

## Intervention Corps des Mines, 7 mars 2012

### *Après Fukushima*

Patrick Lagadec

[www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net)

« Mais pourquoi sommes nous systématiquement en retard d'une crise ? »  
House of Representatives, *Katrina : A Failure of Initiative*.

Depuis 1977 je travaille sur les questions de risques majeurs, en d'autres termes sur les situations limites, qui échappent aux logiques conventionnelles et appellent des renouvellements profonds de nos paradigmes, de nos pratiques. Cela avec un souci stratégique essentiel : ne pas être en retard d'une guerre dans le domaine de la tenue de la sécurité de nos pays.

Nous avons deux fronts à traiter, souvent orthogonaux : la tenue de la sécurité dans ses dimensions et ses territoires connus ; la prise en charge des grands défis émergents. Je traiterai ici de ce deuxième front. A partir de trois portes d'entrée : les défis, les pièges, les pistes.

### **I – Nos défis : rupture dans la cosmologie des risques et des crises**

Ruptures qualitatives, franchissement de seuils :

- *De la grande échelle au hors échelle* : Fukushima, Irène – nous n'avons plus les cartes.
- *Du couplage serré aux interdépendances totales* : de l'effet domino aux engoulements.
- *De la vitesse à l'instantanéité* : Wall Street 2010, 7 millisecondes ; Twitter Ben Laden ; tuerie de Liège, twitter, police ; dysfonctionnements sur Marcoule, alerte Google immédiate : sites internet CEA, préfecture du Gard hors fonctionnement.
- *De l'événement aux socles en liquéfaction* : tenue écologique, tenue économique, confiance en la démocratie, tenue géo-stratégique, questions culturelles, dynamiques mortifères : ce qui était milieu absorbant devient caisse d'amplification explosive.
- *De l'incertitude à l'ignorance* : exigence de passer à d'autres paradigmes pour approcher nos risques et nos crises.

En résumé, la notion de *Wicked problems* (Rittel, 1973) : les problèmes sont des symptômes d'autres problèmes ; définition ? Causes ? Conséquences ? Toute action change le champ opératoire et son contexte. Opposé à tout ce que nous avons à l'esprit comme cosmologie. Comme à l'âge des Découvertes. La cosmologie héritée de Grecs et des Egyptiens ne fonctionnait plus. Ce qui a muté depuis 1973, c'est que les wicked problems ne sont plus des accidents, mais le terreau commun, sauf exception.

*Back to Wildness*, Bernstein : « les meilleures décisions sont fondées sur le calcul et les nombres, déterminés par les modèles du passé »... à : accroissement constant de la volatilité, de la discontinuité, de la surprise. 450 ans de progrès en maîtrise des risques, *Against the Gods*.

*There is no box anymore* (Mike Granatt)

## II – Piège : Retard Stratégique

Trois fronts assiégés :

- *Barrière intellectuelle* : toute action entraîne non pas une réaction, mais une profusion d'ébranlements ; une dynamique générale d'ébranlements de fond entraîne des événements dont les lois d'apparition ne sont plus dans l'épure de nos calculs de risques.
- *Barrière psychique* : le hors contrôle, le discontinu, le chaotique déclenche des terreurs archaïques paralysantes, qui entraînent les refus de mise à l'agenda, l'impossibilité d'entendre, l'impossibilité d'informer alors qu'on ne peut plus affirmer que « tout est sous contrôle ». Voir Nicole Fabre, *L'inconscient de Descartes* (des systèmes de réassurance qui ne tiennent qu'aussi longtemps qu'il n'y a aucune faille).
- *Leadership dépassé* : à chaque épreuve, la première victime est le système de pilotage, que ce soit très grave (BP, Fukushima, Katrina, etc.) ou au contraire juste hors plan (H1N1, volcan, etc.). Cela se traduit notamment par des effondrements physiques des pilotes, ou des sorties suicidaires en communication (qui traduisent le burn-out instantané des dirigeants).

*Sun Tsu* : nos conceptions fondamentales ne tiennent plus, nous serons défaits à chaque bataille, et il suffira de deux gardes-champêtres pour s'emparer du pays.

Dynamique d'érosion, de décrochage en haute altitude :

1. Pas de grand investissement majeur, de ruptures créatrices, comme dans la science de la sécurité des années 70-80 : on a simplement ajouté de la com, et des salles de crise à tous les étages administratifs. Mais sans nouvelle intelligence stratégique.
2. Impossibilité d'accrocher les niveaux stratégique : peur, absence, refus
  - a. Une sorte de droit de retrait des niveaux stratégiques.
  - b. Anecdotes : « Vous aviez raison, mais [je devais vous interrompre car ] on ne peut pas laisser dire des choses pareilles devant des préfets ! » (Haut Fonctionnaire de Défense en réunion de Préfecture de Zone, juin 2001) ; « Nous avons décidé de ne rien faire, mais, malheureusement, je suis convaincu que l'avenir vous donnera raison » – message signé d'un DG.

*Kemeny* (président de la commission présidentielle d'enquête sur Three Mile Island, écrivit ceci en 1980 : Visite de la salle de contrôle de TMI 1 : « J'ai peur de m'être mis en difficulté grave parce que je fis remarquer, en présence des journalistes, que je ne pensais pas que cette salle de contrôle particulière représentait un chef d'œuvre de technologie moderne. En fait, j'avais dit qu'elle avait au moins 20 ans de retard. Je fus très sévèrement critiqué pour cela. Et avec juste raison, parce que ma déclaration se révéla fautive : nous avons découvert plus tard, dans les documents de la NRC, un rapport écrit dix ans auparavant, dans lequel un des experts avait dit que les salles de contrôle avaient, alors, vingt ans de retard ».

Aujourd'hui, ce ne sont plus seulement des problèmes de salle de contrôle, ni même de salle de crise. Ce sont nos grammaires de pilotage qui ne fonctionnent plus.

En fait deux mondes de problèmes : les acquis des années 80 souffrent d'érosion, les nouveaux fronts ne sont pas considérés.

On pourrait reprendre les derniers mots de la préface du rapport présidentiel d'enquête sur TMI : « Nous sommes convaincus que, si les exploitants et les autorités de sûreté n'entreprennent pas de transformations, ils finiront par détruire totalement la confiance du public, et ce seront bien eux les responsables de l'élimination de l'énergie nucléaire comme source viable d'énergie. » mais en élargissant le propos bien au-delà du nucléaire :

« Si nous ne changeons pas, nous serons responsables de la décrédibilisation globale de la technologie, et de la tenue de nos systèmes sociétaux ».

### III – Pistes

- 0) Garder nos compétences, nos ancrages classiques, ce qui n'est pas une mince affaire. Possibilité de perte « par le bas » de la compétence conventionnelle : interrogations sur plusieurs fronts.  
Or, vu le contexte, on ne peut plus se permettre d'écarts même conventionnels, on ne sait plus où cela peut aller.
- 1) Se mettre en exploration active :
- a. Remettre de la capacité de pilotage, en veillant à l'implication des dirigeants (ou alors ils doivent se démettre, car leur fonction vitale sera de s'impliquer sur ces dossiers et d'exercer leur responsabilité de pilotage en univers inconnu).
  - b. Formation de dirigeants : non plus leur prescrire les schémas et réponses qu'ils feront mettre en œuvre par d'autres, au niveau tactique, mais développer leur l'aptitude à se mouvoir dans milieu chaotique
  - c. Démarche Force de Réflexion Rapide, aujourd'hui inexistante.
  - d. Apprendre : Missions internationales sur les meilleures idées.
  - e. Faire bouger : Initiatives fortes, type Académie de l'Air et de l'Espace sur *l'imprévu*
  - f. Autres types d'exercices : impliquant les acteurs, à partir de leurs énergies, compétences, savoir-faire, etc.
  - g. Imaginer même de l'enseigner aux futurs dirigeants (pour l'heure quasi tabou).

Joshua Cooper Ramo : « Kissinger et sa génération ont eu à traiter la dissuasion, nous, nous avons à traiter la résilience ». *The Age of the Unthinkable*.

### Conclusions :

1. Le hors dimensionnement n'est plus ce qu'il était : ce n'est plus l'événement rarissime (ni même le terrorisme ou la guerre) : c'est le terrain très général de nos activités.
2. Notre vulnérabilité stratégique majeure n'est pas tant technique que de compétence de pilotage : en l'état actuel de nos non-préparations à haut niveau, des blocages de nos logiques conventionnelles en matière de rapport Autorité-Citoyen sur ces questions, nous allons connaître – sauf mutation volontaire rapide – des séries d'*Etranges Défaites* (Marc Bloch). Le pilotage risque d'exploser, d'être capté par des acteurs étrangers, par des acteurs de terrain, etc.
3. En temps de calme, les contradictions vont être exacerbées en matière de règles d'arbitrage au jour le jour, et le seront d'autant plus qu'il n'y aura pas de franchissement de seuil en matière de compétence de pilotage.
4. C'est très difficile, mais au moins : que l'on puisse tolérer de mettre le problème à l'agenda ; que l'on sache clarifier le chemin suivi dans cette Terra Incognita.
5. Tout « droit de retrait » qui continuerait encore à être exercé par les hauts étages décisionnels devrait relever, puisque nous sommes ici sur des questions de survie de nos pays, de quelque chose comme la haute trahison.