



Photo US Navy

Japon, premiers questionnements

La ville de Sendai (préfecture de Miyagi), le 12 mars, après le tremblement de terre et le tsunami qui a suivi.

Les événements du Japon ont été largement présentés par les moyens audiovisuels et par la presse écrite. On attend d'une revue bimestrielle qu'elle apporte autre chose que de l'information, car celle-ci est nécessairement dépassée quand elle parvient à ses lecteurs. On attend des questionnements et de l'analyse. Notre éditorial s'y est efforcé, mais l'ampleur des sujets de discussions est telle que nous nous devons d'aller plus loin. Nos amis Patrick Lagadec et Simon Charbonneau apportent des contributions croisées en formes de questions et de première mise en perspective.

Quelle carte d'interrogations ?

par **Patrick Lagadec**

Il est à l'évidence trop tôt* pour livrer des diagnostics documentés sur les événements du Japon – d'autant plus qu'à la minute même où ces lignes sont écrites l'autorité française de sûreté nucléaire semble monter brutalement l'échelle des risques en cours. Il est cependant de notre responsabilité de partager en temps réel et en continu – même si cela comporte des risques, et oblige à une grande modestie – les réflexions que nous pouvons déjà formuler. La ligne d'interrogation est la suivante : quelles questions serait-il pertinent de se poser si l'on acceptait d'engager un retour d'expérience ambitieux sur le cas ? Je vois pour ma part quatre

portes d'entrée : le remarquable, le tragique, le tâtonnement et l'inconnu.

1. **Le remarquable**, pour ce qui relevait du connu, en l'espèce le séisme. On voit magnifiquement ce que peut avoir de positif une anticipation des risques tant dans le design architectural que dans la préparation des citoyens. Il faudra en tirer tous les enseignements, par exemple pour nos régions soumises à risques de même nature (même à niveau bien moindre).

2. **Le tragique**, pour ce qui relevait de l'impossible, les vagues de 10 à 23 mètres arrivant quasiment sans préavis. Mais cependant, le tour de

force dans l'information « flash », qui a permis de procéder à des mises en sécurité ultra-rapides. Il sera utile d'aller rechercher les initiatives exceptionnelles pour en tirer avantage.

3. **Le tâtonnement**, entre héroïsme et insuffisance manifeste, pour ce qui relève des risques hors cadres. C'est l'intervention sur un théâtre d'opération nucléaire tout sauf « nominal » : non pas un réacteur avec le rituel générateur de vapeur défaillant (les exercices traditionnels), mais plusieurs réacteurs en situation gravement dégradée, avec en sus un problème majeur de stockage de déchets, et du Mox pour l'une des installations, le

* Cet article a été écrit le 20 mars.

tout en zone post-désastre, et en univers particulièrement radioactif. Le retour d'expérience devra s'interroger sur ce qui est apparu, au moins sur l'instant, comme reflétant : de la lenteur (voire de l'impéritie) dans la réponse technique, de l'insuffisance grave dans l'information – y compris dans l'information des instances internationales de la sécurité nucléaire. Pourquoi ? On a beaucoup mis en avant le fait que les responsables avaient trop à faire pour avoir le temps d'informer : cela n'est pas recevable. Y a-t-il eu paralysie ? sidération ? difficultés entre autorités et exploitants ? poids d'un passé dénoncé par différents observateurs ? Il sera indispensable d'étudier les questions à 360°, en commençant par repérer sans doute les plus grandes surprises, les meilleures initiatives.

4. L'inconnu : il va s'agir de suivre :

- le front nucléaire et ses surprises ;
- le front de la reconstruction, qui va devoir se traiter dans le double contexte d'une menace de contamination, et d'un pays lourdement touché ;
- le front réseaux vitaux et activités, étant donné les graves dégradations de la fourniture en énergie, doublé d'un problème général qui va se poser (en réel ou au moins en perception) sur le front de l'alimentation ;
- le front économique et sociétal en général, qui va de la difficulté à reprendre des activités habituelles jusqu'à la dégradation (lourde, faible ?) de la confiance dans la gouvernance des responsables ;
- le front international, qu'il y ait choc ou seulement (mais ce n'est pas négligeable dans un environnement déjà globalement très fragile) atteinte sourde, diffuse à la tenue de l'activité, des flux, de la confiance.

On devra s'interroger sur les deux bouts de la chaîne : quelle préparation des responsables

publics et privés aux situations de grande surprise, et quel *leadership* ? Quelles initiatives de la part des citoyens et groupes émergents ? Étant donné le caractère extrême des phénomènes en cours, il sera essentiel d'ausculter de la façon la plus précise et la plus inventive tout ce qui aura été subi, fait, non fait en matière d'extrême. C'est là un thème tabou dans le monde académique, comme dans le monde de la décision : il serait urgent de le mettre au centre d'analyses particulièrement novatrices, hardies, même si elles doivent se garder de toute arrogance méthodologique ou autre.

Retour d'expérience. Les registres à couvrir par les retours d'expérience à engager sont donc innombrables. Mais, je le souligne encore, il faudra ne pas se contenter d'audits techniques, ou organisationnels. Il sera crucial d'examiner les dimensions du *leadership*, de l'information, de la mobilisation des citoyens, de la confiance.

Dans nos pays, il faut bien entendu un nouveau travail d'audit à dominante technique. Mais, au-delà, un événement aussi lourd ouvre nécessairement des questions de fond. L'interrogation cruciale porte sur les **nouvelles alliances** à inventer sur la question « Énergie-développement », à laquelle nous ne pourrions échapper (question déjà posée par exemple par la fuite de BP dans le golfe du Mexique, la plus grande catastrophe écologique américaine). Autant le faire avec inventivité que dans le cadre d'une bataille de tranchées. Surtout si le front du pétrole doit lui aussi entrer en turbulence sévère...

Pour bien souligner le caractère instable par essence de cette quête d'intelligence, je terminerai cette auscultation de l'actualité en faisant place à deux critiques ultra-aiguës qui pourraient être formulées.

La dénonciation pour sous-estimation grave, si l'on basculait

dans des scénarios d'apocalypse (comme évoqué à Bruxelles récemment). On se pensait finalement à l'abri de cette montée aux extrêmes ces derniers jours, mais, à l'heure où ces lignes sont écrites, des dépêches tombent qui provoquent le doute. Même dans cette hypothèse, nous devrions continuer à nous poser la question : quelle intelligence, quelle perspective d'action, quel « vivre ensemble » à l'heure de l'extrême ? Et donc, en retour d'expérience, si telle devait être la trajectoire : quelles insuffisances, quels pièges, quels éléments créatifs, dans les marches forcées au pays de l'extrême ?

[...] quelle intelligence, quelle perspective d'action, quel « vivre ensemble » à l'heure de l'extrême ? [...]

La dénonciation pour surestimation coupable, si les difficultés se résorbaient et que les craintes émises s'avéraient finalement très exagérées (ce thème habituel a déjà été formulé voici quelques jours). Même alors, nous devrions poursuivre le travail : quelle intelligence, quels pièges, quelle perspective d'action, quel « vivre ensemble » à l'heure de l'extrême que l'on ne peut plus exclure, ou qui s'impose dans les représentations ?

Quelle que soit l'issue, nous devons respecter rigueur, hardiesse, mais modestie, dans les travaux à engager. Et ce n'est pas parce que nous nous trouvons embarqués en *Terra Incognita* qu'il faut refuser l'obstacle et se mettre en retrait. Bien au contraire, les terres inconnues nous convoquent de la façon la plus ferme. C'est là notre responsabilité si nous voulons garder l'intelligence des risques et des crises du XXI^e siècle, et garder collectivement la main sur nos options sociotechniques, sur notre « vivre ensemble ». □