps. « *C'est ce que l'on appelle la théorie du black swan* (le cygne noir en français, N.D.L.R), détaille Emmanuelle Hervé. *Si on met de côté ce qui a une probabilité faible d'arriver, on est sûr*

*de se planter. La théorie du black swan, ça arrive et ça n'arrive pas qu'aux autres. »*

Dans le cas de Lubrizol, ce scénario catastrophe a eu plusieurs conséquences :

- les sprinklers (extincteurs automatiques à eau, N.D.L.R) ont fonctionné trop vite : ils ont arrosé les fûts du hangar 5 alors que le bâtiment n'était pas en feu ;
- lorsque le feu a atteint le hangar 5, les réserves d'eau des sprinklers étaient épuisées ;
- la protection anti-incendie était conçue pour protéger les bâtiments en cas de départ d'incendie interne ;
- le réseau de la ville en eau était insuffisant (480 m3 disponibles alors que les besoins étaient de 1 740 m3).

*« Dans le nucléaire, l'Autorité de Sûreté Nucléaire (ASN) passe son temps à prévoir des scénarios, poursuit Emmanuelle Hervé. Et le gag, c'est : "Bon, et la météorite" ? Et là, on n'a pas de réponse... Ce n'est pas grave. Ce qui est important, c'est de comprendre que ces choses-là peuvent arriver. Et comme on ne peut pas prévoir de réponse à un tel scénario, la seule façon d'être prêt est de s'entraîner en permanence sur la gestion de crise et d'avoir les bons réflexes en termes de communication et d'alerte des populations. »*

L'usine Lubrizol, elle, n'était pas préparée face à une telle crise.



**A partir de 1€**

**L'ABONNEMENT NUMÉRIQUE**

- Accès à 100% des contenus sur le site web
- Votre journal et ses suppléments en version numérique

**JE M'ABONNE**

## **2. L'absence de communication de Lubrizol**

*« C'est une pure communication financière, à destination des actionnaires, pour que le cours de bourse ne baisse pas trop, estime Emmanuelle Hervé. Cette communication factuelle et sans empathie est passée totalement inaperçue. Quatre jours plus tard, Lubrizol s'est dit qu'il fallait quand même envoyer un communiqué, mais il était tellement tardif que plus personne ne s'intéressait au*

*contenu. »*

Au lendemain de l'incendie, [le PDG France de Lubrizol, Frédéric Henry a pris la parole](#). *« Il n'a fait preuve d'aucune empathie, s'est étonné de ce départ de feu, a nié la possibilité que Lubrizol soit responsable et tenté de reporter l'attention médiatique sur Normandie Logistique. »* Pour les experts en gestion de crise, Lubrizol a cumulé les faux-pas. *« La stratégie du bouc émissaire est l'un des sept péchés capitaux en termes de gestion de crise. Sans parler de la non-prise en compte des riverains. Et de [ses préoccupations affichées quant à la pérennité de son activité](#). »*

Connaître ses voisins industriels, échanger avec les riverains, se recentrer sur le territoire local... Pour Emmanuelle Hervé, *« la leçon pour un industriel face à ce type de crise, c'est de parler aux parties prenantes qui ont vraiment de l'enjeu. Il y a une stratégie d'allié en temps de paix : il faut prendre la peine d'aller voir les gens, de rencontrer les riverains, le maire, les autres industriels, les journalistes, etc. »*. Tout cela quand tout va bien, justement pour faciliter les relations lors d'une crise. Une stratégie essentielle qui, selon les experts, n'a pas du tout été intégrée dans la culture d'entreprise de Lubrizol.

### **3. Une gestion de crise qui pose question**

Dès les premières heures de la matinée, jeudi 26 septembre, [les choix faits par les services de l'État ont été remis en question](#). Alors que l'incendie s'est déclaré à 2 h 40 du matin, les sirènes destinées à alerter les populations n'ont été déclenchées qu'à 7 h 30, seulement dans 12 communes de l'agglomération rouennaise, sur 45.

Un choix assumé par le préfet Pierre-André Durand qui a estimé, d'une part, que la meilleure réponse à la situation était de faire en sorte que les gens restent chez eux, ce qui était le cas de la majorité des habitants au milieu de la nuit ; et d'autre part, qu'une sirène activée en pleine nuit aurait risqué de provoquer un mouvement de panique dans la population, mal informée sur la conduite à tenir en cas d'alerte.

*« Cela démontre un manque de confiance du préfet envers sa population. Si l'on estime que les gens ne sont pas suffisamment informés ou entraînés, alors il faut y remédier. »* Pour Emmanuelle

Hervé, en choisissant le principe de précaution, le préfet de la Seine-Maritime s'est finalement exposé à des critiques selon lesquelles il n'aurait « *pas assez protégé la population* ».

Quant à la communication de crise, là encore, les participants au groupe de travail notent un manque d'alignement. Tandis que le préfet, [en conférence de presse](#), évoque une « *toxicité non aiguë* » du nuage et une « *qualité de l'air normale* », les sapeurs-pompiers affirment, lors de la même conférence de presse que « *le risque est là* » et qu'il « *n'existe pas de fumées saines* ». En visite à Rouen, la ministre de la Santé, [Agnès Buzyn, déclare quant à elle que « la ville est clairement polluée »](#).

« *C'est une communication maladroite qui génère de l'anxiété. Les Rouennais étaient inquiets et ne se sont pas sentis protégés. Ils ont pensé qu'on leur cachait des choses, voire qu'on leur mentait* », souligne le rapport de l'agence EH&A. Une anxiété qui s'est largement exprimée lors des [différentes manifestations organisées à Rouen](#), toutes particulièrement chargées en émotion.

### **La gestion de crise du Grande America, le contre-exemple de Lubrizol**

Même État, mêmes doctrines, mêmes lois, mais pas la même situation... L'agence EH&A a voulu comparer la gestion de crise entre l'incendie de Lubrizol (assurée par le préfet de la Seine-Maritime, Pierre-André Durand) et le naufrage du Grande America (assurée en mars 2019 par le préfet maritime de l'Atlantique, Jean-Louis Ozier).

« À Rouen, le préfet a ouvert le parapluie au moins large. Pour le Grande America, le préfet maritime a fait l'inverse. Alors que les risques de marée noire n'étaient pas avérés, il a pris la décision de notifier tous les préfets possiblement concernés sur le long de la côte Atlantique et c'est lui qui a annoncé à la presse la possibilité de marée noire. Par le biais des préfets locaux, Jean-Louis Ozier a pris le parti de notifier les élus locaux et d'établir une communication fréquente avec eux au cours de la crise. Il les a invités à venir en salle de crise. Il a également reçu l'ONG Robins des bois à qui il a fourni la liste des produits, dans un souci de transparence totale même si, tout comme le préfet de la Seine-Maritime, il a eu un mal fou à obtenir cette liste, car ce n'est pas si

simple techniquement. Résultat : en préparant l'intervention de ses collègues en amont de la pollution, quitte à alarmer ceux qui n'étaient finalement pas concernés, il a limité la pollution. En associant politiques et ONG, il a évité les critiques. »

#### **4. L'impact des réseaux sociaux sous-estimé**

Signe des temps, les réseaux sociaux ont joué un rôle majeur dans l'incendie de Lubrizol, apportant leur [lot de fake news et intox](#). Fallait-il pour autant ignorer ce qui s'y disait ? Régulièrement interrogé en conférence de presse sur des informations circulant sur les réseaux, le préfet Pierre-André Durand a systématiquement répondu ne pas s'intéresser à ce qui y était publié.

*« Les réseaux sociaux sont ce qu'ils sont, mais nos représentants peuvent montrer une certaine arrogance à leur égard et n'en mesurent pas l'importance, analyse Emmanuelle Hervé. Or c'est une réalité et de la même façon qu'on y trouve des rumeurs, il y a aussi des choses auxquelles il faut prêter attention. Sans compter qu'avant les réseaux, il y avait tout autant de rumeurs. Sauf que l'on refermait le chapitre plus tôt parce que ça se répandait moins... »*

En choisissant d'ignorer certains messages diffusés sur les réseaux sociaux (la préfecture a répondu en direct à de très nombreux commentaires et messages, N.D.L.R), les services de l'État ont, selon le groupe de travail, sous-estimé une dimension essentielle. Malgré la multiplication des conférences de presse et une bonne communication sur Twitter, *« ils ont montré leur retard sur le sujet et se sont retrouvés dans une position de justification et de réaction permanente »*.

#### **5. La (non) prise en compte de la population**

Malgré les explosions et la violence de l'incendie, les autorités n'ont eu à déplorer aucune victime. *« Mais une victime, ce n'est pas juste un blessé, insiste Emmanuelle Hervé. Quand on apprend aux gens à faire de la gestion de crise, on explique que les victimes sont aussi les gens qui se retrouvent sans travail du jour au lendemain, les gens qui ont eu très peur, ou ceux qui s'inquiètent pour leur santé. »*

D'après l'analyse portée par l'agence EH&A, *« les riverains ne sont*

*jamais suffisamment pris en compte, ou alors pas assez tôt » dans la gestion de crise. En attente d'écoute et d'empathie, la population peut devenir un « ennemi » si elle se sent abandonnée, ce qui s'est produit lors de l'incendie de Lubrizol. Un sentiment d'abandon accentué par l'absence des médias nationaux le jour même de l'incendie, [à compter de l'annonce de la mort de l'ancien président Jacques Chirac](#).*

*« J'ai l'impression que Rouen essaye de devenir une ville sympa, qui capture une nouvelle population, pas rouennaise d'origine, poursuit Emmanuelle Hervé. Ces gens-là s'imaginent être à la campagne, manger bio, etc. Et personne ne leur a vraiment raconté le passé industriel de la ville donc ils sont tombés de leur chaise ! Ils ont eu l'impression d'être trahis, ce qui explique la brutalité des réactions de la population. »*

### **Un travail « extrêmement fouillé » mené par la préfecture**

Après deux heures de débat, les participants se sont penchés à nouveau sur la question de départ : « *Autorités et industriels sont-ils dans le même camp ?* ». « *Il est clair que la réponse est non* », conclut Emmanuelle Hervé. Si la gestion opérationnelle de la crise par les services de secours et les forces de l'ordre a été « *impeccable* », la gestion de la communication, elle, laisse à penser que les services de l'État et le groupe Lubrizol n'étaient pas suffisamment préparés. « *Il suffit de voir [comment les médias étrangers ont parlé de nous](#), tout cela à cause de la gestion de la communication* », regrette la présidente de l'agence EH&A.

Contactée par la rédaction de *Paris-Normandie*, la préfecture de la Seine-Maritime a indiqué ne pas être en mesure de s'exprimer à ce stade, calendrier des missions parlementaires en cours oblige. Les services de l'État ont tout de même précisé être en train de mener un travail « *extrêmement fouillé* » sur le sujet, à l'issue duquel le préfet pourra communiquer.

*\*Parmi les participants au débat, aucun n'a été directement impliqué dans l'incendie de Lubrizol. Un choix assumé par Emmanuelle Hervé, qui souhaitait justement « n'avoir qu'un regard extérieur sur l'événement. Faire un retour d'expérience, en public, avec les gens directement impliqués est très sensible ».*