

DÉCONFINEMENT, J – ??

LE PILOTAGE DANS LA TOURMENTE DES QUESTIONS SAUVAGES

« Il me semble qu'une certaine prudence – j'oserais presque dire une certaine timidité – devrait toujours s'imposer [...]. Sauf dans le cas où il s'agit de l'essentiel, et où, là au contraire, il vaut mieux tout risquer, et tout prendre à contre-courant. C'est le drame et la noblesse de notre métier que les deux règles paraissent également vraies ! » Hubert Beuve-Méry.¹

À J moins quelque chose – quelque chose d'incertain, voire d'inconnu –, je prends le risque de retenir quelques lignes d'interrogation qui [probablement, je ne fais que de l'observation à distance] rendent le pilotage bien acrobatique, balloté entre autorité exercée, responsabilités assumées, rationalité éclairée, ajustements constants, slalom entre les erreurs, et roulette russe.

La modestie est de mise. Que celui qui a déjà les solutions veuille bien les présenter, et se faire fort de les mettre lui-même en œuvre, en assumant pleinement ses assurances, et ses responsabilités.

L'honnêteté commande de se faire explorateur de questions, loin du donneur de leçons. Pour les leçons, on verra au moment du retour d'expérience – qui exigera un sérieux exemplaire.² À cette heure, un travail sur les questions est assurément plus utile.

1. Pilotage et expertise

Quelles que soient les montagnes d'études sur le thème « risque, expertise et décision », les esprits restent marqués par le principe selon lequel la science va dire le vrai et que le politique va devoir (obligation) et pouvoir (soulagement) suivre cet énoncé du vrai qui s'impose. C'est la question classique du décideur : « Docteur, est-ce que j'évacue ? ». Dans le cas présent : « Docteur, est-ce que je confine ? ».

Le problème devient abyssal lorsque l'on commence à être confronté à un double défi : celui des systèmes complexes planétaires totalement inter-reliés ; celui des risques cataclysmiques globaux qui jettent dans des univers inconnus.³

- Comment piloter quand l'expertise peut passer d'un extrême à un autre, d'une assurance à une contre-assurance tout aussi sûre d'elle-même, ou au contraire présentée comme une simple hypothèse aussi fragile qu'éphémère ? Un jour on exhibe des courbes bien colorées, le lendemain on apprend que les chiffres utilisés pour dessiner ces courbes sont largement sujets à caution, voire faux, mais on continue à fournir le lot de courbes qui permet de laisser les discours courir sur leur erre. Un jour on proclame que les enfants sont assurément les plus graves dangers, bientôt on assure au contraire qu'ils sont peu touchés ; un jour que l'été pourrait avoir raison du virus, le lendemain que l'on en a pour deux ans au moins, le temps d'avoir le vaccin – qui d'ailleurs pourrait ne jamais être mis au point, ou donner satisfaction. Cartographe ce tourbillon relève de l'impossible.
- Comment piloter quand le monde des experts est, comme tous les autres, traversé par des tensions, des jeux d'égos auquel la situation extrême offre des opportunités sans précédent, et des fonctionnements en silos – chaque spécialité se voyant comme le lieu déterminant du savoir ? Sans oublier la danse difficile avec le risque de mise en cause aussi bien pour sous-estimation que sur-estimation, qui peut faire muter rapidement les prises de position ? Les tenants de la « grippette » se font rapidement chantres des pires

cataclysmes, mais peuvent tout aussi rapidement dénoncer ceux qui n'auraient pas été assez prompts à effectuer le double saut périlleux arrière si d'aventure la bio-météo se révélait finalement moins épouvantable ?

- Comment piloter quand l'expert se fait prudent et finit par clarifier qu'en réalité il lui faudra bien des années pour aboutir à des savoirs utiles à la décision ?
- Comment piloter quand le médiatique met en boucle tout expert parlant haut et fort, avec ce qu'il faut de mise en cause et d'aplomb définitif, pour devenir ainsi, assurément, un sublime client à faire du buzz, une vedette à s'arracher toute réflexion cessante ?
- Comment piloter quand le champ critique est le médical, domaine sacré, avec lequel les pilotes ont le plus grand mal à se situer, vu que l'on plonge dans le registre de la vie et de la mort, de l'expérience individuelle plus prégnante que l'expérience collective ?
- Comment piloter quand on s'est mis dans la main des scientifiques et que soudain on découvre qu'il y a plus d'enjeux que ne peuvent traiter le ou les conseils dont on dispose ?
- Comment piloter quand, à côté d'un Conseil officiel, de très nombreuses autres instances scientifiques apportent d'autres suggestions, voire exigences, tout aussi sûres d'elles-mêmes mais diamétralement opposées aux préconisations, parfois impérieuses, des premiers à s'être exprimés ?
- Comment piloter si à un moment critique des experts se sentent quelque peu marginalisés, et se rebellent en émettant des avis à l'influence politico-médiatique précipitante – puisqu'en situation de haute inquiétude tout avis a des effets de cliquets et de basculement –, tout en assurant, bien entendu, qu'ils laissent le politique faire ses choix [à ses risques et périls] ?
- Comment piloter quand, à tout moment, on peut être totalement bousculé par l'irruption d'une nouvelle donnée qui oblige à tout reprendre dans des tête-à-queue ingérables – et que l'on sera alors accusé d'incohérence si l'on suit les nouvelles données ? Par exemple, telle ou telle démonstration qui tendrait à prouver que l'on a finalement tout faux et que les bilans potentiels d'une non-action ne sont pas du tout ceux sur lesquels on s'est fondé et que le coût astronomique des mesures prises est aussi monstrueux qu'impardonnable ? Ou au contraire, que l'on est effectivement projeté dans des conditions autrement plus sérieuses que celles jusqu'alors prises comme référence ?
- Ce n'est là qu'un bref échantillon des océans de questions à traverser... Navigation à haut risque pour qui n'a pas suffisamment travaillé, à l'avance, ses rapports à l'expertise en situation extrême.⁴

Ajout : on me signale que j'ai omis de mentionner le point des conflits d'intérêts.

2. Pilotage et ligne de crête : Santé/Économie

- Comment piloter quand l'opposition Santé/Économie est devenue la logique imposée et rabâchée d'appréciation – comme si un effondrement de l'économie, une dislocation sociale n'avait aucun effet sanitaire ? Entre la double explosion immédiate et différée, et l'implosion sourde mais tout aussi potentiellement destructrice, comment naviguer ? Quand tous les projecteurs sont fixés sur le plus visible, et que le terrain du discours public est saturé par la seule considération des effets immédiats, quelle marge de

manœuvre reste-t-il au pilotage ? Ce qui s'impose comme impératif indiscutable à t_0 peut devenir piège à $t+1$, ce qui suppose anticipation, vigilance, plasticité – qualités que seules des préparations approfondies peuvent laisser espérer, alors même que ce type de préparation fait largement défaut.

- Comment opérer lorsque, dans ce registre, on ne dispose que d'un Conseil Scientifique focalisé sur la question du risque sanitaire lié au seul virus ?
- Comment tenir à la fois les risques épidémiques immédiats, que l'on ne peut laisser galoper, et les risques sanitaires omnidirectionnels qui peuvent se manifester brutalement et pour un temps également très long ?
- Comment anticiper, prévenir, limiter, traiter, les risques liés à une décompensation générale, avec effondrement de la confiance, de la tonicité, ouvrant sur des dynamiques sociétales délétères ?

3. Pilotage et ligne de crête : responsabilisation/coercition ?

- Comment piloter quand on observe des relâchements, ou des risques de dérives des comportements, pouvant exposer à de graves retours de vagues épidémiques ?
- Comment piloter quand notre culture de gouvernance est bien plus ancrée dans des logiques *top-down* qui ne préparent guère tous les acteurs de la chaîne décisionnelle et opérationnelle à faire confiance au citoyen ?
- Comment piloter quand cette culture conduit le citoyen, en effet miroir, à tout exiger de l'État – tout en clamant haut et fort qu'il ne fait aucune confiance à ce même État ?
- Comment ne pas tuer dans l'œuf les dynamiques émergentes *bottom-up*, pour la simple raison qu'on se méfie fondamentalement de tout ce qui n'aurait pas reçu un label officiel national ?
- Comment, au-delà de certaines précautions de langage appelant à la responsabilité du citoyen-adulte, ne pas finalement s'inscrire dans un registre de peur et de menaces, pour la simple raison qu'on n'a jamais vraiment appris à faire différemment ?
- Comment se garder de compenser les difficultés, et erreurs habituelles de communication de l'État, en faisant payer au citoyen ces insuffisances, avec ce qu'il faut de coercition et de mesures d'exception ?
- Comment, au contraire, mettre chacun dans une perspective d'invention collective intelligente, loin de la ligne plus naturelle de la suspicion envers tout ce qui n'est pas contrôlé par l'État ?

4. Pilotage et responsabilité opérationnelle de terrain

- Comment l'étage supérieur peut-il ne pas en rester à la seule fixation de grands caps, principes, exigences, en laissant aux acteurs de terrain le soin de « se débrouiller » avec des jungles de casse-tête, qui sont rapidement la réalité de la situation ?
- Comment descendre dans le concret du terrain, en appui aux acteurs de proximité, alors que l'on n'a pas de grande culture d'accompagnement de cette nature ?
- Comment développer des « boucles d'apprentissage » rapides de façon à apprendre vite, et à diffuser ces enseignements rapidement recueillis ? Ce qui suppose de s'inscrire dans des logiques de questionnement, de réponses provisoires, d'essai-erreur, d'écoute de

façon à pouvoir détecter les impasses et pièges au plus tôt, et rectifier les visions et modalités d'action ? Autant d'exigences qui sont étrangères à la culture d'État ?

5. Pilotage, culture et appareil d'État

- Comment répondre aux exigences d'une situation qui oblige à intervenir de façon précoce, rapide, flexible, quand l'appareil d'État est sur un mode d'excellence administrative – conformité, culture de dossier, cloisonnements, strates, silos, validation par tous les étages... ?
- Comment dès lors garder confiance, crédibilité, efficacité quand on est inévitablement confronté à des lenteurs criantes en matière de détection de signal, de réaction rapide, de correction de trajectoire ?
- Comment garder ses prérogatives, son autorité, lorsque chacun constate, au fil de la crise, que cet appareil d'État – qui a tant de vertus en matière de Providence et de mise en cohérence théorique des Doctrines et principes – est bien démuni quand il s'agit de traiter des urgences opérationnelles qui cadrent mal avec sa culture ?
- Comment opérer dans l'inconnu quand l'ancrage royal est intouchable : l'État sait, l'État sait faire, l'État fait ? Comment tenir dans une dissonance qui monte aux extrêmes et tout à la fois fait monter les aigreurs et plonger la crédibilité, bientôt la légitimité ?
- Comment pourrait-on, dans cet univers de perfection imposée, reconnaître qu'il y a eu erreur, insuffisance, défaut de communication ? Comment faire dès lors que ces erreurs, insuffisances, communications trompeuses, explosent dans leur vérité nue – et qu'il est culturellement interdit de plaider autre chose que la perfection ?
- Comment, dans ce carcan de l'État quasiment d'essence royale et de droit divin, échapper à l'exigence de tout régler, de tout édicter, de tout protéger ? Comment introduire la nécessaire idée d'essai-erreur, d'ajustement, de correction de trajectoire, d'écoute des acteurs ? Comment échapper à la rigidité ?
- Comment opérer avec les acteurs du monde industriel et commercial, infiniment plus agiles, débrouillards, rapides, que l'État dès lors qu'il s'agit de détection de signal, de travail en réseau, d'achat, de logistique. C'est là un monde qui sait que l'adoption d'une décision ne signifie pas son exécution ; qu'un retard signifie qu'une fenêtre d'opportunité est passée ; qu'il ne suffit pas de dire qu'une commande a été passée pour être quitte et que l'important est la réalisation effective de la mission, bien plus que son affichage. Cela est vrai sous toutes les latitudes. Cela avait été bien noté lors de la catastrophe de Katrina en 2005 aux États-Unis. Les services d'État certifiaient que tel matériel d'appui avait été envoyé, puisque l'ordre formel en avait été donné, mais ne pouvaient en dire davantage ; Fedex, de son côté, savait dire à tout moment où était le matériel en question, quand il était effectivement parti, quand il arriverait sur site, et par quelles étapes, toutes identifiées et horodatées ; idem avec Walmart, bien plus réactif que les organisations publiques en matière de logistique générale.⁵
- Comment dès lors éviter les conflits, les reproches, quand des opérateurs privés n'arrêtent pas de signifier, par exemple, qu'ils ont été contraints de livrer des matériels précieux à l'étranger parce qu'ils n'avaient pas reçu les réquisitions juridiquement nécessaires qu'ils n'avaient cessé de demander, en vain, leurs demandes urgentes ne faisant pas l'objet de traitement dans des délais compatibles avec la vie des affaires ? Comment opérer quand la demande du secteur privé, en avance de phase, n'est pas

comprise par le monde public, qui ne saura se mobiliser que lorsque l'urgence sera effectivement criante, donc signe déjà d'une pente dangereuse ?

- Comment se porter, au-delà des logiques effectivement critiques de l'appui financier et budgétaire, sur le front plus opérationnel encore de la reconnexion des composantes d'un système productif ? Car on ne remet pas en activité un système complexe soudainement mis à l'arrêt : ce sont des myriades de flux qu'il faut remettre en phase, ce qui expose à des casse-têtes infinis, et seuls les opérateurs de terrains ont la maîtrise de ce mécano de haute précision.
- Comment apprendre non pas en marchant mais en courant, quand on a montré pendant si longtemps ses réticences, ses refus, de tout apprentissage en matière de gestion de crise (les quelques formations proposées se bornant le plus souvent à renforcer les capacités de coordination et de communication pour des situations largement connues, très loin des défis actuels) ? Et que les dirigeants ont le plus souvent brillé par leur absence lors des rares occasions d'apprentissage qui ont pu leur être offerte ? Les mêmes carences étant d'ailleurs observées concernant tous les acteurs, y compris des experts – non préparés à leur mission en cas de situation extrême ?
- Comment accepter brutalement des questions « impossibles », quand elles ont été refusées en situation calme ? Le défaut de préparation ne peut qu'exposer à des refus initiaux de prise en compte des signaux, à des remontées d'informations non conformes très laborieuses, à des rythmes de décision incompatibles avec le rythme des crises de haute intensité. Dès lors, un retard de seulement trois semaines est déjà un exploit. Comment dans ces conditions, naviguer dans les océans des crises actuelles qui n'ont rien de pacifique ? ⁶

6. Pilotage et vulnérabilité juridique

- Comment éviter que le risque de mise en cause, que certains évoquent déjà très clairement, ne vienne peser sur les orientations et décisions ? Ou conduisent à des évitements en cascade ?
- Avec l'idée, par exemple, qu'un maintien sous cloche de tout un pays donne moins prise à une saisine de la Haute Cour – la décision d'exposer *un* enfant à une situation grave étant susceptible d'action en justice, quand la décision entraînant des risques de gravité comparable mais moins identifiable – juridiquement et médiatiquement – offre une mise à l'abri bien plus sûre ?

7. Pilotage et robustesse

- Comment tenir autant de ruptures, bouleversements, tensions, qui s'étalent sur des durées indéfinies, sans aboutir à un *burn-out* des équipes au front ?
- Comment éviter que la fatigue ne finisse par rigidifier les processus, durcir les discours, mettre sur la voie d'une plus grande conflictualité, avec un corps social à cran, psychiquement en voie d'épuisement ?

8. Pilotage et aide à la décision

- De quelle équipe interne, de type Force de Réflexion Rapide,⁷ disposons-nous pour nous interroger en continu sur les questions que nous n'avons pas perçues ?

- Qu'est-il mis en place pour éviter les risques élevés soit de management chaotique, soit de « Groupthink », c'est-à-dire des pensées de groupe conduisant à des effets tunnels incompatibles avec la nécessaire plasticité du pilotage ?⁸
- Face à un défi de cette profondeur, qui relève bien plus de la « rupture » que de la « gestion de crise », comment nous y prenons-nous pour tout à la fois être pleinement responsables et en posture de décision, et être dans une dynamique de partage du questionnement, de l'invention, de l'ajustement avec les multiples acteurs impliqués.

En un mot, comment naviguer dans un monde de *questions sauvages*, quand la culture est celle de la *réponse domestiquée* ?

¹ Entretien de Hubert Beuve-Méry avec Pierre Desgraupes paru dans *Le Point* du 25 février 1974, cité par Laurent Greilsamer : *Hubert Beuve-Méry*, Paris, Fayard, 1990, p. 563.

² Patrick Lagadec et Matthieu Langlois : « Ne pas rater le retour d'expérience », 23 avril 2020, article qui sera publié dans un livre sous la direction d'Emmanuel Hirsch, *Professeur des universités, Président du conseil pour l'éthique de la recherche et de l'intégrité scientifique de l'université Paris Saclay - Directeur de l'Espace éthique de la région Ile de France, Directeur de l'Espace national de réflexion éthique MND*.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/23-04-2020.pdf>

³ Nick Bostrom et Milan M. Cirkovic (ed.), *Global Catastrophic Risks*, Oxford, Oxford University Press, 2008.

⁴ Patrick Lagadec : « L'expertise aux prises avec l'extrême », *Préventique*, n°127, Janvier-février 2013, p. 21-23.

Dominique Dormont : « L'expertise dans les grands épisodes de crises et de ruptures », in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, Ed d'Organisation, 2000. p. 342.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev127_p21_Dossier-Lagadec-p.pdf

⁵ Patrick Lagadec : "Katrina : Examen des rapports d'enquête", Tome 1 : "A Failure of Initiative", US House of Representatives, 2005, Cahiers du Laboratoire d'Économétrie, Cahier n° 2007 - 07, École Polytechnique, Mai 2007 (deuxième version, 140 pages)., Chapitre Logistique et Contrats, in Pages 118-126.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-07.pdf>

⁶ Pour une auscultation approfondie : Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Les Belles Lettres, 2015.

<http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf>

⁷ Patrick Lagadec : « La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », *Préventique- Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, p. 31-35.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

Patrick Lagadec : intervention dans le cadre d'une mission de préparation de documents pédagogiques sous forme de témoignages vidéo, confiée à CRISOTECH par le SGDSN, sur le thème de la fonction d'anticipation au sein de la Cellule Interministérielle de Crise, 16 janvier 2019,

<http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm>

⁸ *Groupthink*, notion développée par Ivin Janis, *Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin Company, Boston; 1982 (2nd Ed.). Voir P. Lagadec, *La Gestion des crises*, McGrawHill, 1991. (p. 79 et suivantes).

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral_livre1.pdf