

« L'accident, une angoisse permanente »

Un mois après le crash de Germanwings, le transport aérien demeure sous le choc. Pierre-Henri Gourgeon, qui dirigeait Air France quand le vol Rio-Paris s'est abîmé dans l'Atlantique, le 1^{er} juin 2009, a accepté de revenir sur les conséquences d'une telle catastrophe et sur le perpétuel défi de la sécurité.

Propos recueillis par **Valérie Lion** et **Corinne Scemama**

Une catastrophe comme le crash de l'appareil de Germanwings peut-elle menacer la survie d'une compagnie ?

→ Un accident d'avion, devenu quelque chose de très rare et de très improbable, est toujours un terrible choc. Il peut évidemment déstabiliser une entreprise. Des compagnies ont poursuivi leur activité, d'autres ne s'en sont pas remises, comme TWA, qui, déjà en difficulté, a disparu après l'accident d'un Boeing 747 au large de Long Island [Etas-Unis]. Les grandes entreprises qui ont une réputation d'excellence et de sécurité, telle la Lufthansa, sont capables de résister, mais l'onde de choc est puissante. Car la première réaction est l'incompréhension : « Comment cela a-t-il pu nous

arriver ? Ce n'est pas nous, ce n'est pas possible ! » Je l'ai répété plusieurs fois, après l'accident du vol AF 447 Rio-Paris d'Air France, en juin 2009 : notre mission est de conduire les passagers à bon port et, cette fois-là, nous n'y sommes pas parvenus. Le premier responsable, c'est l'entreprise, même si l'enquête révèle qu'elle n'est pas coupable.

Que faire face à un tel choc ?

→ Le premier mouvement, instantané et sain, est émotionnel : tout le monde, dans la compagnie, a besoin de faire quelque chose. On vient de perdre des êtres qu'on ne connaît généralement pas, hormis l'équipage bien sûr, mais qui, d'un coup, nous deviennent très chers, parce qu'ils ont péri dans notre

J.-P. PELISSIER/REUTERS

avion. Le registre change : on passe d'une relation commerciale à une épreuve humaine. L'entreprise va partager et accompagner le deuil. On rencontre les familles et on pleure avec elles. A Air France, une petite équipe est chargée de préparer la crise et de recenser les personnels prêts, en cas d'accident, avec leurs capacités linguistiques et leur solidité émotionnelle, à s'occuper des proches des victimes. Cela apporte un puissant réconfort à ceux



COMMUNICATION Une semaine après le crash, le 1^{er} avril, Thomas Winkelmann (à g.) et Carsten Spohr, dirigeants de Germanwings et de Lufthansa, tiennent une conférence de presse, près des lieux du drame. Des mots très attendus.

qui sont éprouvés. Quand le Concorde s'est écrasé [en 2000], nous disposions, quelques heures plus tard, d'une liste de volontaires parlant allemand. Après l'accident du Rio-Paris, nous avons pu accompagner des familles représentant de 30 à 40 nationalités...

Quelles remises en question un tel accident induit-il ?

↳ Une catastrophe suscite forcément une interpellation existentielle chez

les collaborateurs. Un tel événement est contradictoire avec l'idée que chacun se fait de la qualité de la compagnie pour laquelle il travaille. Cela entraîne une demande immédiate de vérifier tous les éléments de la sécurité. C'est le moment, afin de répondre aux interrogations et au malaise, de lancer un travail accéléré pour renforcer la culture de sécurité. Les salariés sont prêts à se mobiliser massivement afin de faire évoluer certaines pratiques.

Ils attendent des actions rapides et visibles. Après le crash de l'AF 447, nous avons à la fois créé une équipe interne dédiée, demandé leur avis aux personnels, impliqué les organisations syndicales et engagé une mission externe. Il ne s'agit pas de dire : « Nous ne sommes pas au niveau en matière de sécurité. » Toutes les grandes compagnies sont largement au-dessus ! Mais prendre l'avion est tellement hasardeux : monter dans plus lourd que l'air ●●●

●●● n'est pas naturel. La sécurité est par essence la priorité n° 1.

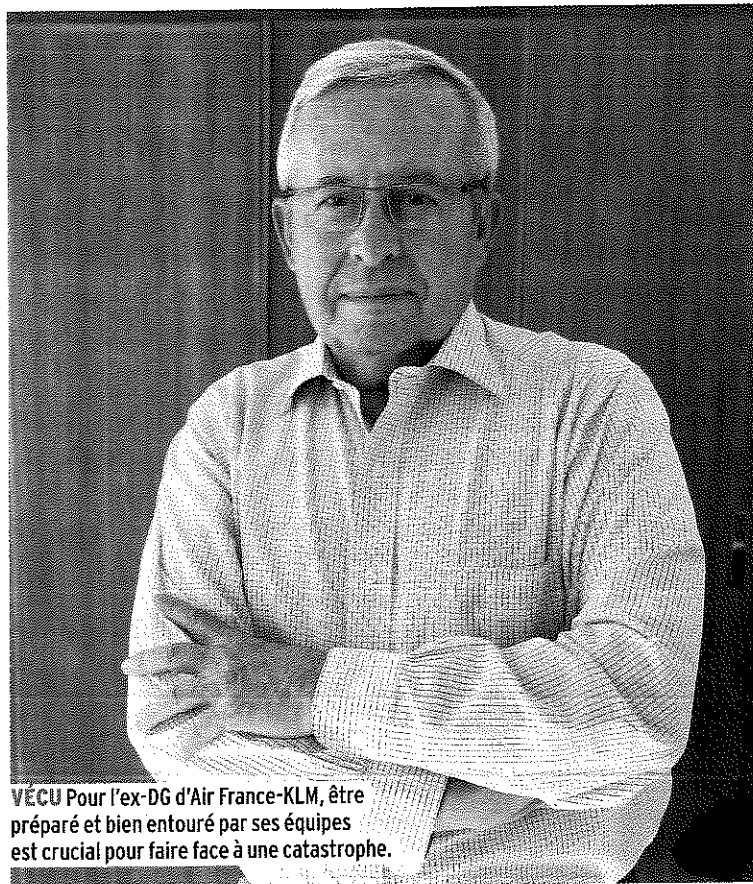
Comment peut-elle être encore améliorée ?

↳ A Air France, la volonté a été claire : aller voir la façon dont tous les domaines de la sécurité (le fonctionnement des équipages, le suivi des avions en vol, la maintenance, etc.) étaient traités chez d'autres transporteurs, avec l'objectif d'en adopter les meilleures pratiques. Voilà un moyen d'atteindre très vite une sécurité poussée au niveau maximal, un peu comme une compagnie nouvelle qui crée ses standards en s'inspirant des meilleurs. Ainsi, nous avons mis en œuvre le Losa [NDLR : *Line Operation Safety Audit*], un dispositif qu'aucune autre grande compagnie européenne n'avait déployé jusque-là. Des pilotes ont été formés à l'observation

des pratiques en vol ; ce n'est pas un contrôle, mais une observation au cours de laquelle l'anonymat des équipages est garanti. Le but est de détecter des manquements mineurs et non de pénaliser. Vous ne progressez en sécurité que si vous mettez de côté les problèmes de sanction. Il faut faire la différence entre l'erreur et la transgression. La transgression, c'est par exemple le refus systématique de respecter la vitesse limite autorisée. L'erreur ou la maladresse est involontaire : il faut la connaître pour pouvoir la corriger.

Le repérage de ces signaux faibles permet-il d'éviter des accidents ?

↳ La sécurité aérienne fonctionne sur le retour d'expérience. Bien sûr, en premier lieu, on exploite les accidents :



VÉCU Pour l'ex-DG d'Air France-KLM, être préparé et bien entouré par ses équipes est crucial pour faire face à une catastrophe.

J.-P. GUILLOTEAUME/EXPRESS

« Vous ne progressez en sécurité que si vous mettez de côté les problèmes de sanction »

c'est tout l'intérêt des boîtes noires. Il faut se servir de l'expérience afin de faire en sorte que l'accident ne se reproduise pas. Soit on rend l'erreur beaucoup plus difficile à commettre, soit on s'assure qu'elle n'ait plus de conséquence. Avant l'accident, il y a les incidents, suffisamment sérieux pour avoir été visibles par le service des opérations en vol. On les exploite comme des accidents. Depuis quinze ans, on s'intéresse également aux précurseurs : des gestes, des inattentions dont vous n'avez même pas trace sur les enregistrements. Seul le pilote peut en faire état. S'il a commis un oubli et préfère le cacher – car il y voit un aveu de faiblesse, délicat sur le plan de la compétence et nuisible pour sa carrière –, ce n'est pas sain. Il faut que le pilote puisse faire un rapport, qui sera

traité de façon anonyme par la compagnie. Tout doit être fait pour favoriser ces signalements. Il faut garantir l'impunité à celui qui révèle son erreur.

Comment se prémunir contre un pilote aux tendances suicidaires ?

↳ Le nombre de cas est très limité. Par rapport aux centaines de millions d'heures de vol, le degré d'occurrence est infinitésimal. Je n'irais pas dire que cela ne peut pas se reproduire, mais je n'ai pas le souvenir d'un autre cas dans une grande compagnie européenne ou américaine.

Le suivi médical des pilotes serait donc satisfaisant...

↳ Oui. Evidemment, compte tenu de l'accident de Germanwings, tout le monde est aujourd'hui plus vigilant. A chaque accident, il faut faire face à des évé-

nements de plus en plus difficiles à appréhender. On peut supposer, par exemple, que si on n'avait pas blindé les portes, après le 11 septembre 2001, en les rendant tellement résistantes que personne ne peut passer à travers même avec une hache, le commandant de bord serait rentré dans le cockpit et aurait maîtrisé le problème. Pour résister à la menace terroriste, on a créé un autre risque. Et c'est souvent le cas en matière de sécurité. Chaque mesure a son revers. On va sûrement réfléchir à des solutions nouvelles, par exemple permettre l'ouverture du cockpit après trois minutes de refus d'accès, tout en le maintenant inaccessible à d'éventuels terroristes. Des dispositifs peuvent aussi être imaginés pour détecter des manœuvres incohérentes. Une des mesures pourrait être

de forcer l'avion à éviter une montagne même si le pilote indique le contraire. Mais si l'appareil est en feu et a besoin de se poser ? On aura échoué si on crée un autre risque.

Faut-il installer des caméras dans le cockpit ?

↳ Dans le cas de Germanwings, cela n'aurait rien changé. De plus, il est difficile pour le personnel d'accepter d'être sous surveillance constante ; il existe déjà les enregistrements vocaux. Je pense que 90 % de la solution tient au fait que cet accident a éveillé l'attention de tous. Désormais, si un pilote voit quelque chose d'anormal chez son coéquipier, il s'empresse de le dire. Si un médecin a un doute sur un membre d'équipage, il n'hésitera plus à le signaler. Mais, globalement, la bonne réponse consiste à redonner du corps à la culture de sécurité. Si les personnels ne sont plus certains que les procédures à respecter sont efficaces, s'ils deviennent méfiants, la culture de sécurité se dilue : certains vont se permettre de faire différemment, d'avoir leurs propres règles. Si vous fixez comme ambition l'excellence, vous donnez de la valeur à toutes les professions de l'entreprise, vous les tirez vers le haut.

Cependant, le risque zéro n'existe pas. Comment vit-on avec cette incertitude ?

↳ Très difficilement. Tous les patrons de compagnie aérienne ont en tête le risque de l'accident. C'est une angoisse permanente. Parce que vous ne pouvez pas être garanti à 100 %, malgré toutes les précautions. Le transport aérien est le moyen de déplacement le plus sûr, sa sécurité a encore beaucoup progressé ces dernières années, mais chacun sait qu'il peut toujours y avoir une faille, une conjonction de facteurs, et soudain tout bascule...

Que se passe-t-il alors dans la tête du dirigeant ?

↳ Vos premières pensées vont aux passagers, à l'équipage et à leurs familles. Ce jour de Pentecôte 2009, lorsqu'un collaborateur m'a appelé pour me dire qu'on était sans nouvelles du vol de Rio, il faisait beau, c'était un jour de repos, je me suis dit : vraiment, c'est un métier terrible, j'aurais préféré ne pas le faire. Ce que vous avez à endurer n'est pas très humain. Vous devez tenir compte de l'attente des proches des victimes, des salariés de l'entreprise et des médias, et cela se rajoute à vos émotions personnelles. Tout va reposer

sur le comportement du chef, sa façon de réagir. Vous devez être à la hauteur et répondre correctement à des attentes que vous n'avez pas forcément la capacité d'imaginer, car elles ne sont pas explicites. C'est très dur.

Faut-il être dans l'empathie ?

↳ Il faut avant tout être d'une modestie totale. La pression est terrible. On essaie de traiter les choses, de façon presque mécanique. Être préparé et bien entouré par ses équipes est crucial. L'impréparation promet un désastre supplémentaire. Le dirigeant doit être solide, résistant physiquement, notamment à l'absence de sommeil, il doit être capable de maîtriser ses nerfs, et de surveiller ses mots. Un mot peut vous échapper, il existe toujours des mauvais mots...

La solution est d'agir sans tarder ?

↳ Oui. Lorsque, chez Air France, nous avons lancé ce mouvement de modernisation de la sécurité, certains auraient pu dire : « Vous reconnaissez que vous n'êtes pas à la hauteur. » Des juristes viennent même vous conseiller de ne rien faire pour éviter de fournir des armes à la justice. Il ne faut pas tenir compte de leur avis. Quelles que soient

les responsabilités finales, si on a simplement le soupçon d'une erreur, on doit la corriger. Je l'ai dit lors du procès de l'accident du mont Sainte-Odile [le crash d'un A 320 d'Air Inter, en janvier 1992] : si une compagnie modifie des règles ou des équipements après un accident, cela ne doit pas être utilisé comme la preuve a contrario qu'il existait une faute. Sinon, personne ne changerait rien et le drame pourrait se reproduire. Éviter de modifier certaines pratiques par crainte d'être accusé de ne pas l'avoir fait auparavant : voilà qui serait grave. ● V. L. et C. S.

A. BENOIST/BSIFA/AF



SURVEILLANCE Les pilotes accepteraient mal des caméras qui les filmeraient en permanence, alors que leurs conversations sont déjà enregistrées.