

COVID-19 : NAVIGUER AVEC DISCERNEMENT ENTRE DÉBORDEMENT ET ENGLOUTISSEMENT

Patrick LAGADEC¹

21 Février 2020

Quand les nouvelles ne sont pas « rassurantes »

[https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/02/20/coronavirus-l-inquietude-monte-au-japon-et-en-coree-du-sud-optimisme-en-chine_6030265_3244.html?xtor=EPR-32280629-\[a-la-une\]-20200221-\[zone edito 1 titre 3\]](https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/02/20/coronavirus-l-inquietude-monte-au-japon-et-en-coree-du-sud-optimisme-en-chine_6030265_3244.html?xtor=EPR-32280629-[a-la-une]-20200221-[zone edito 1 titre 3])

Quand des ruptures profondes se profilent, on n'a besoin ni « d'optimisme », ni de « pessimisme », mais de discernement.

Et d'intelligence stratégique mise en œuvre et expliquée, jour après jour, sur tous les registres concernés – et dans le cas actuel au-delà même de la dimension Santé publique, bien évidemment cruciale.

Quand les pitons de sécurité semblent lâcher les uns après les autres...

Décidément, ce virus nous plonge dans les affres des très grandes crises, et dessine des ruptures difficiles à qualifier, avec mutations des données, surgissements d'enjeux de plus en plus profonds dans nos socles de référence.

On voulait croire à une amorce de plateau – « Le pic est derrière nous » selon la formule classique en crise –, et voici que l'on titre sur les chiffres qui, en Chine, semblent repartir à la hausse.

On tablait sur des méthodes de diagnostic, permettant d'établir des tableaux de chiffres, et des courbes magistrales avec leurs couleurs si convaincantes, et voici que les méthodes de comptage sont à nouveau changées laissant les courbes aussi solides qu'un château de cartes sur socle instable.

On s'extasiait devant l'imposante étude épidémiologique des experts chinois, et l'on doit bien s'interroger sur ce qui tient encore dans l'étude, sans oublier de constater la mainmise de l'appareil d'État sur tout ce qui pourrait venir troubler le contrôle social renforcé.

On partait de l'idée qu'il n'y avait pas de super-transmetteurs, et voici que l'on s'interroge sur un cas troublant en Corée du Sud. Même si un point de difficulté ne fait pas un cyclone.

On était surtout inquiet pour les pays dépourvus de système de santé publique robuste, et voici que le Japon se montre [à nouveau] en grande fragilité et surprenante vulnérabilité.

On pensait la quarantaine comme réponse, et voici que le *Diamond Princess* apparaît comme un monument à la « gloire » des contaminations non maîtrisées.

On pensait qu'il y aurait maîtrise des groupes à risque, comme on a su le faire en France, et voici que l'on observe des gestions bien troublantes tant au Japon qu'au Cambodge avec le traitement des passagers des bateaux de croisière partis dans la nature – avec confirmation de

l'inquiétude quand l'un des passagers en question est testé positivement à son arrivée en Australie.

On craignait avec raison le déferlement des Fake News, et voici qu'elles prolifèrent – ce qui est tout sauf surprenant, mais avec le booster que constitue le comportement de fermeture de la Chine, qui ouvre des boulevards à ces délires planétaires. D'autant que le courant du Fake est devenu la dimension essentielle de la gouvernance américaine. Et il n'est pas impossible que les tensions internationales conduisent à des instrumentalisation dans tous les sens, rendant toute information et contre-information sujette à caution – les virus numériques aussi peuvent muter.

On s'interrogeait sur les conséquences économiques sur certains secteurs, il semble que la carte des effets soit pour l'heure impossible à dresser : comme dans les vraies ruptures.

On a montré une belle voie avec les hébergements de précaution tels que conduits par la France, et l'on voit des mouvements bien plus hostiles se constituer notamment en Ukraine, rappelant les heures sombres de la Peste médiévale déchirant les sociétés...

Bref, on se trouve comme face à un immense processus d'essorage en expansion, qui semble en passe de saper nos lignes de référence et de défense.

La question qui se pose est simple : comment navigue-t-on dans cet environnement qui passe, par pans successifs, du débordement que l'on maîtrise, au déferlement que l'on contient, voire à l'engloutissement qui menace dans toute situation de rupture – si rupture se dessine et se confirme ?

Bien sûr, il se pourrait aussi que la lecture ci-dessus soit fautive et que, en dépit des graves difficultés rencontrées, nous ne subissions pas de dérives vraiment problématiques. Mais cela n'empêche pas de se mettre en posture non défavorable si l'épisode continuait à prendre la pente de l'aggravation.

Pistes...

Le discernement conduit bien entendu, en premier lieu, à souligner encore que la situation n'est pas pour l'heure délicate en France. Mais il n'est pas interdit de réfléchir aux perspectives de pilotage au cas où nous serions bien plus fortement impactés, ce qui sera quoi qu'il arrive le cas sur le plan économique.

Dresser un tableau de marche supposerait un travail collectif.

A titre d'essai, on peut sans doute pointer les éléments suivants.

1. Confiance et cohésion

La première exigence est tout faire pour ne pas ouvrir un boulevard aux dynamiques de dislocation.

Clarifier en permanence tout ce qui est de l'ordre de l'inconnu, de l'incertitude, et tout faire pour ne pas entrer dans une logique de réassurances sur chaque paramètre apparemment positif, avant d'être contraint de faire machine arrière et d'offrir un tableau de reculs successifs et constants ; jusqu'à être les premiers à identifier et mentionner les batailles perdues.

La confiance s'ancre dans la reconnaissance de l'excellence des pilotes, non dans l'assurance donnée sur les bonnes nouvelles et derniers chiffres « rassurants », et encore moins sur l'injonction d'optimisme, ou la dénonciation pavlovienne de « pessimisme ». Et, dans toutes les organisations la dimension RH doit être considérée comme critique.

2. *Consolider nos points forts*

Il y a les équipes au front qui se dévouent sans compter. Il faut les protéger, les appuyer. Comme cela se fait en France. Mais il est vrai que le tableau de fond de nos hôpitaux pourrait rendre la bataille particulièrement héroïque.

Et comme cela semble déjà retenu comme piste de travail, s'interroger, tester, préparer une pluralité de modes d'action pour traiter des situations appelant des mutations dans les stratégies de réponses sanitaires : médecine de ville, infirmières/ers, Croix Rouge comme on l'a vu saluée sur l'épisode de Carry-le-Rouet, ONG et associations, tous ces maillons sont être décisifs.

3. *Jeter des ponts*

C'est l'anti-Diamond Princess : tout lieu où des difficultés émergent, qu'il s'agisse de contamination ou de tension sociale, doit faire immédiatement l'objet d'une attention de haute intensité. Avec même des initiatives en anticipation. Pour que des ponts soient établis et consolidés, avant que les pont-levis et les fourches ne se lèvent.

4. *Flexibilité-Inventivité*

Il faut s'apprêter à entrer dans des turbulences particulièrement sévères, ce qui va nécessiter une agilité constante, doublée d'une capacité d'invention – au-delà des seuls ajustements qu'il faudra bien évidemment opérer. Cela suppose des plateformes d'échanges entre les multiples acteurs concernés, bien au-delà des seuls pouvoirs publics. Il va falloir tout faire pour sortir des silos, toujours prompts à se refermer sur eux-mêmes au moindre zéphyr, *a fortiori* quand le cyclone menace.

5. *Budget temps*

Il est certain que la période va absorber une imposante quantité d'énergie, alors même que la navigation dans les eaux pré-pandémie était déjà très tendue. Mais il est impératif de disposer de capacités de réflexion, d'invention, postées hors des urgences journalières. Plus la situation risque de se tendre, plus il faudra disposer de vigies pour voir loin et profond ; plus il faudra consacrer du temps à de courtes simulations « pandémie », pour consolider nos aptitudes à la plasticité mentale, à l'injection de confiance, à la préparation des dirigeants à piloter dans des eaux tumultueuses.

6. *Cellules de crise*

Bien évidemment, il faut avoir disposé dans chaque organisation d'une cellule ad-hoc où la veille, le questionnement, les réponses rapides, puissent être constamment dynamisées, coordonnées, inventées. Sans que cela soit chronophage : des dispositifs simple et efficaces doivent pouvoir être mis en place.

Avec une vue sur les Plans de Continuité d'Activités, mais repensés dans des environnements bien plus turbulents que ceux ayant servis jusqu'ici de terrain de référence.²

7. Initiatives internationales

Comme mentionné dans mes notes précédentes, il ne faut pas attendre pour mettre les pays européens (déjà) en préparation active. A défaut d'anticipation, les dynamiques de dislocation s'imposeraient rapidement en cas de choc à nos portes, ou de turbulences de toute nature se nourrissant de toutes les maladies déjà actives et qui travaillent nos sociétés – déjà trop engagées dans les dynamiques de défiance.

¹ Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, 2019.
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

² Christian Sommade : “Covid-19. Be Prepared” <https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-prepared-christian-sommade/>

Vincent Balouet : <https://www.maitrisedescrises.com/seminaire-gestion-de-crise-covid19/>