

Patrick LAGADEC
www.patricklagadec.net

LA CRISE DU COVID-19

L'URGENCE DE L'INVENTION

**Contribution
au retour d'expérience et au travail d'enquête**

11 mai 2020

Version provisoire

SOMMAIRE

Résumé exécutifp. 5

Cadrage méthodologique

Cadrage de mes analyses : du pathétique, du mieux, de l'abysse

Avant le torrent des faits

Le temps d'une respiration.....p. 9

PREMIÈRE PARTIE

Journal de bord

Recueil de mes notes personnelles - 23 janvier- 6 mai 2020

À défaut de Force de Réflexion Rapide.....p. 16

23 janvier 2020 :

Virus chinois – Questions-Réflexions-Force de Réflexion Rapide.....p. 23

28 janvier 2020 :

Quelques éléments retirés d'une mission à Toronto en 2005 – pour échanger sur l'épisode de SRAS (2003) et les mesures pour une pandémie grippale, note préparée pour un entretien avec une journaliste de France info.....p. 25

29 janvier 2020 :

Virus chine – exercice..... p. 28

30 janvier 2020 :

Réflexions sur les difficultés posées par la chine au départ des étrangers - corona virus chine, force de réflexion rapide - note numéro 2 au dirigeant chinois p. 30

1^{er} février 2020 :

Force de réflexion rapide – territoires et méthodes de questionnement.....p. 32

7 février 2020 :

Force de réflexion rapide - note numéro 3 au dirigeant chinois.....p. 36

11 février 2020 :

Entre endiguement et débordement – initiatives et inventions.....p. 39

15 février 2020 :

Endiguement, débordement, déferlement – initiatives d'aide au pilotage.....p. 43

19 février 2020 :	
Méga-crisés : être en phase – terrible défi.....	p. 48
21 février 2020 :	
Naviguer avec discernement, entre débordement et englobement.....	p. 53
23 février 2020 :	
Défi mondial – irrptions locales : quels repères de pilotage ?	p. 57
29 février 2020 :	
Principes-guides pour temps de ruptures	p. 63
9 mars 2020 :	
Troisième phase, second souffle.....	p. 70
19 mars 2020 :	
GPS en folie, cadrages à dompter.....	p. 82
25 mars 2020 :	
L’hôpital en soins intensifs – Changer de logiciel.....	p. 89
27 mars 2020 :	
Commission d’enquête : Vraiment pas le moment !.....	p. 104
30 mars 2020 :	
Ruptures — Inventer, Mobiliser.....	p. 107
31 mars 2020 :	
Accident de déconfinement : anticipation, accompagnement, invention.....	p. 116
2 avril 2020 : avec Matthieu Langlois :	
Pilotage opérationnel de crise dans les organisations aux prises avec le coronavirus.....	p. 118
7 avril 2020 :	
Président en univers chaotique [reprise d’un texte 3 ans après)	p. 123
9 avril 2020 :	
Projetés dans l’inconnu.....	p. 128
20 avril 2020 :	
Aux prises avec l’inconnu – Des grammaires de pilotage à inventer.....	p. 134
23 avril 2020 : avec Matthieu Langlois	
Ne pas rater le retour d’expérience.....	p. 139
4 mai 2020	
Déconfinement, J — ?? : Le pilotage dans la tourmente des questions sauvages.....	p. 150
6 mai 2020	
Le Pilotage post-confinement – Esquisse de cadrage opérationnel.....	p. 156

DEUXIÈME PARTIE

Pour éviter les déroutes : Des béances à traiter

I – Un tableau déroutant.....p. 163

1. La cartographie de nos risques bouleversée
2. Un terrain de crises en profonde mutation
3. Des capacités de pilotage de crise en retard d'une guerre

II – Des impératifs et des pièges.....p. 164

1. Une préparation à la haute surprise et à l'inconnu – quasi inexistante
2. La prise de recul institutionnalisée – très loin de nos aptitudes
3. L'impératif de la confiance : une nouvelle alliance avec le citoyen – à contre-culture

Un signal intéressant

III – Des ancrages porteurs d'échec, des déroutes normales.....p. 166

1. Un terreau qui porte en lui la défaite
2. Les cliquets de la déroute

IV – L'urgence de transformation.....p. 171

1. Nouveaux ancrages
2. Nouveaux capitaines
3. Nouveaux équipages
4. Nouvelles préparations

Et, en amont du pilotage des crises...

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Cadrage méthodologique

Les enquêtes vont devoir s'efforcer de clarifier les mille et une composantes de cette crise. Bien sûr, ses problèmes les plus aigus : la question emblématique des masques et autres béances en matière de dispositif sanitaire, les retards, les viscosités, les communications officielles, la place de l'expertise, les comparaisons internationales...

Sans oublier les exploits et dévouements de maints acteurs à commencer par les personnels de santé. Sans omettre non plus l'engagement des personnels sur toutes les lignes de défense mobilisées. L'auscultation des points faibles ne doit pas faire oublier la recherche des points forts.

Il est certain aussi que les actes et paroles des dirigeants feront l'objet de toutes les attentions. Le risque dominant est bien connu : la recherche de bouc émissaire, qui soulage assurément. N'oublions cependant pas le risque opposé – la matière n'est faite que de chausse-trappes : effacer toute responsabilité personnelle. Le travail d'enquête de la commission Phillips¹ sur l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB) au Royaume-Uni donne sur ce point un repère pertinent : partir de ce qu'une fonction supposait de faire et ne reprocher que comportements montrant que la personne était clairement en dessous de ce qu'elle aurait dû faire.

Nous l'avons souligné avec Matthieu Langlois dans une note commune en date du 23 avril, « Ne pas rater le retour d'expérience »²: des exigences de méthode s'imposent si l'on veut éviter que retours d'expérience et enquêtes conduisent à des impasses, des errements, ou aux trop habituels exercices d'autoprotection-promotion dépourvus de toute utilité pour le futur.

La contribution que je propose aurait pu venir une fois recueillies toutes les observations des commissions qui seront mises sur pied. J'ai fait le choix inverse, qui comporte certes des risques : proposer dès à présent des éléments qui puissent venir, comme d'autres, alimenter la réflexion de ceux qui auront la lourde tâche de tirer les enseignements de l'épisode Covid-19.

Cette contribution reprend en son corps central la série de notes qui ont fait mon journal de bord au long de la crise. De façon régulière, à partir de ce que je pouvais entendre ou lire, et sans accès direct aux acteurs au front – ce qui invite à la prudence –, je me suis efforcé de prendre du recul et de m'interroger sur ce qui aurait pu être considéré par une Force de Réflexion Rapide³ mobilisée sur le sujet [qui a d'ailleurs peut-être existé, sous une forme ou sous une autre, je n'ai pas l'information].

Dans une seconde partie, bien plus ramassée, j'ai pensé utile de proposer une analyse résolument distanciée, sur les questions plus génériques qui nous sont posées en matière de maîtrise des risques et de pilotage des crises. En dépassant le seul domaine de la crise Covid-19, car l'enjeu est bien plus global.

Je souhaitais répondre à l'interrogation : *disposons-nous du terreau, de la culture, de l'entraînement, en phase avec les risques et crises contemporains ?* C'est de cette analyse que découle le titre de cette contribution : *L'urgence de l'invention*.

Il me semble que cette double prise de recul – à la fois au long de la crise, et en fin de période (au moins provisoire) – est de nature à aider celles et ceux qui vont engager les multiples travaux d'analyse. Car il ne suffit pas, comme on le lit toujours dans les rapports américains de « suivre les faits quel que soit le lieu où ils peuvent conduire », encore faut-il avoir le recul nécessaire pour aller chercher, interpréter et mettre en perspective les faits recueillis. On connaît le mot de Goethe : « *Tout fait est déjà une théorie* ». ⁴

Et pour conforter encore la nécessaire prise de recul avant d'entrer dans le torrent des événements, je proposerai en forme d'exergue à ce document un *temps de respiration*.

Cela ne veut pas dire que les examens et enquêtes ne pourront pas être conduits avec la vigueur qu'impose la gravité des enjeux, mais – précisément pour être à la hauteur de la tâche – il convient de ne pas partir dans la précipitation et l'essoufflement. La précision dans l'auscultation ne doit pas aller sans une grande profondeur de champ.

Cadrage de mes analyses

Puis-je dès à présent tracer et livrer mes lignes de réflexion essentielles – au moins de façon provisoire ? Tout résumé s'expose au risque du court-circuit. Tout long développement expose au risque de dilution de toute conviction forte.

Je me risquerai à donner ici, d'entrée de jeu, mes lignes de réflexion essentielles sur l'épisode que nous venons de traverser, et continuons à connaître. En sachant bien que l'écoute de ce qui sera produit par les multiples retours d'expérience et enquêtes me conduira à ajuster, voire à bouleverser, ces repères qui, me semblent se dégager de ce que j'ai pu observer à ce jour.

Elles tiennent en trois points.

Du pathétique

Le cas des masques et autres matériels essentiels apparaît emblématique. Ils auront tant manqué – notamment aux soignants comme à tant d'autres encore en première ligne, laissés largement démunis. Fidèles à Hippocrate, les soignants en hôpital comme en ville, sont allés au lit des malades, et en ont payé un lourd tribut. Un dénuement qui entre en écho – puisque l'on a parlé de « guerre » – avec les derniers mots d'un officier le 21 mai 1940 :

*« Je me tue, Monsieur le Président, parce que mes hommes étaient des braves, mais qu'on n'envoie pas des gens avec des fusils contre des chars d'assaut ».*⁵

Et aux étages supérieurs, s'ils en avaient eu le loisir et la latitude, on aurait pu entendre une plainte déchirante : « *Dans quel état avez-vous laissé le pays ? Dans quel gouffre vous nous avez jeté, en nous laissant le soin de nous débrouiller ?* ». Et là aussi, on aurait pu entendre l'écho de Juin 40, avec la difficulté d'être dirigeant en situation impossible, quasi désespérée. Ce sont les mots de Marc Bloch :

*« Être un vrai chef, c'est avant tout peut-être, savoir serrer les dents ; c'est insuffler aux autres cette confiance que nul ne peut donner s'il ne la possède lui-même ; c'est refuser, jusqu'au bout, de désespérer de son propre génie ; c'est accepter, enfin, pour ceux que l'on commande en même temps que pour soi, plutôt que l'inutile honte, le sacrifice fécond. »*⁶

Pour être plus actuel, la question décisive aurait pu être : *Comment piloter quand on est peu ou prou inscrit dans une culture étatique à la française, avec ce qu'elle comporte de contraintes historiques et de lourdes références – si éloignées des exigences du monde actuel qui bouleverse tous nos ancrages et repères en matière de risque, de crise, de pilotage ?*

Du mieux

La référence à Juin 40 peut apparaître aussi inappropriée qu'intolérable.⁷ Car, si l'entrée en matière a souffert de graves défaillances, il faut aussi noter l'incroyable travail à haut niveau pour éviter que les conditions initiales désastreuses en matière d'équipement de défense ne se transforment en déroute nationale. Avec la mobilisation massive et inventive des soignants et

de tant d'autres, l'hôpital a tenu – il n'y a pas eu de submersion, et de chaos comme sur les plages de Dunkerque...

En dépit de maintes critiques, ce qui a été fait en matière de gestion de crise apparaît, bien meilleur que ce qui fut observé sur nombre de cas dans les dernières décennies, le plus récent étant l'incendie de Lubrizol à Rouen en septembre 2019.⁸

Il ne faudra pas omettre tout ce qui a été fait de bien et, même ce qui relève de l'exploit au bord du gouffre, de mobilisations hors norme à tous les étages, y compris aux étages supérieurs. Il conviendra d'éviter le piège si courant, et si confortable, du biais rétrospectif : on n'oubliera pas les multiples prises de position initiales d'experts, d'intellectuels, et de grandes émissions sur le thème de l'exagération de la menace ; on n'oubliera pas non plus la pression de nombre d'acteurs qui étaient prêts à en découdre avec la plus grande sévérité accusatoire si l'Exécutif avait repoussé les élections municipales.

De l'abysse

Mais il nous faut voir bien plus profond. Au-delà des spécificités particulières du sanitaire, un certain nombre de tendances lourdes marquent nos capacités de prévention comme de pilotage de crise :

- Nous n'avons ni les dispositions essentielles, ni la préparation minimale, ni même le plus souvent la volonté de nous mettre en capacité de relever le type de défi qui nous était posé, et qui n'est que le modèle désormais général des risques et crises de notre temps.
- Nous serions tout aussi démunis pour relever n'importe quel défi sortant du "domaine de vol" très limité et dépassé de nos cultures, organisations, boîtes à outils actuels. Et, facteur certainement préoccupant, cette crise est tombée sur une toute première ligne – les médecins d'urgence et de réanimation, culturellement et opérationnellement totalement en phase avec les urgences absolues.
- Nous ne pouvons constamment nous reposer sur l'héroïsme de dernière minute, l'engagement acrobatique des responsables du moment, la capacité des citoyens à payer pour les insuffisances générales dans l'anticipation, la prévention, le traitement des crises actuelles.
- Il y a urgence absolue à opérer des ruptures décisives si nous voulons ne pas subir des suites d'*Étranges défaites* – aujourd'hui avec une pandémie, demain avec une perte durable d'alimentation électrique, une attaque sur nos réseaux informatique, une rupture en matière d'alimentation, ou une inondation de Paris dont on peine à prendre la véritable mesure, etc.

Au-delà de tous les manques, de toutes les erreurs, il ne faut donc pas perdre de vue le plus essentiel : Quelle qu'aurait pu être la dextérité des responsables en charge – de tout dirigeant, sauf divine surprise, ***nous n'avons aucune chance de pouvoir traiter cette crise de façon radicalement plus efficace.***

Seuls des acteurs préparés auraient pu espérer pouvoir le faire – même s'il faut avoir l'humilité de reconnaître le tragique de l'Histoire. Et cette exigence fait partie du problème car, précisément, cette préparation fait largement défaut. Plus préoccupant : elle n'est pas recherchée, voire tolérée car beaucoup trop dérangeante.

C'est dire l'urgence de la dynamique d'invention à engager, qui implique des ruptures créatrices décisives.

¹ Lord Phillips of Worth Matravers, Ms June Bridgeman, CB, Professor Malcom Ferguson-Smith, FRS : *The BSE Inquiry*, House of Commons, London, HMSO, October 2000. Pour une analyse.

Voir : Patrick Lagadec : “Retour d’expérience : théorie et pratique”, Le rapport de la Commission d’enquête britannique sur l’Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB) au Royaume Uni entre 1986 et 1996”, Cahier du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise, n°1, Juillet 2001, 170 pages.

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

² Voir Patrick Lagadec et Matthieu Langlois : *Ne pas rater le retour d’expérience*, 23 avril 2020.

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

et

<https://www.linkedin.com/pulse/ne-pas-rater-le-retour-dexp%25C3%25A9rience-patrick-lagadec/?trackingId=TfMG9yaOgPQTqNeVICbtDA%3D%3D>

³ 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

⁴ in : Karl Jaspers : *La bombe atomique et l’avenir de l’homme*, Buchet-Chastel, Paris, 1963, 708 pages, p. 85-86. Dans la même ligne, le vocabulaire de la philosophie précise : *Fait : Ce qui est ou ce qui arrive "en tant qu'on le tient pour une donnée réelle de l'expérience sur laquelle la pensée peut faire fond. "La notion de fait" quand on la précise" se ramène à un jugement d'affirmation sur la réalité extérieure"* (Seignobos et Langlois, *Introduction aux études historiques*), p. 156). *Ce terme a donc essentiellement une valeur appréciative.* in : A. Lalande : *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1976. p. 337.

⁵ Jacques Benoist-Méchin, *Soixante jours qui ébranlèrent l’Occident, 10 mai – 10 juillet 1940*, Robert Laffont, Paris, 1981, p. 156.

⁶ Marc Bloch, *L’Étrange défaite* (1940), Paris, Gallimard, coll. « Folio », 1990, p. 144.

⁷ <https://www-politico-eu.cdn.ampproject.org/c/s/www.politico.eu/article/coronavirus-frances-strange-defeat/amp/>

⁸ Patrick Lagadec : Texte court préparé pour l’intervention orale lors de l’audition par la Commission d’enquête du Sénat sur l’incendie de Lubrizol à Rouen le 26 septembre 2019, 21 janvier 2020.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/SENAT21012020.pdf>

Patrick Lagadec : Texte long préparé pour l’intervention orale lors de l’audition par la Commission d’enquête du Sénat sur l’incendie de Lubrizol à Rouen le 26 septembre 2019, 8 janvier 2020.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/08012020-Lubrizol.pdf>

AVANT LE TORRENT DES FAITS

LE TEMPS D'UNE RESPIRATION

J'invite le lecteur à cette prise de recul en reprenant ci quelques pages de mon dernier ouvrage, paru en juillet 2019 : *Le Temps de l'invention – Femmes et Hommes d'État aux prises avec des crises et ruptures en univers chaotiques*.¹ Car ne pas ajuster l'objectif avec cette profondeur de champ ne conduirait qu'à des observations bien courtes.

« N'est-ce pas ici que, si je fais un demi pas dans la mauvaise direction, je vais me retrouver à de milliers de kilomètres ? ».

Proverbe chinois

« Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle »

*The Great Influenza, John Barry*²

FEMMES ET HOMMES D'ÉTAT

Comment piloter les grandes situations de crise et de rupture qui, en raison des turbulences et dislocations du monde actuel, vont se multiplier et muter dans leur envergure comme dans leur nature ?

Comment préparer les dirigeants pour qu'ils puissent assumer leurs responsabilités quand ils se retrouvent confrontés à cette "matière noire" déboussolante de la crise majeure dans nos univers désormais chaotiques et inconnus ?

Il y a toujours eu des crises, y compris d'envergure colossale. Mais la difficulté se fait maintenant omniprésente, sur tous les fronts, à tout moment. Bouleversements climatiques en accélération stupéfiante, révolutions technologiques aux effets planétaires submergeant nos sociétés à des cadences difficiles à suivre³, liquéfaction des contrats sociaux, globalisation des déchirements de toutes natures... Autant de ruptures qui, d'une part, ouvrent d'innombrables terrains de crises⁴ – souvent bien loin de nos représentations mentales, comme par exemple un blackout électrique étendu et de longue durée, des migrations massives (y compris internes), un crash alimentaire mondial⁵... Et qui, d'autre part, donnent à toute amorce de crise un potentiel de déstructuration globale.

À ces plongées déroutantes s'ajoute un phénomène, souterrain mais puissant, de perte générale de résilience, de dissolution des sécurités, de perte de confiance. L'actualité ne cesse de présenter des cas de vastes systèmes critiques en limite de rupture : fatigue, burn out, manque de moyens, perte de repères et d'adhésion. [...]

Cet état du monde peut conduire à des tensions de haute intensité avec enchevêtrement déconcertant de multiples familles de crises ; ou à des éruptions massives comme on en a vu une amorce avec le mouvement des "Gilets Jaunes", condensant colère devant des inégalités en expansion, angoisse de décrochement irrémédiable, terreur devant les grondements d'un monde

perçu comme hors contrôle, défiance radicale envers toute figure d'autorité (y compris interne au mouvement).

Pareil théâtre général d'opération exacerbe le mot, certes abusif, de McNamara : « *La question n'est plus la stratégie, il n'y a plus que la gestion de crise* ». ⁶

Les véritables ruptures exigent de véritables mutations de paradigmes, de cultures, de savoir-faire comme de savoir-être. Le défi est là, immédiat et formidable. Il reste à le relever. Avec tout de suite de dangereux précipices : la fuite en avant, le refus d'obstacle, le repli dans une capitulation qui déjà semble l'option par défaut de maintes collectivités humaines.

Comme me l'a si souvent dit le théologien Maurice Bellet, l'optimisme – le vrai, non celui de façade que l'on brandit comme sauf-conduit pour n'avoir ni à prendre acte de la réalité, ni à réfléchir, ni à s'impliquer – consiste précisément à poser que nous avons la volonté et la capacité d'affronter les défis que le monde pose. ⁷

Nous allons devoir compter sur des Femmes et des Hommes d'État, en mesure de répondre présents dans l'urgence extrême, d'ouvrir des chemins inédits, d'aider à la construction de contrats sociaux originaux – en situations illisibles, instables, et à risques existentiels. Cela va devenir leur terrain d'opération non seulement ultime, mais central.

Nous songeons bien entendu, en premier lieu, au dirigeant public, qui a une responsabilité éminente dès qu'il s'agit de la *res publica*. Mais, de la même manière, il va falloir penser cette haute stature pour les dirigeants du secteur privé dont la puissance et les responsabilités sont tout aussi importantes, et parfois bien plus lourdes. Faire la course au palmarès des milliardaires vedettes dans un monde livré aux turbulences cataclysmiques finira par apparaître bien dérisoire.

De même pour le citoyen, qui va jouer et devoir jouer, lui aussi, des partitions centrales, qu'il s'agisse de comportements de prévention, de capacité de mobilisation et de réaction solidaire, de participation aux débats collectifs, de co-invention d'avenirs inédits dans tous les cas de ruptures profondes. Lui aussi va devoir se hisser à la stature de la « Femme et de l'Homme d'État ». La responsabilité est collective et le citoyen ne saurait tout attendre des responsables, en se repliant dans la seule colère. Encore faut-il inventer des voies nouvelles pour qu'il puisse avoir sa place dans le monde qui vient et ne s'enkyte pas dans la terrible conviction qui s'installe : ce monde n'a plus / n'aurait plus besoin de lui (si ce n'est, au bout de la route infernale ouverte par les nationalismes exacerbés, comme chair à canon de nouvelles guerres suicidaires).

[...] Le but n'est pas de livrer une check-list de cases à cocher pour bien gérer les situations de haute criticité, mais – en inscrivant la démarche dans une approche comme celle de Barbara Kellerman⁸ – de replacer le dirigeant dans les contextes d'hypercomplexité, de ruptures et de surprises majeures dans lesquels il doit penser, se connecter et agir.

CONFRONTÉS À L'EXTRÊME

Le dirigeant – même parfaitement informé des savoirs collationnés en « gestion de crise » depuis plusieurs décennies – se retrouve le plus souvent en terrain inconnu, dans une immense solitude, confronté à des enjeux colossaux, avec d'innombrables vies en jeu et le risque d'effondrements sur de multiples fronts, en environnement insaisissable, ouvert et mutant. Sur fond de tensions sociales exacerbées, entre colère et désespérance. L'inconnu, la complexité, l'instantanéité, les enjeux existentiels, voilà le terrain imposé.

De tous côtés, des vagues scélérates. Des attentes de grande intensité, des experts qui ne savent plus, un amoncellement de doctrines, de plans, de procédures, de réflexes, hors de leur espace

de validité. Sans oublier la surexcitation hyperbolique de réseaux sociaux atomisés, chauffés à blanc, recyclant de préférence du faux qui rassure ou de la vocifération frénétique devenue le ciment négatif de nos sociétés déboussolées. Le tout sous l'ombre de vautours prêts à ramasser les débris de la défaite.

Le dirigeant est jeté dans cet environnement étranger à celui de toutes les épreuves de sélection qu'il a traversées avec succès. Étranger aussi aux hypothèses cardinales qui ont marqué les formations, s'il en a suivi, en matière de « gestion de crise » : on lui avait exposé doctrines, organisations et procédures à appliquer pour mieux mobiliser, coordonner, communiquer – voici qu'il lui faut *inventer*. L'administrateur-gestionnaire doit se muer en explorateur-inventeur.

La responsabilité. Le dirigeant doit d'abord admettre que ces crises barbares ne relèvent ni de l'aberration, ni du destin, ni de la fatalité. Elles sont désormais dans l'ordre (le désordre) des choses dans le monde tel que nous l'avons enfanté. Sa fonction est bien de les penser, et de les prendre en charge. C'est son rendez-vous majeur avec la responsabilité. Même si, comme le soulignait l'Administrateur de la FEMA (l'agence fédérale de sécurité civile américaine) qui eut la lourde charge de remonter une institution à terre après la défaite de Katrina (2005), il nous faut franchir un cap digne du Cap Bojador au temps des Grandes Découvertes⁹ :

Craig Fugate : « *Nous continuons à planifier pour ce que nous sommes capables de faire ; nous continuons à nous préparer et nous exercer pour ce que nous sommes capables de gérer.* »

« *Nous devons planifier, nous entraîner, nous exercer à une tout autre échelle, pour fracturer nos univers mentaux traditionnels* ». ¹⁰

L'abîme. Si l'on se réfère à l'une des crises les plus ultimes, la crise des missiles de Cuba en 1962, on peut approcher la terrible épreuve qui fond sur les responsables en charge. C'est la colère de John Kennedy confronté à une opposition acharnée des élus du Congrès : « *S'ils veulent ce fichu job, qu'ils prennent ma place !* ».

Le livre de son frère plonge au cœur de l'épreuve pour le Président, non seulement au moment où on lui annonce la présence de missiles nucléaires à Cuba, mais encore, et même bien davantage, durant tout le cours de la crise. Et notamment à ce moment où le blocus a été décidé et signifié aux Soviétiques. Deux navires font route vers Cuba, et ne semblent pas disposés à faire demi-tour. Robert Kennedy saisit ce lourd moment où tout peut basculer. Tout, c'est-à-dire, ici, la fin de l'aventure humaine... C'est le choc frontal avec la gravité sans limite, le tourment d'avoir mal piloté, et la remontée des blessures personnelles les plus profondes.

Robert Kennedy : « *Le monde était-il au bord d'un holocauste ? Était-ce en raison d'une méprise ? D'une erreur ? Y avait-il quelque chose de plus que nous aurions dû faire ? Ou ne pas faire ? Cette fois, c'était maintenant – non pas la semaine prochaine, non pas demain, “ et nous pourrions tenir une réunion supplémentaire et prendre une décision ” ; non pas dans huit heures, “ et nous pourrions adresser un message supplémentaire Khrouchtchev et, peut-être, finalement pourrait-il comprendre ”. Non, rien de tout cela n'était possible.*

Sa main monta à son visage et couvrit sa bouche. Il ouvrit et referma le poing. Son visage se crispa, ses yeux étaient tristes, presque gris. Nous nous fixâmes l'un l'autre de chaque côté de la table. Pour quelques secondes, ce fut comme s'il n'y avait personne d'autre, et qu'il n'était plus le Président.

Sans que je puisse l'expliquer, je repensai à ce moment où il tomba malade et manqua de mourir. À ce moment où il perdit son enfant. À ce moment où il apprit que notre frère

âné avait été tué. Des moments personnels d'épreuve et de douleur. Les voix bourdonnaient alentour, mais je n'entendais plus rien. »¹¹

Certes, toutes les grandes crises ne plongent pas dans ces abysses, mais le futur risque fort de nous conduire vers ce niveau d'enjeux existentiels. Des mégachocs aux effets d'ampleur inédite, des reconstructions se mesurant en décennies, des « retours à la « normale » illusoire, des inventions nécessaires et dans l'instant très difficiles à concevoir comme à faire discuter dans une arène publique gravement blessée. Au long de notre exploration il faudra garder à l'esprit cette dimension – la confrontation à un trou noir prêt à tout engloutir.

On peut en retenir une première exigence : ne pas envoyer les dirigeants dans ces batailles terribles sans préparation forte, personnelle et précisément ciblée pour les aider à traverser ces furies dignes des cinquantièmes hurlants.

Et cela dans un contexte où les dirigeants voient leur statut, leur pouvoir, leur crédibilité, et même leur légitimité, soumis à un processus accéléré d'érosion aussi violent que radical.

Ian Bremmer : *“L'un des enjeux les plus importants à l'échelle globale, est la vulnérabilité croissante des élites politiques.”*¹²

Des élites débordées par la montée explosive d'une foule d'acteurs non identifiés précédemment, par de formidables mutations technologiques redistribuant en profondeur les pouvoirs d'expertise et d'influence, et une défiance par défaut couplée à des injonctions radicales sur le mode : *« Vous avez le devoir de régler cette situation, nous vous mettons en demeure de tout cicatriser pour un retour à la normale rapide, même si nous savons que c'est hors de votre portée et que nous ne vous faisons aucune confiance »*. Terribles injonctions contradictoires pour le dirigeant.

Mieux vaut ne pas se présenter à ces épreuves sans préparations de très haut niveau, spécifiquement pensées pour le dirigeant. Ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui, et ce, quel que soit le pays.

AVEC QUEL BAGAGE ?

[...] Un accompagnement d'urgence s'impose car la tentation peut être forte pour un dirigeant cherchant à s'inscrire dans l'air du temps, de suivre la voie proposée par les dignitaires de bien des pays, sur le mode : *« Puisque c'est si difficile, si inquiétant, je vais au moins vous emmener directement dans le n'importe quoi, le non-sens, le cauchemar glorieux et l'obscur triomphant. Puisque le vrai vous terrorise, je vais vous proposer l'horizon du faux, que vous consommerez comme une drogue, avec délectation, désespoir et aveuglement. »*

Il n'est pas trop tard pour sortir de ce mirage mortel. Ce qui suppose des ruptures fortes et déterminées. Quand les enjeux deviennent existentiels, quand il n'y a plus de script et que nos cartes sont obsolètes, quand la défiance mortifère s'installe au cœur de nos sociétés, de nouvelles donnes s'imposent. En dépit de toutes les défiances, des maîtres-mots sont exigés : implication, responsabilité, exemplarité. Des perspectives sont à ré-ouvrir : intelligence, confiance, dynamiques collectives. Et surtout : invention.

Le monde qui vient aura besoin de dirigeants exigeants, ouverts aux questions les plus insaisissables, préparés à inventer, avec d'autres qu'ils ne connaissent pas, sur des terrains qu'ils ne connaissent pas, et dont nul n'a les clés.

L'impératif à cette heure est bien de tout mettre en œuvre pour sortir par le haut des situations « impossibles » dans lesquelles le dirigeant se trouve rapidement enfermé – et à double tour s'il tombe dans les pièges qui guettent les meilleurs, et terrassent les non préparés.

L'erreur serait d'aligner des listes de préceptes codifiés. Le choix ici, en l'état de nos connaissances, est de proposer des lignes de vie pour se projeter dans l'invention positive :

S'ARRACHER : car relever ces défis suppose de s'extraire des sillons habituels.

REPENSER : car la question de la crise est désormais hors « domaine de vol » de nos paradigmes et références.

PILOTER : car la fonction primordiale est et sera de plus en plus celle du *pilotage*, même si « coordination » et « communication » restent des piliers cruciaux.

PRÉPARER : car les bagages habituels ne peuvent plus suffire pour naviguer sur les mers inconnues et aux tempêtes extrêmes.

L'EXIGENCE, LA BIENVEILLANCE

Le terrain de la crise exige un engagement pied à pied. La détermination, l'implication personnelle, sont d'impérieuses nécessités. C'est pourquoi nous devons tenter d'aller le plus loin possible dans le questionnement, la lucidité et la hardiesse dans les propositions. Insistons : les crises majeures, la « tyrannie de la complexité »¹³ et du chaotique, ne font « aucun cadeau ». Le dirigeant se doit de tolérer les interpellations les plus fortes. Comme le font notamment les unités d'élite qui ne rechignent pas devant un constat, devant la rigueur d'un retour d'expérience sans tricherie, ni la difficulté éprouvante d'un entraînement à l'extrême.

Matthieu Langlois : « *Notre seule particularité, et elle est décisive, c'est que nous sommes entraînés. [...]*

J'ai beaucoup appris de cette culture de l'adaptation permanente en observant les gars du RAID : "je suis faillible, donc je cherche à m'améliorer en permanence", voilà la règle [...]

Nous devons être en mesure de nous projeter. Nous pouvons imaginer à l'avance la crise qui nous attend, mais devons continuer à travailler pour anticiper l'imprévu. [...]

Pour cela, nous devons être prêts à nous mettre en échec, à être pris en défaut, car la crise va forcément nous submerger. Notre mission est de réduire le temps d'adaptation à la situation. Une fois que la crise est là, comme le 13 novembre, nous n'avons que quelques minutes pour reprendre le dessus. Au RAID, nous sommes sûrs de nos forces et de nos capacités, mais nous acceptons que subsistera toujours une faille, un imprévu, dans notre action. [...] Plus la situation est critique, plus le besoin de sérénité se fait sentir : c'est l'arme absolue dans la gestion de crise. »¹⁴

Peut-on attendre moins d'un dirigeant en charge d'une vaste collectivité humaine confrontée à des défis existentiels ?

C'est aussi une école de la modestie, de la retenue dans le jugement.

Nul – y compris bien entendu l'auteur de ces pages – n'est à l'abri de l'erreur, du refus d'obstacle, de la chute dans les abîmes, déclenchée par la confrontation tétanisante à « l'intolérable ». Tout au long de cette réflexion, je retiendrai ces mots de Shakespeare que m'a souvent rappelés Mike Granatt, fondateur visionnaire et premier chef du Civil Contingencies Secretariat au Cabinet Office (Premier ministre) à Londres :

William Shakespeare : « *Men's evil manners live in brass; their virtues we write in water* ». ¹⁵

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

-
- ² John Barry, *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York, 2004, p. 7.
- ³ Kai-Fu Lee, “*AI Super-Powers – China, Silicon Valley, and the New World Order*”, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2018 ; Kai-Fu Lee : No hope for Europe Artificial Sector, 14 12 2018. <https://sifted.eu/articles/interview-kaifu-lee-artificial-intelligence/>; Analyse de Laurence Devilliers, 08 04 2019, Le Point : https://www.lepoint.fr/technologie/intelligence-artificielle-l-europe-doit-s-organiser-de-toute-urgence-08-04-2019-2306434_58.php
- ⁴ Ira Hesloot, Arjen Boin, Brian Jacobs, and Louise Comfort (Ed.), *Mega-Crises – Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and the Effects of Cataclysmic Events*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, 2012.
- ⁵ Hendrik J. Bruins, “Risk to food security: Contingency planning for agri-mega-crises”, in Ira Hesloot, et al. (Ed.), *Mega-Crises – Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and the Effects of Cataclysmic Events*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, p. 342-355.
- ⁶ Cité par Jonathan M. Roberts, “*Decision-Making during International Crises* », MacMillan, 1988, p. 3.
- ⁷ « Aux prises avec le chaotiques », entretien avec Maurice Bellet, avril 2004, in www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.
- ⁸ Barbara Kellerman, *Hard Times – Leadership in America*, Stanford business books, Stanford University Press, 2015.
- ⁹ <https://www.afrik.com/le-cap-bojador-lorsqu-une-legende-freine-l-expansion-coloniale>
- ¹⁰ Letter from the Administrator, Hurricane Sandy After-Action Report, FEMA, July 2013.
- ¹¹ Robert Kennedy, *Thirteen days: a memoir of the Cuban missile crisis*, Norton, New York, 1971, p. 47-49.
- ¹² Ian Bremmer, “Lost Legitimacy : Why Governing is Harder Than Ever”, *Foreign Affairs*, November 18, 2013. Cité par Barbara Kellerman, op. cit. p. 258.
- ¹³ L’expression est de l’Amiral Thad Allen, lors d’une intervention le 30 10 2013 Conférence “Sandy One Year After”, <https://www.njfuture.org/events/special-events/sandy-anniversary-conference/>
- ¹⁴ Matthieu Langlois : *Médecin du RAID*, Albin Michel, 2016 (p. 86 ;93-94 ; 94-95 ; 144).
- ¹⁵ William Shakespeare, *Henry VIII*. « Les méfaits des hommes se gravent dans le bronze ; leurs vertus, nous les dessinons dans l’onde qui passe ».

PREMIÈRE PARTIE

JOURNAL DE BORD

RECUEIL DE MES NOTES PERSONNELLES

23 JANVIER- 6 MAI 2020

À DÉFAUT DE FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE...

J'ai conçu le principe d'une institutionnalisation de la nécessaire prise de recul pour le pilotage des crises complexe en février 2005 lors d'une conférence à Stockholm organisée par le Swedish Institute of International Affairs sur le thème : "Gouvernance européenne et gestion des crises".

J'intervenais sur le thème des crises émergentes, qui appellent des pilotages décalés. J'ai alors proposé une méthode opérationnelle nouvelle : constituer un groupe de travail spécifiquement et exclusivement dédié à l'examen – en situation – des questions, des pièges, des pistes d'initiatives non conventionnelles. Pour aider au pilotage stratégique. Cela sous l'appellation de « Force de Réflexion Rapide » (FRR).¹

L'idée m'était venue de ce que Robert Kennedy avait suggéré pendant la crise des missiles de Cuba : la création d'un sous-groupe (Executive Committee) du Conseil de sécurité nationale pour offrir au président autre chose que des solutions univoques, sans aucune option.²

Je repris donc cette idée de réunir, dans une même salle, des personnes de haut niveau et de grande diversité, qui seraient sollicitées pour qualifier les crises en cours – « De quoi s'agit-il vraiment ? » ; détecter les pièges non visibles – « Quels sont les pièges ? » ; cartographier les acteurs ; explorer et construire des pistes d'action – « Quelles combinaisons d'impulsions inventives ? ». Cependant, je ne retins pas l'idée de choisir les patrons de chacun des silos : il faudrait plutôt aller à la chasse aux esprits à la fois bien construits et très libres, non engagés immédiatement dans des guerres de territoires bureaucratiques (exercice qui engloutit une très grande part de l'énergie de tous les silos, particulièrement inquiets voire paniqués à l'idée de perdre en image, en zone d'influence, en budget, en estime de soi... etc.).

J'avais en effet été frappé de voir que toutes les crises analysées ou presque avait donné lieu à des embardées, des dérives, voire des déroutes, qui avaient pour racine un défaut majeur de compréhension, de cartes de références. Une impossibilité de se libérer des visions convenues, quelles qu'aient pu être les signaux reçus. Ces visions en tunnel, qui ne cessaient d'ailleurs d'augmenter en rigidité à mesure que les informations – tout au moins celles qui parvenaient à passer les filtres solidement installés pour ne pas laisser s'instiller des données non convenables pour le convenu – montraient que l'on était dans l'erreur. Ces conceptions, qui « s'imposaient », étaient de fait les meilleures armes de la crise. Plus le désastre se faisait clair et proche, plus les vanes se fermaient.

- En 1914, les Allemands ne pouvaient passer par la Belgique, puisque que la Belgique était neutre.
- En 1940, ils ne pouvaient pas passer par les Ardennes, puisque les Ardennes étaient infranchissables.

Et malheur à qui s'attaquerait à ces conceptions, devenues dogmes sacrés.

Un passage des mémoires de Henri Kissinger m'avait particulièrement frappé. Il portait sur la guerre de 1973 au Moyen-Orient :

¹ 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>

² Robert Kennedy, *Thirteen days: a memoir of the Cuban missile crisis*, Norton, New York, 1971, p. 47-49.

"La veille du déclenchement de la guerre, la CIA répétait son appréciation [...] : l'Égypte ne semblait pas se préparer à entrer en guerre avec Israël. Manifestement, il y eut là un échec des services de renseignement, mais l'erreur de jugement n'était pas le privilège des organismes spécialisés. Chaque responsable politique connaissait tous les faits. [...] Le plan d'attaque général avait été assez bien compris – tout particulièrement celui des Syriens. Ce que personne n'avait saisi [...], c'était que les Arabes allaient mettre ce plan en œuvre. La conception que nous avions de la rationalité nous empêchait de prendre au sérieux l'idée que quelqu'un allait déclencher une guerre impossible à gagner, pour restaurer le respect de soi de son peuple. Nous n'avions pas les moyens de nous prémunir contre nos idées préconçues ou celles de nos alliés.

Ce qui illustre notre idée fixe de façon spectaculaire, c'est le cours des événements du 5 octobre [veille de la guerre]. Nous avons appris à notre réveil, ce jour-là, que l'Union soviétique rapatriait depuis vingt-quatre heures, grâce à un pont aérien, toutes les familles de ses ressortissants résidant en Égypte et en Syrie. Seuls paraissaient pourtant demeurer sur place les conseillers techniques et militaires. Il est impossible aujourd'hui de comprendre pourquoi cette nouvelle fut si mal interprétée. [...] La faille était d'ordre intellectuel ; elle n'avait rien à voir avec la bonne marche des services." ³

J'avais pensé, naïvement, que cette proposition ferait rapidement consensus. Elle avait nous avait notamment évité de signer la fin de l'aventure humaine en 1962 quand l'Executive Committee de Bob Kennedy permit de trouver d'autres voies que la pulvérisation nucléaire de Cuba, avec déclenchement d'une guerre nucléaire globale, pour résoudre la crise des missiles.

Plus modestement, la prise de recul m'apparaissait une nécessité d'évidence.

1982 – Trois plans Orsec, vus de l'intérieur :

Renaud Vie Le Sage, l'énergique bras droit d'Haroun Tazieff qui vient d'être nommé à la tête d'un Commissariat à l'étude et à la prévention des risques naturels par François Mitterrand, président de la République, m'invite à le rejoindre pour suivre le déclenchement de trois plans Orsec (Organisation des secours) à la suite de tempêtes de neige exceptionnelles dans le Massif central. Cette neige – collante – provoque des dégâts importants aux lignes électriques et téléphoniques.

Durant la soirée, Renaud Vie Le Sage décide d'aller voir de près comment cela se passe à la direction de la Sécurité civile à Levallois et m'invite à l'accompagner. En arrivant, je suis surtout frappé par un fait surprenant : le représentant d'EDF fait état de plusieurs centaines de milliers de clients coupés mais, étrangement, pour le réseau téléphonique, on ne fait état que de quelques milliers d'utilisateurs privés de téléphone. La représentante des PTT nous donne même un chiffre merveilleusement précis – à l'unité près, du genre « 7 217 » utilisateurs hors service. Et chacun de partir sur ces bases. Avec Renaud Vie Le Sage, nous posons tout de même des questions sur le chiffre des PTT dûment couché sur la sacro-sainte main courante. Bien entendu, nous passons pour des empêcheurs de tourner en rond.

Enfin, après recherches, le pot aux roses est découvert : les PTT comptabilisent comme coupés le nombre d'utilisateurs qui appellent pour faire savoir qu'ils n'ont plus le téléphone. Comme l'a souligné Monsieur Gauss : « L'obsession de précision numérique sans attention aucune à la pertinence est le meilleur traceur de l'absence de culture mathématique véritable. »

Mais la personne des PTT souligne que ce n'est pas très important : le problème n'est pas aux PTT, le vrai risque c'est que les coupures électriques finissent par mettre à plat

³ Henry Kissinger, *Les Années orageuses*, Fayard, Paris, 1982, tome 3, p. 530-538.

l'alimentation nécessaire au fonctionnement des installations PTT. C'est donc un problème EDF, pas un problème PTT. Une bonne guéguerre entre silos, et la crise sera bien gérée.⁴

Mais il m'a fallu admettre que je faisais totalement erreur.

Cette idée de « Force de Réflexion Rapide », de prise de recul était en réalité contre nature, culturellement inacceptable. Et qui la proposait ne pouvait être qu'un dangereux personnage.

Les répliques cinglantes furent constantes, multipliées, déterminées, avec cette hargne et cette morgue qui caractérisent, protègent et sécurisent si régulièrement les hauts étages :

« Nous sommes ici pour répondre aux problèmes, pas pour nous en poser ! »

« En crise, on n'a pas le temps de réfléchir ! ».

« Et puis d'abord, vous, vous en avez géré combien ?! »

Il y eut certes, au long des décennies, des progrès. Ainsi, au sein de la Cellule interministérielle de crise, une cellule « anticipation » a bien trouvé place. Mais elle ne correspond guère à la Force de réflexion rapide.

- *« La cellule « anticipation » identifie tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise et propose des actions pouvant être mise en œuvre en conséquence ».⁵*
- La Force de Réflexion Rapide, elle, vise non pas ce qui pourrait venir « compliquer » la gestion, mais ce qui pourrait mettre tout l'édifice en mode échec.

Le blocage qui interdit, pour le moment tout au moins, la mise sur pied de cette démarche et de son inscription dans le pilotage des crises, a des racines profondes.

Le pouvoir est traditionnellement ancré sur le savoir : dès lors, comment ouvrir le questionnement, au-delà des zones où les réponses sont assurées, données, possédées ? Cela fut illustré par la réplique unique et finale, donnée à un expert convoqué en haut lieu après qu'il eut fait savoir problème qu'il y avait problème sérieux sur telle affaire. Il lui fut répondu par une maxime au cœur de la Doctrine : *« L'État sait »*.

La proposition même de sortir de ces zones est vécue comme provocation intolérable – même si les grands stratèges, comme les grands inventeurs doivent leur grandeur, et la reconnaissance qu'on leur porte, à leur capacité à sortir des zones connues. Mais la vénération de l'exception ne fait que solidifier l'interdit commun.

Et le dirigeant considère souvent que l'intégration des savoirs lui revient, à lui et lui seul. Il doit diviser pour régner. Diviser les experts, diviser les conseillers – ce qui ne réclame d'ailleurs aucun effort, chacun étant sûr de son fait et de sa solution, jaloux de son influence. Il est donc normal de refuser l'idée d'une organisation permettant d'intégrer les interrogations, et de présenter des pistes plurielles, fondées sur du questionnement partagé, loin de la seule juxtaposition d'assurances rigidifiées.

Récemment, cette proposition fut faite à nos Exécutifs supérieurs. Et la réaction fut à nouveau négative. Avec cette fois comme argument que, s'il fallait faire fonctionner une Force de Réflexion Rapide, tous les moyens de l'État n'y suffiraient pas.

Exit la fonction organisée et située de prise de recul. Il reste le coin de table, les visiteurs multipliés, les comités en silos...

⁴ Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Belles Lettres, 2015, pages 49-50

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

⁵ <http://www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise>

La voie est dégagée, pour des sorties et contre-sorties médiatiques, avec courses constantes, au gré des humeurs et des vents porteurs, tantôt vers l'optimisme de rigueur, tantôt vers le catastrophisme flamboyant. Et avec cette saveur éternelle de voir le dirigeant submergé par une série d'oukases, et prié de surfer comme un magicien sur ces vagues aussi contraires que déchaînées.

Il reste alors à tenter de ne pas arriver trop en retard, sur tous les assauts que l'on subit, avec cette conviction que la crise finira bien par rentrer dans les plans, les doctrines, les silos établis. Et à tenter de compenser les décalages de questionnement, le manque de réflexion stratégique, la faiblesse de l'anticipation, par une communication à la hauteur des exigences désormais surplombantes de la communication de crise.

Qui n'est pas dans une dynamique de questionnement hors cadre, ouverte au plus tôt, aura toute chance de manquer les signaux précurseurs, de rester derrière les portes blindées du convenu – impossible, par exemple, de déclarer, de nommer, une pandémie aussi longtemps que la défaite mondiale n'est pas déjà devenue ingérable. La certitude d'avoir perdu la main est bien moins inconfortable que la prise de risque qu'exigerait la sortie des territoires totalement balisés.

Albert Camus, La Peste : "Le lendemain, grâce à une insistance jugée déplacée, Rieux obtenait la convocation à la préfecture d'une commission sanitaire. [...]"

"La question, dit brutalement le vieux Castel, est de savoir s'il s'agit de la peste ou non." Richard déclara qu'à son avis, il ne fallait pas céder à l'affolement [...]"

Le vieux Castel [...] fit remarquer qu'il savait très bien que c'était la peste, mais que, bien entendu, le reconnaître officiellement obligerait à prendre des mesures impitoyables. Il savait que c'était, au fond, ce qui faisait reculer ses confrères et, partant, il voulait bien admettre pour leur tranquillité que ce ne fût pas la peste. [...]"

Rieux [...] : il importe peu que vous l'appeliez peste ou fièvre de croissance. Il importe seulement que vous l'empêchiez de tuer la moitié de la ville. Richard trouvait qu'il ne fallait rien pousser au noir et que la contagion d'ailleurs n'était pas prouvée puisque les parents de ses malades étaient encore indemnes. Mais d'autres sont morts, fit remarquer Rieux. [...] Il ne s'agit pas de rien pousser au noir. Il s'agit de prendre des précautions. Richard, cependant, pensait résumer la situation en rappelant que pour arrêter cette maladie, si elle ne s'arrêtait pas d'elle-même, il fallait appliquer les graves mesures de prophylaxie prévues par la loi ; que, pour ce faire, il fallait reconnaître officiellement qu'il s'agissait de la peste ; que la certitude n'était pas absolue à cet égard et qu'en conséquence, cela demandait réflexion. La question, insista Rieux, n'est pas de savoir si les mesures prévues par la loi sont graves mais si elles sont nécessaires pour empêcher la moitié de la ville d'être tuée. Le reste est affaire d'administration et, justement, nos institutions ont prévu un préfet pour régler ces questions.

- Sans doute, dit le préfet, mais j'ai besoin que vous reconnaissiez officiellement qu'il s'agit d'une épidémie de peste.

- Si nous ne le reconnaissons pas, dit Rieux, elle risque quand même de tuer la moitié de la ville. [...]"

- Richard hésita et regarda Rieux : "Sincèrement, dites-moi votre pensée, avez-vous la certitude qu'il s'agit de la peste ?"

- Vous posez mal le problème. Ce n'est pas une question de vocabulaire, c'est une question de temps."⁶

⁶ Albert Camus : *La Peste*, Gallimard, Livre de Poche, n° 132, 1947, extraits, p. 41-43.

Il ne faut cependant pas faire de fixation sur une méthode, que ce soit la Force de Réflexion Rapide ou une autre. Fort heureusement, on peut aussi faire des miracles sans avoir le dispositif organisé de prise de recul et d'analyse intégrant de multiples questionnements. D'où, là aussi, l'exigence de modestie en matière de proposition de grammaire d'aide au pilotage. Et il peut bien sûr se faire que quelque dirigeant de génie fasse mieux seul et se montre bien plus visionnaire que toutes les Forces de Réflexion Rapide au monde.

Je n'ai aucune information sur le fait qu'une Force de Réflexion Rapide ait pu exister ou non, sous quelque forme que ce soit (puisqu'il peut y avoir de très nombreuses formes possibles) pour aider au pilotage de la crise du Corona virus. On n'est jamais à l'abri d'une divine surprise faisant mentir les intuitions premières, et faisant rupture avec les régularités habituelles.

Quoi qu'il en soit, pour ce qui me concerne, je me suis résolu à écrire, et à publier immédiatement sur *LinkedIn* comme sur mon site, des notes personnelles rédigées au long de la crise. Pour clarifier les questions que je me posais au fil des jours et des semaines, pour partager ces réflexions, éventuellement même pour aider ici ou là.

Cette première partie est la retranscription brute, sans aucune altération, des notes publiées au fil des semaines.

J'ai travaillé comme je l'aurais fait en FRR, me posant des questions, faisant des suggestions. Apportant aussi des références, des réflexions plus que je ne l'aurais fait dans une formation FRR directement impliquée dans une aide opérationnelle.

Mais bien entendu, avec la double limite de devoir le faire seul – avec parfois des échanges stimulants avec d'autres, tout aussi isolés d'ailleurs –, et sans autre source d'information que ce qui pouvait être tiré des couvertures médiatiques.

À partir de ces photographies à l'instant t, je m'efforcerai ultérieurement de réfléchir à ce que ces notes recelaient comme observations et intuitions pertinentes, fausses, ou dangereuses.

Il reste bien entendu qu'un travail collectif, au sein d'une FRR, aurait permis de faire beaucoup mieux. Et de parvenir notamment à des notes de synthèse bien plus courtes, aux arêtes plus acérées, et par là plus utiles aux dirigeants.

Si ces notes n'ont pas eu utilité lors de la crise, il se peut qu'elles aient finalement un intérêt après la crise pour quelque retour d'expérience, ou à quelque étude de cas approfondie.

En effet, l'exercice d'analyse a posteriori est toujours exposé au risque de biais rétrospectif : on approche les faits avec la vision de l'après, quand on a une connaissance un peu stabilisée des trajectoires. Il faudrait s'interroger à partir du contexte qui prévalait au moment des faits examinés – comme on le voit à l'œuvre dans les notes ici rassemblées.

Ces notes sont bien des photographies prises à l'instant indiqué, à la date indiquée et sans retouche ultérieure. On peut ainsi examiner les questions, les réflexions, les suggestions que l'on pouvait identifier, ouvrir, avancer à ces instants t, sans biais rétrospectif. Et bien sûr les insuffisances, les erreurs, les dangers potentiels des analyses erronées.

Il serait d'ailleurs fort intéressant de prévoir quelque journée d'étude pour mettre en regard différents recueil de notes de cette nature, avec d'autres acteurs ayant également tenu ce type de journal de bord.

J'insiste : non pas avec des analystes se penchant, après-coup, sur la crise et son pilotage – une fois qu'on a le fin mot de l'histoire –, mais bien des analystes venant avec leurs notes rédigées de la même façon au fil de l'eau et datées de la même façon rigoureuse dans la chronologie. Cela pour progresser dans la capacité de questionnement comme de proposition quand on est dans le territoire où l'on ne sait pas encore.

Il serait encore plus intéressant de pouvoir disposer des notes établies au jour le jour par des personnes ayant été en prise directe avec le pilotage. Sous réserve bien entendu d'une difficulté en termes de confidentialité – mais des exemples américains du passé montrent qu'une ouverture inhabituelle en cette matière peut avoir un intérêt majeur pour nous faire progresser dans notre dialogue avec l'inhabituel.

Quoi qu'il en soit, je peux déjà livrer mes propres réflexions – au risque de l'erreur exposée ainsi à l'analyse exigeante.

Le tout, ici comme en tout travail réflexion de réflexion à chaud comme de retour sur l'expérience, est de respecter les deux exigences cardinales : *vérité et humilité*.

Exigences sans lesquelles rien de sérieux ne peut être engagé, aucun progrès ne peut être espéré.

On pourra notamment se récrier : Comment avez-vous pu suggérer des pistes pareilles ? Pourquoi avez-vous limité vos questions, quand tant d'autres auraient mérité d'être posées ? Pourquoi n'avez-vous pas poussé bien plus avant vos questions, et plus encore vos propositions ? Pourquoi n'avez-vous pas chaque jour présenté une fiche de quinze lignes qui aurait pu être mieux prise en compte par les décideurs ? Pourquoi n'avez-vous pas forcé les portes pour obliger les dirigeants à entrer dans ce type de démarche ?

D'innombrables interrogations sont ouvertes. Je répondrai déjà au moins à la dernière des questions formulées ci-dessus. J'avais bien tenté, avec l'appui de hautes personnalités, de faire connaître mon dernier livre paru à l'été 2019 : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*.⁷ Aucune de ces tentatives ne put aboutir. Y compris lorsque j'ai suggéré à la revue des anciens Élèves de l'École Nationale d'Administration qu'elle pourrait faire référence à un livre sur la Femme et l'Homme d'État aux prises avec ces défis actuels : il me fut répondu que, n'étant pas moi-même ancien de l'École, cette mention n'était pas envisageable.

J'avais déjà expérimenté la difficulté de faire entendre des questionnements trop inhabituels lors de la sortie de mon livre *Le Continent des imprévus*⁸ en 2015 : Un ancien préfet de région suggéra que je sois invité à présenter ces réflexions aux *Lundis de l'ENA* ; il lui fut répondu, par écrit, que ces rencontres étaient exclusivement réservées aux anciens de l'ENA. L'ouvrage ne suscita aucun intérêt dans la presse – levier indispensable pour mobiliser les Exécutifs – même si deux journalistes en France et un en Belgique surent répondre présents.

Il est des moments où la sagesse commande d'arrêter de s'obstiner à vouloir défoncer les portes closes.

Il reste au moins, comme dirait Candide, la possibilité de cultiver ses notes en son jardin.

Ce qui n'empêche pas, bien au contraire, de cultiver des jardins communs avec des voisins visionnaires.

J'ai eu ainsi le privilège de pouvoir échanger et écrire deux des notes proposées –, celle du 9 avril, la plus directement opérationnelle – avec Matthieu Langlois, anesthésiste-réanimateur à la Pitié Salpêtrière, directement au front de la pandémie. Il est à l'origine d'enseignements essentiels en médecine tactique, et j'étais intervenu avec lui lors des formations qu'il organise

⁷ Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, juillet 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

⁸ Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, Paris, 2015.

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

avec le Pr. Mathieu Raux et sous l'autorité du Doyen Bruno Riou, présentement Directeur médical de crise de l'AP-HP. Ce type de coopération, avec quelqu'un qui sauve des vies – directement – est particulièrement stimulant et humainement sans équivalent quand on réfléchit à des questions aussi vitales. Cela oblige aussi à des approches très opérationnelles, pensées pour être utiles à ceux qui se battent avec les vagues scélérates.

Avec Matthieu Langlois, nous avons prolongé la réflexion commune par un texte : « Ne pas rater le retour d'expérience » qui, j'en forme le vœu, pourra aider ceux qui auront la lourde tâche de tirer tous les enseignements de la douloureuse période que nous traversons.

23 JANVIER 2020

VIRUS CHINOIS

QUESTIONS-RÉFLEXIONS-FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE

Comme toujours 2 lignes d'approche :

1. Mise en œuvre des meilleures techniques et meilleurs principes d'action disponibles.
2. Questionnement hors cadre : quelles questions on oublie de se poser ? Quels pièges ? Quelles hypothèses sous-jacentes trompeuses ?

Entre autres questions :

- Combien de temps on "tient" 11 millions d'habitants en isolement ?
- Que veut dire "quarantaine" et l'efficacité ?
- Quel piège de se focaliser sur Wuhan ?
- Quelles limites de la prise de température ?

Avec bien entendu un champ critique de réflexion et de lien avec les Expats à Wuhan et en Chine.

Enseignement de Fukushima : devient très acrobatique si la confiance / autorités et opérateurs locaux se dégrade, ou s'effondre.

Nécessité d'échanges denses entre les entreprises opérant à Wuhan, en Chine, et partout où des foyers seront identifiés.

Quels foyers cibles ailleurs, et angles morts dans la surveillance ?

Que faire tout de suite pour nouer des liens avec les populations de ces angles morts pour connaître leurs questions, leurs suggestions, suivre d'éventuelles suspicions qui ne seraient pas déclarées, prévenir la stigmatisation, etc. ?

Comment penser un monde où tout est atteignable en 8 jours ?

Quid de la nouvelle donne des réseaux sociaux ? De l'explosion probable des fake news ? Comment ne pas ouvrir un boulevard au Fake ? Injecter de la sérénité ?

Bref, il va falloir une solide Force de Réflexion Rapide pour ne pas découvrir toutes les impasses au rétroviseur. Car les personnes au front ne pourront pas tout faire. Donc bien au-delà de la seule dimension scientifique, technique, et même de santé publique stricte.

En matière d'expression, de communication, bien suivre la tonalité du message du Directeur Général de la Santé et de tel expert, entendus hier et avant-hier : ce que l'on sait, ce que l'on ne sait pas ; clarté et sérénité.

Surtout bien sûr s'abstenir de constamment appeler à « ne pas paniquer » : inutile, et contre-productif.

Et résister à la tentation d'emboîter le pas des médias qui, automatiquement, n'auront que le mot panique à la bouche. Les citoyens peuvent évidemment être très inquiets, mais l'inquiétude n'est pas la panique.

Suivre les réseaux sociaux. Écouter les questions, les inquiétudes, les réflexions, les certitudes avancées...

Bref, traiter l'épisode comme une crise du 21^{ème} siècle, avec nécessairement son lot de très fortes surprises.

On peut aussi : 1. Relire

Rapport EDF : "Pilotage d'activités vitales en univers imprévisible – Les grands opérateurs de réseaux et le risque de pandémie",

Introduction : Pierre Bérout, Directeur du Contrôle des Risques

1. Patrick Lagadec : Pilotage du dossier Pandémie grippale, fil rouge
2. Pr. William Dab et Patrick Lagadec : Mission Toronto – Enseignements du Sras, préparation à la pandémie grippale, 10-14 octobre 2005.

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

Extrait du rapport :

Lors de notre visite à Toronto, il nous a été fortement conseillé de nous rapprocher de la Banque Royale du Canada, citée pour avoir mis sur pied une préparation exemplaire en matière de pandémie grippale. Un entretien téléphonique (le 7 novembre) avec M. Glenn Blaylock – Senior Vice President of Operations at the Royal Bank of Canada – responsable de cette préparation, a confirmé totalement le point souligné ci-dessus. La clé, nous a-t-il dit en substance, ce ne sont pas des plans sophistiqués. “ Nous avons surtout édicté des règles de bon sens. La clé, c'est la capacité à s'adapter à haute vitesse. C'est pour cela que nous avons d'abord besoin d'une cellule de crise créative.”

En d'autres termes, les grandes organisations ont deux fonctions à assurer et conduire. La première est de mettre en place toutes les réponses qu'il est déjà possible de construire pour faire face aux questions anticipées, notamment – mais pas seulement – dans le cadre des plans déjà arrêtés (notamment ceux des pouvoirs publics). La seconde est de se doter, d'une capacité d'anticipation, de questionnement, d'ajustement permanent pour aider l'organisation et en premier lieu ses dirigeants à exercer leurs responsabilités de pilotage en univers en limite du chaotique.

La première composante est naturelle, la seconde encore rarement développée dans nos organisations. Or, plus les crises sont complexes et difficiles à lire, plus s'impose cette exigence de disposer en permanence d'une capacité de prise de recul, de créativité dans les postures, les comportements, les liens externes et internes. Les situations hors-cadre appellent ce type de compétence, dont il faut désormais se doter sans retard.

28 JANVIER 2020

**QUELQUES ÉLÉMENTS
RETIRÉS D'UNE MISSION À TORONTO EN 2005
POUR ÉCHANGER SUR L'ÉPISODE DE SRAS (2003)
ET LES MESURES POUR UNE PANDÉMIE GRIPPALÉ¹**

Note préparée pour un entretien avec une journaliste de France info²

Vision d'ensemble

1. Le défi de traiter des signaux très faibles, masqués, voire aberrants : Pour le SRAS, les premiers cas surviennent alors qu'il n'y pas encore eu d'alerte internationale ; le premier cas ne vient pas de Hong-Kong mais des USA.
2. Le second défi est de ne pas immédiatement parler de « panique », de ne pas instantanément affirmer que « tout est sous contrôle » : il y forte inquiétude, ce qui parfaitement compréhensible, la seule réponse est la sérénité, la clarté et surtout la démonstration d'une haute compétence. Oui, les responsables se posent des questions, sont au front, ne mentent pas, ne racontent pas d'histoire et plus encore : ne se racontent pas d'histoire.
3. L'essentiel n'est pas la communication mais l'aptitude fondamentale à naviguer dans un contexte inconnu, et à montrer qu'on est préparé à ce type d'exercice. Toute réassurance réflexion, perçue comme infondée, déclenchera défiance, très grande inquiétude, perte de pilotage.
4. A cet égard, la perception du pilotage conduit par les responsables Santé en France apparaît bien répondre aux exigences de sérénité, de compétence. Quand le Directeur Général de la Santé déclare très en amont qu'il précisera ce qu'il sait, et ce qu'il ne sait pas, il fixe un piton de sécurité très solide, d'entrée de jeu.

Se garder du fétichisme

Il est normal que l'on espère des mesures simples propres à résoudre le problème. Il faut expliquer que, dans des circonstances aussi complexes que mutantes, cet espoir est trompeur et qu'il va falloir engager une navigation plus complexe.

¹ En m'inspirant de : Rapport EDF : "Pilotage d'activités vitales en univers imprévisible – Les grands opérateurs de réseaux et le risque de pandémie", Introduction : Pierre Béroux, Directeur du Contrôle des Risques, 1. Patrick Lagadec : Pilotage du dossier Pandémie grippale, fil rouge. 2. Pr. William Dab et Patrick Lagadec : Mission Toronto – Enseignements du Sras, préparation à la pandémie grippale, 10-14 octobre 2005.

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

² Précision ajoutée au 16 04 2020 : la note a été préparée en vue de cet entretien sollicité, mais l'appel téléphonique n'a pas eu de suite.

1. Mesures techniques : « Il n'y a qu'à mettre des dispositifs de relevé de températures dans les aéroports ». Dans le cas du SRAS au Canada en 2003, en 6 mois on a pu ainsi traiter 4,5 millions de passagers ; on a trouvé 1435 températures élevées et 0 cas de SRAS. On a vu le cas de passagers qui avaient fait baisser leur température en prenant des médicaments.
2. Mesures réglementaires : « On ferme le pays ». Comme le disait le Dr Young, conseiller du Premier ministre de l'Ontario : « si on ferme les frontières, on n'aura plus ni masques, ni vêtements de protection, ni..... » la liste est infinie.
3. La seule réponse est de mobiliser le jugement, le discernement, l'expertise, pour trouver les meilleures voies dans un milieu nécessairement complexe, avec effets surprenants, parfois très contre-productifs...

Prendre en charge la complexité, l'épaisseur humaine

Il est normal de songer à des règles simples. A Toronto, on a constaté la nécessité d'une plongée plus fine dans les tissus organisationnels et humains.

1. Pour l'efficacité des examens aux aéroports, il ne suffit pas de disposer de tels ou tels professionnels. Il faut que tous les acteurs concourant à l'action de maîtrise travaillent en liens très étroits ; et soient bien reliés au centre de crise – et soient bien aux réunions de crise.
2. En ce qui concerne les employés, il faut bien considérer la cellule dans laquelle il évolue : l'épouse peut être dans un hôpital en quarantaine, les enfants dans des écoles fermées... Assurer la sécurité des collaborateurs inclut de s'occuper de leur famille.

Exigences de fond

Il faut des équipes et des dirigeants préparés à naviguer dans l'inconnu, le mutant, la surprise. Entraînés à interroger les experts sur les limites de leur connaissance.

Préparés à une communication directe, claire, transparente, respectueuse.

Mais ce n'est pas tant les mots qui seront scrutés que l'intelligence de situation des pilotes, leur préparation à une navigation dans le brouillard.

Le citoyen sera en état d'hyper-vigilance pour décrypter, sous les mots, l'aptitude de pilotage stratégique des pilotes.

C'est la perception fine de cette compétence qui « rassure », bien plus que les mots. Entre autres, le citoyen va examiner si les dirigeants se posent autant de question que lui, et bien plus encore ; qu'il a réfléchi aux questions difficiles, et surtout celles dont personne n'a encore les réponses.

S'inscrire dans une dynamique

Il est normal que l'on espère des mesures simples propres à résoudre le problème. Il faut expliquer que, dans des circonstances aussi complexes que mutantes, cet espoir est vain. Il va aussi falloir faire de façon régulière des points de situation pour bien montrer qu'on a capacité de vision et de conduite requise.

Notamment pour marquer les moments d'inflexion dans l'aggravation ou non de la situation, en anticipant autant que possible ce à quoi on pourrait s'attendre – pour éviter d'apparaître toujours avec un cran de retard.

Avec le piège de voir ses « réassurances » constamment démenties par les faits : « Le virus est en Chine », « la probabilité qu'il sorte n'est pas élevée », « il est moins grave que..... », « il est

moins contagieux que... », « il n'y pas transmission interhumaine », « il y a largement suffisamment de lits », etc. Il ne faut pas se battre ainsi dos au mur. La France y a échappé.

Par contre, la gestion de l'OMS semble bien problématique, très encadrée par des protocoles, des catégorisations lourdes. Le risque est d'apparaître comme une instance de simple enregistrement de fait, toujours avec retard, lourde de protocoles scientifiques conjugués à des prudences diplomatiques.

29 JANVIER 2020

VIRUS CHINE – EXERCICE

Scénario :

Le Président chinois demande une note sur le corona virus. Un conseiller qui ne connaît pas bien la Chine suggère d'envoyer la note suivante. Vous la corrigerez au plus vite pour parvenir à une note intelligente, recevable, utile.

I – Pour stopper l'hémorragie de crédibilité : la clarté du constat

1. Oui, nous avons perdu la bataille initiale : les premiers signaux ont été ignorés, puis camouflés, et les lanceurs d'alerte muselés. Fort heureusement, au bout d'un mois ou un peu plus, nous avons changé de posture et avons mieux communiqué en premier lieu sur la dimension strictement scientifique du virus. Le monde entier ne cesse de louer nos réels progrès accomplis depuis le SRAS en 2003. Mais ces louanges, il ne faut tout de même pas s'y tromper, sont en partie surfaites. Il nous faut bien reconnaître que l'épisode a été mal engagé.

2. Oui, nous avons réussi à infléchir l'OMS pour repousser une déclaration d'alerte mondiale. Mais cette réussite risque fort de revenir en boomerang. Nous risquons d'être accusés d'avoir fortement nuit à la crédibilité prêtée à l'OMS. Et la nôtre n'en sort pas grandie.

3. Oui, nous avons fourni un décompte des cas, que nous ajustons jour après jour, et nous avons-nous même averti qu'il fallait s'attendre à un alourdissement des bilans. Mais beaucoup mettent en doute ces chiffres officiels et avancent des chiffres bien supérieurs, ce qui, vu notre crédibilité, n'est pas facile à démentir en emportant la conviction.

4. Oui, nous avons étonné le monde en prenant des mesures drastiques jamais mises en œuvre avec la mise en quarantaine de plus de 65 millions de personnes. Mais cette mesure, certes utile pour ralentir la propagation, est entachée de la défaillance initiale puisque nous-mêmes soulignons que 5 millions de personnes ont quitté les zones isolées avant la mise en place de ces quarantaines.

5. Oui, nous tenons de grandes quarantaines, mais combien de temps peut durer un gel de populations avant que la mesure produise plus de problèmes que celui que l'on veut prévenir. Et d'ailleurs, nous n'avons pas d'idée sur la liste des problèmes potentiels.

6. Oui, nous mettons des zones en quarantaine, et c'est bien, mais il faut ouvrir d'autres cartographies : des zones, des villes, des quartiers se mettent en auto-protection avant même que nous agissions. Il nous faut traiter ces dynamiques émergentes, hors de nos plans.

7. Oui, nous avons gagné une bataille internationale avec la non-déclaration d'urgence internationale, mais le système fuit par le bas : des compagnies aériennes, des groupes industriels se retirent. Comment stopper l'hémorragie ? Ou plutôt comment traiter au moins mal l'hémorragie pour ne pas condamner ou rendre encore plus compliquée la sortie de crise et un certain retour à l'activité ?

Nous avançons, mais en terrain inconnu. Et c'est là notre défi majeur. A nous de le relever, ce qui incontestablement exige de profondes innovations.

II – Pour espérer reprendre la main : le courage des propositions

Vous nous demandez des pistes d'action. Il serait irresponsable de vous dire que nous les avons sur étagère. Il nous est toutefois possible de vous proposer ces réflexions, avec toute la prudence nécessaire, mais le temps n'est plus aux assurances garanties qui viendraient après la bataille.

1. Vous gagneriez à dire au monde qu'effectivement, même si nous avons fait de gros progrès, nous avons beaucoup à faire. Sur ce terrain des grandes crises de santé publique, il nous reste beaucoup de chemin à faire – ce qui est probablement aussi le cas de bien d'autres pays et nul n'a ici de leçon à nous donner.

2. Vous pourriez souligner que vous avez bien conscience du fait que notre pays entre en terre inconnue et que nous allons tout mettre en œuvre pour avancer au mieux dans ces “uncharted territories” : pour la sécurité du peuple chinois ; pour la sécurité du monde. Le dire avec clarté serait un acte décisif.

3. Vous pourriez vous déclarer prêt à considérer toutes les dimensions du défi actuel : les problèmes scientifiques, les stratégies de santé publique, les défis économiques, et même les dimensions de politiques publiques qui doivent être ajustées, et le seront, aux défis actuels.

4. En ne sous-estimant pas, et en le reconnaissant, le besoin de collaboration en extrême urgence pour construire les meilleures réponses aux situations concrètes et immédiates de nos populations durement éprouvées. Il faut le faire rapidement, car les difficultés ne vont pas cesser de muter.

5. Vous pourriez ajouter : Nous sommes prêts à prendre nos responsabilités. Mais qu'on ne s'y trompe pas, c'est un défi global et nous avons tous intérêt à apprendre. Nul n'a déjà les réponses. Nous sommes déterminés à traiter avec discernement le défi immédiat, et à contribuer à une meilleure aptitude du globe à affronter pareil obstacle – l'actuel virus ne sera pas le dernier.

6. Et annoncer : Sous dix jours nous allons proposer un certain nombre d'initiatives d'envergure internationale pour partager au mieux nos questions, nos lectures, nos actions. Nous allons considérer le problème à l'échelle mondiale. Certes, ce n'est peut-être pas déjà totalement une menace globale, mais nous allons la considérer comme potentiellement de cette nature. Nous allons apprendre et partager cette acquisition de connaissance. Un certain nombre d'équipes, en Chine comme dans le monde, sont déjà au travail pour relever le défi, dans l'extrême urgence et dans l'extrême discernement.

7. En soulignant avec force, car la dignité est ici cruciale : La Chine est un grand pays, elle saura étonner le monde.

30 JANVIER 2020

RÉFLEXIONS SUR LES DIFFICULTÉS POSÉES PAR LA CHINE AU DÉPART DES ÉTRANGERS

CORONA VIRUS CHINE, FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE

Note numéro 2 au dirigeant chinois

Hier, la note n° 1 proposait une réflexion de fond pour une posture stratégique d'ensemble.

<https://www.linkedin.com/pulse/virus-chine-exercice-patrick-lagadec/?trackingId=D6Y1B8i2R6u%2BnsJYu2oO9g%3D%3D>

Aujourd'hui, les arêtes de l'actualité internationale au sujet de notre pilotage nous conduisent à vous présenter une réflexion sur le point très sensible, même s'il n'est pas pour nous le plus central : la question du départ des étrangers.

La tonalité dans la presse internationale est la suivante, comme on pouvait s'y attendre :

- La Chine oppose aux départs des montagnes de tracasseries administratives.
- La Chine ne supporte pas l'idée qui court sous les départs que ses hôpitaux seraient à la traîne par rapport aux autres hôpitaux dans le monde.
- La Chine redoute que ses populations soient profondément choquées de voir ainsi les étrangers qui iraient chercher mieux chez eux.

Si vous n'intervenez pas ces tendances et blocages risquent de se cristalliser, ce qui va amener à bien des frictions dont on se passerait bien avec l'étranger.

Il faut aussi considérer le long terme. Si les étrangers gardent de la Chine une image de bureaucratie qui les piège, cela laissera des traces négatives profondes.

Il serait bien plus intelligent et utile pour notre pays de prendre le contre-pied de ces courants. Cela impose une intervention de votre part, car il s'agit à nouveau de posture stratégique à imprimer.

Il nous faut partir d'un tout autre point de vue, qui pourrait s'exprimer de la façon suivante : “*La Chine comprend parfaitement que des étrangers, des expatriés, en situation qui les inquiète, surtout dès lors qu'il s'agit de leur santé, aient la volonté de rejoindre leur pays, leur famille, leur home. Nous aurions la même volonté si nous étions à leur place*”.

Imaginez un instant des touristes chinois bloqués en Alaska après le déferlement d'une étrange épidémie liée à un virus inconnu apparu après la fonte du permafrost. Nos compatriotes voudraient rentrer au pays, et cela ne voudrait pas dire que les hôpitaux américains ne sont pas bons.

Dans cette perspective, expliquons à nos compatriotes que nous comprenons les souhaits de départ rapide, et que nous allons les aider à rejoindre les leurs. Nous ne les garderons pas « enfermés » comme ils pourraient en avoir l'impression. Aidons-les au mieux à rejoindre les leurs. Et que chacun les aide.

C'est en le faisant qu'ils nous seront reconnaissants et voudront revenir en toute confiance.

C'est la force de nos liens futurs qui se jouent aujourd'hui. Ne laissons pas des réflexes trop communs jeter une ombre négative sur les perspectives d'avenir.

1^{er} FÉVRIER 2020

FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE

TERRITOIRES ET MÉTHODES DE QUESTIONNEMENT

Lors des grandes crises, les organisations directement au front sont totalement engagées dans la résolution d'une montagne de problèmes urgents qui exigent réponses immédiates, expertise pointue, déploiement logistique de grande envergure, communication ouverte et multiforme.

Il est difficile de demander à ces organisations – même si elles le font autant qu'elles le peuvent – d'ouvrir en plus d'innombrables questions, avec le risque d'absorber de l'énergie dont on a besoin pour contenir les déferlantes de difficultés qui frappent jour après jour.

Dans les deux notes précédentes, je me suis interrogé sur des pistes intéressantes le pilotage des événements par la Chine :

- Un cadrage général de la difficulté : VIRUS CHINE – EXERCICE – 29 01 2020

<https://www.linkedin.com/pulse/virus-chine-exercice-patrick-lagadec/?trackingId=PKAllxvIS2q%2B5kkvfTfDSw%3D%3D>

- Une réflexion sur un point qui est apparu comme faisant difficulté, celui du départ des étrangers : CORONA VIRUS CHINE – FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE¹ – Note numéro 2 au Dirigeant chinois – 30 01 2020

<https://www.linkedin.com/pulse/corona-virus-chine-force-de-reflexion-rapide-note-num%25C3%25A9ro-lagadec/?trackingId=lrDjipAFTYiUWtDuOjVgHg%3D%3D>

Je propose ici une réflexion pour nos pays, dans l'esprit d'un questionnement propre à une Force de Réflexion Rapide – réflexion certes très embryonnaire.

I – QUESTIONNEMENT...

En partant de deux principes de base :

1. Laissons les responsables au front travailler sur les nombreux défis immédiats. On remarquera d'ailleurs la maîtrise dont ils font preuve, par exemple en choisissant des modalités d'accueil des personnes revenant de Chine, en se gardant de tel exemple étranger qui a retenu un ancien lieu de détention comme lieu d'accueil. Il y a certes des difficultés, des critiques, mais cela est normal en situation complexe. Il s'agit notamment de tout faire pour garder la ligne d'accueil, et d'éviter tout ce qui pourrait engager dans la voie d'une opération anti-terroriste avec armes automatiques en image... Comme je l'ai déjà noté, le mieux pour tous les acteurs est de considérer ces personnes comme des ressources pour apprendre à partir de leur expérience tant en Chine que pendant leur retour et durant leur séjour protégé, car ce n'est pas la dernière fois que nous aurons à traiter ce type de difficulté.
2. Réfléchissons donc ici aux questions qui pourraient se poser, avec l'idée que les grandes crises doivent conduire à interroger les angles morts, les grandes surprises possibles. Pareil examen peut aider à anticiper, à ajuster des dispositifs, à mieux concevoir la communication, à consolider la crédibilité dans un moment où les certitudes sont soumises à rude épreuve et

¹ 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

les inquiétudes nécessairement vives. Savoir que les responsables ont une réflexion ouverte, créative, à 360°, est important, surtout dans des moments d'hypervigilance des citoyens.

II – ... NON À PARTIR DU VIRUS MAIS DU MILIEU CONCERNÉ

L'interrogation hors cadre à mener peut partir d'un tout autre point de vue que celui normalement retenu qui consiste à s'interroger sur le virus, ses risques sanitaires, les mesures de prévention prises.

Cet autre point de vue peut se caractériser ainsi : Toute crise, surtout si elle est majeure, ou simplement à haut degré de surprise, tend à se nourrir de toutes les failles du milieu dans lequel elle survient et se déploie. La crise va aller chercher toutes les vulnérabilités et difficultés pour s'en nourrir et se renforcer. Et c'est souvent cette seconde vague qui déstabilise plus que la vague initiale.

D'où la ligne de questionnement : quelles lignes de faille sont susceptibles d'être exploitées par le Corona Virus ?

On peut en mentionner quelques-unes, qui pourraient devenir structurantes :

1. Une société déjà fragilisée, marquée par des inquiétudes profondes sur tous les fronts.
2. Une montée parallèle des tensions, colères et conflits, désormais ritualisée.
3. Une perte de crédit de tous les acteurs en position de responsabilité : experts, décideurs, dirigeants...
4. Une dégradation massive des contrats sociaux, avec exacerbation des exigences individuelles, et montée de la xénophobie.
5. Une tension majeure sur plusieurs fronts, et notamment celui de la santé, des hôpitaux.
6. Avec bien entendu une nouvelle donne majeure avec la mise entre parenthèse d'un milliard six cents millions d'habitants, et du pays clé de la vitalité économique de la planète. Cela sur fond de fragilité économique et financière. Et en plein trouble du Brexit qui ouvre des perspectives tout sauf déjà bien assurées.
7. La nouvelle donne des réseaux sociaux qui, à côté de leur grand intérêt en matière de communication, expose directement à des risques de diffusion d'informations infondées, de repli sur des tribus d'abord avides de fermeture et d'hyperboles dans le cataclysmique et de dénigrement par défaut.
8. Un profond courant général d'attirance instinctive vers le « Fake », non par erreur ou insuffisance d'explication, mais par protection contre l'avalanche de menaces rappelées jour après jour.
9. Une actualité récente – l'épisode Lubrizol – qui a donné lieu angoisse et perte de crédit.

On doit y ajouter un déficit fréquent – dans la plupart des pays du monde – en matière de préparation aux crises du 21ème siècle qui exigent des univers mentaux bien éloignés de ceux qui prévalent en matière de réponse tactique aux simples situations d'urgence – celles pour lesquelles il s'agit d'abord de coordonner des réponses connues, et d'informer sur ce que l'on sait.

Le défi désormais est bien – tout en ne perdant rien de l'excellence dans le connu – [de] disposer d'une aptitude :

- à l'imagination, conjuguée au discernement ;
- à la plasticité mentale, conjuguée à la rigueur opérationnelle ;

- au déploiement de liens confiants et féconds avec tous les acteurs, conjugué à la prise en charge responsable des décisions et conduites qui sont bien du ressort des autorités et multiples acteurs en responsabilité.

Il va s'agir de s'interroger sur la diffraction et le déploiement du problème « virus » dans cet environnement fragile, prompt à la cristallisation flash.

Toutes les grandes crises ont conduit au constat que les univers mentaux dans lesquels elles étaient spontanément appréhendées au départ n'étaient finalement pas adaptés.

Il va s'agir de travailler pour que cet écart soit le plus limité, le plus bref dans le temps qu'il est possible.

III – MÉTHODES D'AIDE À LA NAVIGATION EN MILIEU INSTABLE – FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE

Le Conseiller de l'Administrateur de la FEMA (sécurité civile US) innova de belle façon lors du cyclone Sandy (2012) en mettant sur pied trois cellules :

1. Cellule détection des erreurs : on ne peut opérer sans erreur, il s'agit donc de les repérer au plus vite pour les corriger.
2. Cellule détection des dynamiques émergentes : nos sociétés sont des systèmes vivants qui ne restent pas inertes dans les situations difficiles. Il importe de repérer ces vagues pour naviguer au mieux avec elles, encourager les meilleures dynamiques et se mettre en capacité de limiter ce qui pourrait être dangereux.
3. Cellule invention : car les vraies ruptures appellent de nouvelles données. Et il s'agit de se mettre en capacité collective de permettre ces nouvelles données.

Les pilotes d'une situation de crise du type Corona Virus n'ont bien sûr pas de solutions miracles sur étagères. Mais il est hautement utile qu'ils puissent donner le sentiment, la conviction, qu'ils sont bien en phase – non seulement dans l'immédiateté journalière des difficultés, mais encore et peut-être surtout dans leur aptitude fondamentale à se saisir de difficultés majeures, largement inconnues.

Les réponses ne sont pas données. La maîtrise du questionnement devient cruciale pour la conduite opérationnelle, la crédibilité, la confiance. La sûreté de jugement, la crédibilité d'une communication, la confiance peuvent grandement gagner à ce type de travail que nous proposons, sous le registre de Force de Réflexion Rapide.

En bref, il s'agit de travailler sur la longue distance les quatre questions :

1. De quoi s'agit-il vraiment ?
2. Quels sont les pièges ?
3. Quels sont les acteurs ?
4. Quelles combinaisons d'impulsions inventives ?

Les pouvoirs publics, mais aussi les grands groupes, et d'autres encore – et en lien avec des instances étrangères comparables – pourraient travailler ces questions, en mettant sur pied une ou des task-forces composées de personnes :

1. Présentant une grande diversité d'expertise, d'expérience, de sensibilité...
2. Rompues au travail sur « feuille blanche ».
3. Faisant preuve d'une modestie essentielle car la feuille blanche impose l'humilité ; de même que de l'aptitude au travail collégial – nul n'a le monopole de la justesse dans le discernement.
4. Capables d'interaction fluide, confiante et non chronophage avec les responsables.

5. Capables de rester dans leur rôle, qui est bien celui d'explorateurs de questions et jamais de décideurs...

On peut déjà noter l'importance :

1. De s'interroger en permanence sur les mutations possible du « de quoi s'agit-il ? ».
2. De bien examiner les pièges possibles pour les anticiper au mieux.
3. De bien anticiper les réseaux d'acteurs à considérer, et notamment ceux qui sont le plus souvent « oubliés » dans la boucle de portage : opérateurs essentiels, entreprises, la médecine de ville et les intervenants de la santé, les maires, les ONG, etc. On n'oubliera pas non plus les départements d'outre-mer, et autres territoires qui pourraient être des portes d'entrée, ou des lieux plus vulnérables ; ou au contraire plus agiles pour trouver des réponses innovantes.
4. En l'espèce, vu les risques de dérapages en matière ethnique, la communauté chinoise, et les communautés et personnes d'origine asiatique en France devraient être mises dans la boucle des opérations, dans le plus grand respect.
5. D'un travail d'anticipation des postures, pour se montrer inventif et positif dans les dynamiques impulsées. Ainsi, dans l'exemple actuel de l'hébergement à Carry Le Rouet, il aurait pu être suggéré au Maire et à ses administrés de plutôt profiter à fond de la situation pour mettre en valeur l'esprit d'accueil de la commune, et tirer profit de la large couverture médiatique gratuite pour valoriser la commune – plutôt que de faire montre d'un recul pavlovien qui ne sert pas les intérêts à long terme de la commune. Dans ce registre, peut-être pourrait-on valoriser l'image sportive pour donner à voir des opérateurs de l'ordre public (il faut certes rassurer en montrant leur présence) plus habillés en « Sauveteurs sur les plages » qu'en forces de l'ordre massives et portant armes bien visibles (on a même cru voir dans une retransmission télévisée une arme automatique qui n'est pas forcément de la meilleure inspiration (https://www.francetvinfo.fr/replay-jt/france-2/13-heures/jt-de-13h-du-vendredi-31-janvier-2020_3780135.html, 6,19).

IV – LE PILOTAGE, AU-DELÀ DE LA SEULE “COMMUNICATION DE CRISE”

Certes, et on le souligne constamment, il faut faire montre d'une “bonne communication de crise”.

Mais il n'est pas de bonne « communication de crise » si les conditions d'un pilotage de haut discernement ne sont pas déployées. Et précisément, il s'agit à cette heure de se doter des moyens d'un discernement de haute inventivité quand frappe une crise de cette acuité potentielle, dans notre environnement lui-même en pleine mutation et instabilité.

Il reste à mettre en œuvre une telle Force de Réflexion Rapide.

En respectant bien une exigence première : y renoncer si l'on ne dispose pas de personnes répondant aux critères évoqués précédemment. Il faut absolument éviter le « grand machin » de plus, qui alourdit plus encore les dynamiques, aiguise les égos, se transforme en objet de tensions entre multiples organisations soucieuses « d'en être » plus pour consolider leur territoire que pour se rendre utile.

Cet épisode doit être pris comme une exigence de progrès. Ce n'est pas le dernier méga-choc auquel il nous faudra faire face.

7 FÉVRIER 2020

**CORONA VIRUS CHINE –
FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE**

Note numéro 3 au Dirigeant Chinois

Monsieur le Président,

La petite cellule de réflexion stratégique que vous avez mise en place – et ceci est suffisamment rare dans le monde pour être souligné – souhaite vous faire part de ses réflexions, alors que les difficultés et turbulences apparaissent clairement devoir convoquer notre attention, et nos propositions de lectures, que nous vous soumettons ici.

Le plus essentiel est de souligner que :

1°) Les raisonnements dominants nous semblent dangereux : nous les rappelons, et nous vous proposons une toute autre lecture.

2°) Que vous avez une petite fenêtre d'initiative encore ouverte, mais qu'elle risque de se refermer très rapidement : nous vous proposons d'autres pistes d'action que la seule attente de voir la situation se normaliser.

Des lectures courantes qui nous semblent dangereuses

Les considérations sont ici les suivantes :

1. La situation est certes très problématique, mais il n'y a pas de dynamique hyperbolique dans les décès, et le nombre des cas nouveaux n'est pas si éloigné de ce que l'expertise pouvait laisser attendre. Il faut savoir ne pas céder à la panique : ce n'est pas la variole.
2. Il faut garder à l'esprit la capacité des scientifiques chinois qui ont fourni au monde la carte d'identité du virus : c'est là un exploit universellement reconnu.
3. La Chine a été louée pour la puissance de réaction en ce qui concerne la construction flash de deux hôpitaux spécialisés : nul au monde n'aurait été en mesure de faire montre d'une pareille efficacité.
4. Notre réaction de mise en quarantaine de plusieurs dizaines de millions de personnes a très largement évité de répandre la maladie dans le monde : chacun doit bien reconnaître que nous avons rendu là un fier service universel.
5. Certes, il y a eu un grave problème d'alerte initiale avec le cas du médecin désormais décédé et de ses collègues lanceurs d'alerte. Une inspection a été lancée sur ce point : il faut faire confiance aux logiques stabilisatrices qui sont les nôtres pour lisser les émois et grincements actuellement observés.
6. Bien sûr, les racines de cette défaillance sont profondes, mais on ne saurait les traiter à chaud sans prendre des risques considérables pour la stabilité du pays : il va falloir passer par-dessus cet épisode aggravant, et ne pas s'y enliser.

7. De façon générale, il vous faut vous abstenir de toute intervention prématurée : vous devez garder le recul et n'intervenir qu'à partir du moment où le mal aura atteint le stade de plateau que nous attendons pour les semaines à venir ; et vous en saurez plus alors sur les rapports de forces en jeu.
8. Nous pouvons même montrer au monde qu'il ne faut tout de même pas exagérer dans les critiques qui nous sont adressées : notre Ambassadeur à Londres a montré le chemin en soulignant que la sur-réaction n'était pas tolérable ; et sur le plan intérieur nos médias savent ce qu'ils ont à faire ; du côté des réseaux sociaux, malgré des débordements, les contrôles voulus auront rapidement la situation sous contrôle.
9. Entre temps, il s'agit de tenir une mer de tempête, et comme disait Chou En Lai : Le timonier doit naviguer avec les vagues sinon elles l'engloutiront.

L'importance d'autres lectures

1. Certes, ce n'est pas la variole, mais la situation n'est pas sous contrôle : il pourrait même y avoir rupture brutale dans la représentation générale si les discussions sur les incertitudes concernant les personnes contaminées, et les décès, se transformaient en une conviction que les chiffres mis en avant ne sont pas en rapport avec la réalité. Par exemple au motif que les malades n'ont plus accès aux hôpitaux, que les détections ne sont pas faites, les comptabilités sans fondement réel.
2. Certes, la construction de deux hôpitaux représente un exploit indéniable, mais cette réussite ne saurait masquer la submersion de nos capacités d'accueil, de traçabilité, de soin, etc. Et les dernières mesures extrêmes que nous avons dû prendre pour aller chercher chez elles les personnes atteintes, et les mettre dans des centres fermés, ne vont pas améliorer la perception générale de perte de contrôle.
3. Le décès du médecin lanceur d'alerte n'est pas un épisode marginal : il a toute chance de provoquer, et provoque déjà – d'où l'urgence avec laquelle nous vous remettons cette note – des lames de fond dont nul n'a idée de leurs effets. Et quant à museler les réseaux sociaux, c'est là une illusion, même dans notre pays.
4. Ces défaillances initiales dans l'alerte, doublée par les mesures coercitives qui ont été prises, rend notre position dans la discussion mondiale extrêmement délicate. Ce n'est pas le moment de jouer les donneurs de leçons : la posture de notre Ambassadeur à Londres (bien différente de celle de notre Ambassadeur à Paris) n'est pas du meilleur effet et ne donnera rien de bon.
5. De façon générale, les périls sont grands : l'Afrique, où nous sommes actifs, ne doit pas être touchée. Et l'on note un retard certain dans la mobilisation préventive sur ce continent. Tout problème nous sera reproché ; l'économie mondiale commence à tousser – nous risquons, là aussi, de devenir cible de rancœurs exacerbées et cause d'infinies surprises systémiques.

Pour toutes ces raisons, que l'on pourrait compléter, il nous semble que l'attentisme comporte bien plus de risques que la prise de risques.

Une nouvelle donne, à introduire nous-mêmes

1. Il nous faut certainement commencer par prendre acte, et le faire clairement aux yeux du monde, du fait que nous n'avons pas été bons sur la gestion de cette crise, que nous en avons parfaitement conscience, et que 1°) nous prenons les moyens les plus colossaux pour

faire face à la catastrophe ; 2°) nous allons engager des réformes de fond pour combattre les vulnérabilités qui ont été révélées par ce virus.

2. Nous devrions faire un pas décisif en étant les premiers à souligner que ce sont là des problèmes que nous allons désormais devoir traiter à l'échelle de la planète. Demain, ce pourrait être, par exemple, des virus arrivant en raison de la fonte du permafrost. Retour de la grippe de 1919, variole ou autres virus venus du fond des âges, totalement inconnus. [et chacun d'ailleurs pourrait avoir des défaillances similaires aux nôtres si d'aventure, par exemple, un président baptisait immédiatement de « Fake News » des remontées d'informations inquiétantes, et commençait à faire subir à ses instances de santé publique le même sort qu'à ses instances travaillant sur le climat).
3. Au-delà de la crise immédiate, qui reste bien sûr à combattre, il s'agit d'inviter le monde à se situer sur ce nouveau tableau général. Et au lieu d'accabler un pays (le nôtre aujourd'hui), un continent, il nous faut surtout et d'abord, mobiliser des moyens à l'échelle de la planète pour aider, contenir, reconstruire.
4. C'est dans cet esprit que la Chine peut arriver à sortir – par le haut – d'une telle situation, même si ce n'est pas la posture qui, en elle-même, permet de résoudre de façon magique une situation extrêmement préoccupante.

Des actes à poser

1. Sur le plan intérieur, un acte sobre, parlant de lui-même pourrait être signifiant : votre déplacement sur la sépulture du médecin décédé. Éventuellement même sans parole, sans discours. Qui vaudrait aussi reconnaissance aux milliers de médecins, de citoyens aux prises avec une situation extraordinairement éprouvante.
1. Pareil acte, ou quelque autre de cette force, en redonnant de la profondeur et du sens, permettrait peut-être – même si c'est déjà bien tard – de limiter l'hémorragie interne en matière de confiance, et d'alléger les difficultés de la diaspora chinoise dans le monde, prise à partie notamment pour la démonstration que leur pays d'origine donne à voir en matière de pilotage d'une crise majeure.
2. Sur le plan extérieur, vous pourriez vous adresser solennellement à la presse mondiale et clarifier le nouveau départ que vous êtes déterminé à introduire.
3. Et pour mettre les enjeux au niveau où ils doivent être mis, demander une réunion immédiate du Conseil de Sécurité des Nations-Unies. Cela serait dénoncé comme irrationnel et hors du champ de référence de cette instance, mais justement la guerre contre les atteintes globales à la Santé publique, comme la guerre contre le chaos climatique sont désormais des enjeux existentiels pour l'humanité (qui dépassent les périmètres des instances techniques existantes). La Chine sortirait grandie d'une telle initiative.

Ce ne sont là que des pistes de réflexion que nous soumettons à votre attention. La Force de Réflexion Rapide n'est pas décisionnaire.

11 FÉVRIER 2020

CORONAVIRUS

ENTRE ENDIGUEMENT ET DÉBORDEMENT

– INITIATIVES ET INVENTIONS

Patrick LAGADEC¹

Chaque jour apporte son lot de vagues scélérates. Une dynamique de débordement se dessine.

On peut toujours tenter « l'optimisme », en cherchant tous les signes pouvant « rassurer ». Sœur Anne ne vois-tu pas poindre des motifs de réconfort ? L'OMS n'a pas perdu le contact avec les dirigeants chinois. La Chine s'est mobilisée et a engagé des actions aussi massives qu'inédites. Les cas exportés restent limités et sous contrôle. Le personnel médical en première ligne montre sa compétence et son humanité. Les impacts économiques sont encore limités.

Comme dans toutes les passes difficiles, voire existentielles, il faut en effet faire la chasse à tous les motifs positifs, qui permettent de pas courir au-devant de la défaite, opérationnelle ou mentale.

Mais il ne faut pas non plus oublier les motifs d'inquiétude fondée, et s'enfouir dans un relativisme convenu, qui bientôt nous laisserait en grand péril si des vents mauvais devaient finalement s'installer.

Pour l'immédiat comme pour l'avenir, et sans baisser la garde qui donne d'indéniables résultats, il faut se projeter au-delà de nos cartographies de confort. Et se donner les visions et les moyens de naviguer dans l'inconnu.

Un tableau déroutant

Bien des facteurs imposent une vigilance, un questionnement, une inventivité de grande vigueur.

Le retard dans l'alerte locale et mondiale nous a engagé sur des voies particulièrement exposées. La logique d'endiguement, débordée en Chine, donne à l'extérieur des signes de fragilité. Des points de virulence, comme ces bateaux de croisière qui voient la situation de leurs touristes – et bien plus encore de leurs équipages [ce qui révèle des vulnérabilités radicalement différentes entre riches et pauvres] – devient point de fixation cauchemardesque. La phase de cas limités en nombre peut laisser place à une phase de dissémination débordant les canaux de haute compétence adaptés aux alertes sporadiques.

Il faut aussi compter avec l'impossibilité d'exclure des ruptures décisives dans les hypothèses de travail, qui obligerait à repenser toutes nos stratégies. On en voit déjà poindre certaines, qui seront, espérons-le, invalidées.

Sans oublier des prises en masse systémiques, entre risques hybrides : repli brutal de la Chine avec une reprise en main faisant rapidement oublier les louanges sur les progrès accomplis

depuis l'épisode du SRAS en 2003 ; tensions internationales, qui commencent à se manifester ; tensions nationales, notamment dans les rapports avec les communautés chinoises, et asiatiques. Et encore, le risque de potentialisation avec d'autres failles profondes : systèmes de santé déjà en grave tension ; crise économique de 2008 encore non cicatrisée ; replis identitaires, perte des solidarités et déchirement des contrats sociaux ; victoire des « réalités alternatives » et du monde du « Fake », en réponse à des angoisses ressenties par des populations en rupture de confiance vis-à-vis de l'avenir ; effritement de toute idée de gouvernance ; etc.

Et sans oublier non plus les autres grands séismes en fond de tableau : cybercriminalité florissante, chaos climatique qui s'accélère, tensions géopolitiques. Et le risque de mainmise de groupes terroristes et autres mafias sur de larges territoires, qui ne peut que prospérer dans les situations délétères surtout si les groupes de déstabilisation prennent en main les besoins vitaux de populations en détresse....

Certes, il faut se garder de trop « charger la barque », mais il ne faut pas s'y tromper : les grandes vulnérabilités de notre temps sont de nature systémique, et la crise de santé publique peut tout à fait devenir un détonateur parfait pour un « perfect storm ».

Sans céder un pouce de terrain au pessimisme, à l'abandon facile, il nous faut consolider singulièrement nos aptitudes à naviguer dans les océans furieux des temps actuels. La gestion des risques comme le pilotage des crises ne souffrent guère la guerre de retard.

Une navigation à consolider

Au-delà de la poursuite des modes d'action qui font preuve de leur efficacité (notamment en matière de Santé publique), une question se pose et elle est fondamentale : comment allons-nous naviguer dans ces mers déchaînées avec leurs vagues scélérates, qui combinent plusieurs phénomènes différents, tous massifs, tous déstabilisants – et qui ne rentrent ni dans nos typologies de référence, ni dans nos tableaux de compétence en termes de pilotage ?

Comment ne pas arriver trop tard, étape après étape ? Soyons clair : nul au monde n'a les réponses.

Mais on peut au moins proposer quelques pistes minimales.

1. Se hâter de mettre en place des task-forces nationales trans-sectorielles, pour ouvrir angles morts, questions inédites et pièges masqués, identifier des dynamiques positives à conforter, inventer des pistes possibles en dehors des schémas habituels souvent dépassés.
2. Jeter des ponts entre les task-forces déjà en opération dans divers pays. Et introduire une initiative de cet ordre à l'échelon européen : il ne suffit pas de réunir des ministres « en extrême urgence » à partir du moment où l'on a dûment constaté des menaces déjà en extension.
3. Disposer dans les organisations, et notamment les grands opérateurs, les régions, les grandes villes, etc. de petites cellules ayant cette même mission d'éclaireurs à large spectre. Par exemple, réfléchir à ce que devient une activité si les dynamiques alvéolaires tendent à poser de graves problèmes aux logiques de systèmes.
4. Loin de la seule « logique pyramidale centralisée ayant réponse à tout », travailler notamment sur les initiatives concourant à valoriser les dynamiques émergentes locales répondant au besoin de confiance et de cohésion. Le citoyen, les populations, doivent aussi être considérés comme des ressources, et en un sens les meilleurs « experts » de leurs difficultés, qui doivent être pensées et traitées « par le bas ». ²

5. Réfléchir à ce que devient l'information, la communication à l'heure des réseaux sociaux et des grandes peurs collectives. Et ouvrir des voies avec les meilleures équipes déjà largement en avance sur ces thèmes.³
6. Préparer en extrême urgence les dirigeants pour qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans ces conditions qui ne correspondent plus à ce que leur culture, leur formation, les porte à faire et dire.
7. De même, préparer en extrême urgence des groupes d'experts aptes à travailler en profondeur sur ces questionnements, en limite de leurs expertises, et de façon transdisciplinaire, trans-sectorielle.^{4,5}
8. Préparer des esprits ouverts à des démarches de haute créativité à travailler dans des « Forces de Réflexion Rapides » capables de venir en aide à la navigation auprès des dirigeants.^{6,7}
9. Réfléchir à ce qui peut être fait, en termes de posture, d'accompagnement, d'implication personnelle, pour que l'on évite décrochage brutal et plongée dans la désespérance collective. C'est la nécessité d'éviter le piège : « From Denial to Despair ». Dans cet esprit, on devra être vigilant sur la tendance innée et culturelle à toujours vouloir « rassurer » pour éviter « la panique ». L'équilibre entre lucidité et inquiétude infondée est toujours difficile à apprécier et mettre en œuvre. Mais au moins un point est certain : toute mention de « panique », si naturelle chez un responsable, est à éviter absolument. Ce réflexe pavlovien est tout à fait inutile, et contre-productif. La seule posture de fond doit plutôt être du type : « La situation, vous la connaissez, on ne va pas se raconter des histoires. Mais on ne va pas baisser les bras ». Et faire montre de lucidité, de compétence, de confiance – et de dignité.
10. S'inspirer d'es meilleurs exemples, cueillis sur le vif. Ainsi, on pourra écouter et réécouter l'intervention du Docteur Na Na, médecin urgentiste, responsable de la consultation d'interface médicale sino-française à la Pitié Salpêtrière, sur France inter, "Le Grand Entretien"(6 février 2020, 8h20) : engagement de liens avec la communauté chinoise, liaison directe et particulièrement utile en termes opérationnels avec l'épicentre du problème et information immédiate des équipes soignantes sur des pièges à éviter, messages marqués par une sérénité inspirant la confiance et le respect. Et cela dans un tandem constructif avec le Docteur Arnaud Fontanet, épidémiologiste, directeur du département de santé globale à l'institut Pasteur. ⁹

En un mot : il faut prendre les devants si l'on ne veut pas compter une accumulation de reculs successifs, toujours avec un cran de retard, s'aggravant les uns les autres et conduisant à des pertes de cohésion et de confiance particulièrement dangereuses.

¹ Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, juillet 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

² Patrick Lagadec : « Le citoyen dans les crises – Nouvelles donnes, nouvelles pistes », *Préventique-Sécurité*, n°115, Janvier- février 2011, p. 25-31. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf

³ Voir l'intervention de Benoît Ramacker en charge de la Communication au Centre national de crise belge lors d'une intervention récente, le 22 octobre 2019, à l'INHESJ <https://inhesj.fr/evenements/tous-les-actualites/retour-sur-la-conference-du-22-octobre-la-communication-de-crise>, à 26mn.

⁴ Dominique Dormont : « L'expertise dans les grands épisodes de crises et de ruptures », in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, Ed d'Organisation, 2000. p. 342.

⁵ Patrick Lagadec : "L'expertise aux prises avec l'extrême", dans le dossier "Expertise et décision", Préventique, N° 127, Janvier-février 2013, pages 21-23.

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

⁶ 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

⁷ 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 « Crises-ruptures », contrat de confiance, aptitudes à large spectre, dynamiques réticulaires », à l'écoute du Général Jean- Claude Gallet, Commandant la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, 2018, vidéo, voir www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.

Et, toujours avec le Général Gallet : « Pilotage de crise en univers inconnu et de ruptures : explorations et repères pour des co-constructions nécessaires, juin 2019, in www.patricklagadec.net, onglet « Films pédagogiques ».

⁹ <https://www.franceinter.fr/emissions/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien-06-fevrier-2020>

15 FÉVRIER 2020

COVID-19 : ENDIGUEMENT, DÉBORDEMENT, DÉFERLEMENT

– INITIATIVES D'AIDE AU PILOTAGE

Patrick LAGADEC¹

Il est bon pour les équipes stratégiques de regarder au-delà de l'horizon quotidien. En toute sérénité.

En France, solidité sur l'endiguement

Pour l'heure, et en ce qui concerne les pays comme la France, nos systèmes ont tenu la phase de « l'endiguement » en mobilisant la compétence des services d'urgence médicale et services hospitaliers spécialisés. Les cas-alertes ont été prises en charge avec haute compétence. Mais bien entendu il ne s'est agi que de cas sporadiques, pour lesquels les services spécialisés sont préparés et équipés – doctrine et formations solides, largement dimensionnés pour des épisodes de type « sporadique ».

La question des retours de groupes nombreux depuis Wuhan – qui, d'une certaine façon, faisait déjà sortir du sporadique, même s'il n'y avait pas de malade – a aussi été traitée avec professionnalisme, et toute la délicatesse voulue. L'hébergement de Carry-le-Rouet (celui de l'ENSOSP est encore en cours) est une belle réussite, dont il faut se féliciter – en crise il est important de capitaliser sur les victoires. On doit saluer les félicitations et démonstrations particulièrement positives de la part des personnes retenues sur ce lieu de vacances. Comme dit l'une d'elle : « C'était le Club-Med »² – tous les organisateurs, sur toute la chaîne, peuvent se dire fiers d'un tel aboutissement. Des retours d'expérience, portant sur l'expérience des personnes venant de Wuhan comme sur celle de leurs accueillants, seront certainement très instructifs puisque ce n'est pas la dernière fois qu'il faudra traiter ce type de problème.

Nous avons aussi montré notre compétence pour l'épisode des Contamines-Monjoie qui sortait encore plus nettement du cadre nominal : un groupe de personnes contaminées par un homme revenant d'une réunion, non à Wuhan, non en Chine, mais à Singapour. Ce premier épisode de « débordement » du cadre initial, certes encore limité, a été lui aussi traité de belle manière.

Sortie du cadre

Sur tous les points que nous allons considérer, on peut opposer « qu'il ne faut rien pousser au noir », que les « si » ne sont pas une bonne méthode, et « qu'à chaque jour suffit sa peine ». Bien entendu, il ne s'agit pas de verser dans la divagation aux extrêmes pour le plaisir malsain de présenter des développements noirs. Mais, à l'opposé, « suivre la situation au jour le jour », une fois les difficultés effectivement bien documentées et certifiées, peut se révéler fort dangereux dans des épisodes potentiellement très graves et à dynamiques rapides, voire

explosives. On ne peut naviguer dans ce type de torrent tempétueux qu'en ayant toujours une longueur d'avance sur l'événement, permettant d'ajuster les visions, d'anticiper les pièges, de commencer à penser à des logiques d'invention adaptées.

Je vais donc examiner un certain nombre de pistes de questionnement, que je pense utile d'ouvrir sans attendre.

En Chine

Le tableau tel qu'il se présente en Chine sort bien plus nettement du cadre jusqu'ici tenu comme référence.

- Les chiffres de contaminations sont sujet à caution en raison de la sous-estimation qui les marque (ou les a marqués), mais plus grave : le système semble en grande difficulté pour pouvoir établir des estimations robustes (services surchargés, moyens insuffisants, accès difficiles ou impossibles de malades aux hôpitaux, orientations vers des installations dépourvues de support médical, quarantaines à domicile, etc.).
- Les chiffres n'étant pas particulièrement fiables, il n'est pas certain que la contagiosité soit vraiment cernée.
- Les modes de contamination seraient également marqués par de lourdes incertitudes, avec notamment la question des contaminations asymptomatiques ou peu symptomatiques, des contaminations par les tuyauteries de toilettes, sans exclure les contaminations aériennes ou de surface qui ont donné lieu à des informations troublantes, fondées ou non. Autant de facteurs qui peuvent singulièrement fragiliser la stratégie de quarantaine.
- Les dispositifs chinois de santé sont submergés, avec déversement de patients dans des gymnases ou autres lieux de fortune sans assistance médicale ; et non prise en charge de très nombreuses personnes.
- On ajoutera des points à surveiller, entre autres auscultations des angles morts, comme il faut toujours le faire en matière de crise grave à haut degré d'inconnu :
- La mise en hibernation de dizaines de millions de personnes va inévitablement générer des difficultés et surprises en grand nombre, sur le plan économique notamment ; et pour ce qui concerne le fonctionnement en profondeur de vastes conurbations.
- Quelle va être l'efficacité de la quarantaine, si la contamination et les modes de transmission sont bien plus préoccupants qu'on ne le pensait jusqu'ici ?
- Quelle va être la résilience des hôpitaux si, faute de matériel suffisant, notamment, ils deviennent des « usines » à développement massif de la maladie ? Avec effets délétères majeurs sur les personnels soignants ? C'est le problème critique avec les crises graves et hors cadre : quand les éléments fondamentaux de la défense deviennent leviers décisifs de la crise.
- Pourrait-on être confronté à un problème similaire à celui rencontré avec la grippe de 1918-19, quand les cantonnements militaires, aux États-Unis notamment, ont été des foyers épidémiques majeurs, et que les déplacements de troupes (du fait de la guerre) ont conduit à une expansion de l'épidémie ? ³ Si l'armée chinoise était exposée à des contaminations importantes, et si de surcroît elle devenait vecteur de contamination dans les lieux où on l'envoie pour contrôler la situation, cela poserait assurément des problèmes particulièrement sérieux au pays et à sa gouvernance.
- Dans la même ligne, il faut regarder avec attention la vulnérabilité des hébergements des ouvriers qui font tourner la machine industrielle chinoise.

- En fond de carte, le temps de l'ouverture dont a pu faire preuve le pays après un premier temps de secret, semble laisser place à une reprise en main qui posera problème en interne (peut-être), et en externe (très probablement). Le point de fixation du médecin lanceur d'alerte, mis au silence, puis décédé, avant de devenir héros non officiel, est le type même de déclencheur potentiel d'avalanche aussi difficilement prévisible dans sa probabilité que dans sa trajectoire.
- Le recours à l'intelligence artificielle pour « gérer » la situation peut avoir des effets contraires : soit la preuve que ce qui ne serait pas possible hors de Chine est parfaitement accepté dans ce pays, et confirme donc l'atout du pays dans ce domaine du traitement massif des données⁴ ; soit l'inverse, si d'aventure le recours à ces outils était finalement là aussi ressenti de façon ambiguë ou finalement hostile.

Hors de Chine, dans les pays fragiles

Le plus préoccupant est assurément le cas des pays ne bénéficiant pas de structures sanitaires solides. L'Afrique tout d'abord, et on signale un premier cas – il faut sans doute dire « premier cas répertorié ».

Le questionnement est naturellement d'abord de nature « santé publique ». Mais bien d'autres dimensions sont à prendre en considération. Sans oublier, dans les zones « grises », le fait qu'une épidémie pourrait avoir un effet de bascule très inquiétant, et un effet d'opportunité pour les groupes terroristes et autres.

En Europe et autres pays développés

Il est fort possible que l'épidémie s'éteigne avec les beaux jours en ne posant finalement pas de défi majeur. Il faut toujours se méfier d'un scénario de type H1N1. Et se mettre en capacité à le reconnaître et le faire connaître sans trop de délai.

Mais pareille météo est pour l'heure bien incertaine. L'épidémie pourrait effectivement déborder la Chine. Ou déborder de l'Afrique si ce continent était en proie à graves développements. Il faut aussi considérer un scénario dans lequel l'Europe, touchée seulement marginalement, serait fortement sollicitée par l'Afrique pour une aide massive.

Il pourrait aussi y avoir des surprises insaisissables, furtives ou bientôt délicates, avec des foyers épidémiques dans des communautés spécifiques (chinoises, asiatiques, africaines, etc.) en raison de contacts plus étroits entre ces communautés et leurs pays d'origine ; ou, en l'absence de problème effectif, des tensions à l'encontre de ces communautés. Ce type de difficulté doit inciter à développer des liens de haute qualité, revisités, avec les personnels de santé de terrain, les associations, et autres connecteurs ayant des liens profonds avec ces communautés. On notera ici l'exemple remarquable donné par le Docteur Na Na, déjà citée dans une note précédente.⁵

S'il n'y a pas de « déferlement » en matière de santé, il reste de graves préoccupations sur bien d'autres dimensions, et d'abord en matière d'économie avec des ruptures de chaînes d'approvisionnement. Et bien au-delà, notamment sur tous les dossiers géostratégiques.

Initiatives pour le risque de « Déferlement »

Je le redirai à nouveau : des initiatives de type « Force de Réflexion Rapide »⁶ seraient les bienvenues, au moins dans les organisations et institutions en première ligne.

En bref :

1. Petite cellule composée de personnes n'ayant aucune difficulté à se projeter de façon créative, en toute rigueur professionnelle, hors des hypothèses convenues.
2. Avec pour mission de mettre au jour :
 - a. des questions et surprises majeures pouvant faire irruption,
 - b. des pièges à éviter et erreurs à ne pas commettre,
 - c. les cartes d'acteurs à considérer (à commencer par les réseaux sociaux),
 - d. des combinaisons d'initiatives possibles en cas de survenues de ces surprises hors cadres.
3. Cela en lien avec les dirigeants et autres acteurs clés dans le pilotage des situations possibles, non seulement dans les institutions publiques, mais aussi les grands opérateurs et autres acteurs du secteur privé, et dans les ONG, les centres d'expertise et de conseil, les médias, le secteur associatif.

Cela suppose :

1. Préparation de ces équipes pour les mettre en capacité de remplir leur mission : apprentissage de l'investigation hors cadre, sans plonger dans le non-sens ; apprentissage du passage de l'investigation 360° à la proposition de ligne stratégique concrète à présenter aux dirigeants.
2. Préparation des dirigeants à faire bon usage d'un pareil outil, sans jamais oublier leur responsabilité de dirigeant ; et aide spécifique pour les dirigeants en charge de telles navigations dans des archipels de risques largement inconnus et potentiellement existentiels.
3. Préparation de toutes les composantes des cellules de crise – et notamment la Communication – à tirer le meilleur d'une équipe FRR.

Plus les situations sont graves et hors champ, plus ce type de démarche s'impose. À défaut, on a toute chance d'arriver trop tard, et de partir sur des trajectoires à échec assuré.

Abîmes

Il est impératif que le déferlement, s'il devait advenir, ne se prolonge pas rapidement en engloutissement.

Le risque, dans ce type de situation, est que, sous l'effet de la peur, le pilotage se crispe sur ses réflexes profonds, souvent totalement contre-productifs. C'est notamment, en matière de communication, les lignes du « Tout est sous contrôle ! », « Ne paniquez pas ! », ou des décisions d'une rigidité extrême, rapidement délétères. On l'avait observé lors de la grippe de 1918 : après de longs temps d'inertie et de réassurances infondées, des mesures d'interdiction massives furent prises, paralysant la société, interdisant d'aller aider famille et voisins, etc.

Je citerai ici à nouveau le livre de John Barry :

« En 1918, les mensonges des officiels et des médias n'ont jamais permis de donner un visage concret à la terreur ressentie. Le citoyen n'eut plus confiance en rien ni personne. C'est la peur, non la maladie, qui fut près de déchirer la société. [...]

Ceux qui sont aux commandes doivent tout faire pour garder la confiance du public. La voie à suivre est de ne rien distordre, de ne rien enjoliver, de ne manipuler personne. Comme l'a dit Lincoln [1862], et de la meilleure façon : « Le responsable doit s'efforcer de rendre concret le défi – quelle que soit l'horreur de ce défi. C'est seulement de cette façon que les gens peuvent broyer et traiter la difficulté ». ⁷

À l'ère des réseaux sociaux, pareilles ornières sont instantanément porteuses d'échec. Certes, il n'est pas du tout simple de cheminer sur une ligne de crête : il ne faut pas diffuser pas soi-même des messages inutilement anxiogènes, ouvrant la voie à des dérives dangereuses ; mais, à l'inverse, il ne faut pas non plus ouvrir des boulevards aux réseaux sociaux, en leur laissant le monopole des questions, des hypothèses délicates, ou pire : en s'engouffrant dans la voie de la restriction d'information.

Tout cela est assurément bien complexe. Et l'on peut arguer que nous n'avons pas aujourd'hui la culture voulue pour naviguer dans ces mondes passant d'une cartographie impossible à une cartographie tout aussi inconnue, ou plutôt mutant constamment d'une cartographie à une autre. Il est possible que nous soyons confrontés au même défi que les scientifiques en matière de santé de la fin du 19^{ème} siècle durent affronter. Je laisserai la parole à John Barry :

« Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle. »⁸

Notre problème est qu'il nous faut réaliser pareille acquisition à très haute vitesse. Pour faire face aux défis globaux existentiels qui sont les nôtres, qu'il s'agisse de santé publique, ou de climat. Le temps nous est compté.

¹ Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, juillet 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf>

² [https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/02/15/a-carry-le-rouet-les-rapatries-de-wuhan-en-chine-liberes-apres-leur-quarantaine_6029649_3244.html?xtor=EPR-32280629-\[a-la-une\]-20200215-\[zone edito 1 titre 1\]](https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/02/15/a-carry-le-rouet-les-rapatries-de-wuhan-en-chine-liberes-apres-leur-quarantaine_6029649_3244.html?xtor=EPR-32280629-[a-la-une]-20200215-[zone edito 1 titre 1])

³ John M. Barry, *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York, 2004.

⁴ Kai-Fu Lee, *AI Super-Powers– China, Silicon Valley, and the New World Order*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2018.

⁵ Docteur Na Na, médecin urgentiste, responsable de la consultation d'interface médicale sino-française à la Pitié Salpêtrière, sur France inter, "Le Grand Entretien" (6 février 2020, 8h20) : engagement de liens avec la communauté chinoise, liaison directe et particulièrement utile en termes opérationnels avec l'épicentre du problème et information immédiate des équipes soignantes sur des pièges à éviter, messages marqués par une sérénité inspirant la confiance et le respect. <https://www.franceinter.fr/emissions/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien-06-fevrier-2020>

⁶ 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>

⁷ John M. Barry, *op. cit.*, p. 461.

⁸ John M. Barry, *op. cit.*, p. 7.

19 FÉVRIER 2020

MÉGA-CRISES :

ÊTRE EN PHASE – TERRIBLE DÉFI

Patrick LAGADEC¹

Toute crise se déroule dans un espace-temps marqué par la furtivité, l'instabilité, la vitesse, l'accélération, les pièges, et il est toujours difficile de se mettre dans le bon tempo.

Attendre d'avoir des preuves certaines pour agir, et c'est l'assurance de l'échec. Sauf si d'aventure il n'y avait pas de crise, et aucun problème de perception, et que la non-intervention s'avère finalement aussi bienheureuse que surprenante.

Agir trop rapidement, et l'on risque de partir sur des trajectoires à la fois non pertinentes et aggravantes.

La ligne de crête est une épreuve inscrite dans l'ordre des crises. Il faut assurément un facteur chance pour ne pas agir à contretemps. Mais on peut tout de même mettre davantage de chances de son côté en se préparant. L'exigence essentielle est d'avoir une culture, une formation, un entraînement, des outils, pour s'ajuster au mieux ; pour corriger au plus vite les inévitables erreurs ; pour comprendre aussi bien les enjeux factuels que les perceptions – qui elles aussi font partie de l'équation ; et pour être en mesure de faire les éventuels sauts périlleux nécessaires – avant ou arrière selon les cas –, non pas en « lâchant le volant », mais de façon compétente.

Univers pièges

Le défi est constant.

- On l'a vu par exemple avec Fukushima : un ministre déclare à la télévision « à ce stade, il n'y a pas de catastrophe », au moment même où les télévisions déversent mondialement des images d'explosion.
- On l'a vu avec le cas de l'incendie de Lubrizol à Rouen : toute la communication officielle est immergée dans l'univers de l'explosion AZF et des effets létaux instantanés, quand l'inquiétude et les perceptions sont déjà sur les questions de santé publique à plus long terme.
- On l'a vu avec le H1N1 en 2009 : dans un premier temps, il faut commander des vaccins avant d'en savoir suffisamment, pour ne pas courir le risque de pénurie en cas de confirmation d'un problème majeur ; dans un second temps, il faut au plus vite (comme l'a fait Janet Napolitano, Secrétaire du DHS américain en quatre jours) sortir de la référence H5N1, tout en gardant la vigilance nécessaire, et non pas attendre sept mois pour le faire, avec la sanction de la perte de crédibilité sur le long terme.

- On l'a vu avec la canicule de 2003, avec des acteurs aux lectures et actions très divergentes, entre ceux qui alertent avec vigueur, ceux qui se mobilisent fortement, ceux qui affirment que, en plein été, « ce sont des morts naturelles », et finalement un Plan Blanc à l'échelle nationale décrété le jour où la canicule s'est retirée du champ de bataille, laissant des exécutifs en grande difficulté.
- On l'a vu avec l'inondation à Paris en juin 2016, où tous les repères sont brouillés : un épisode qui survient à la “mauvaise” saison, par les “mauvais” affluents, avec un capteur clé inopérant, une référence historique trompeuse (le fameux zouave du pont de l'Alma). D'emblée on se rassure, « ce n'est pas 1910 ». Et pour compenser, on met la zone de Rouen en “alerte rouge” – ce qui n'arrange rien.
- On l'a vu, pour reprendre un exemple bien ancien, avec la marée noire du Torrey Canyon en 1967, avec un gouvernement affirmant d'emblée que la marée noire ne saurait traverser la Manche.
- Etc.

Options pièges

Dans le cas du virus qui inquiète le monde entier actuellement, le défi est particulièrement complexe.

On peut s'inscrire dans la démarche OMS et afficher des phases, notamment la déclaration de pandémie, une fois que l'on a l'assurance que les critères conventionnels sont bien satisfaits. Et il est effectivement important de ne pas déclencher des enchaînements de décision aux effets délétères. Mais, dans cette ligne, on risque aussi de s'inscrire dans une dynamique de décision inadaptée aux fulgurances du phénomène. Cela se compliquant par des considérations diplomatiques qui finissent par être perçues comme tout autant déterminantes.

On peut s'inscrire dans une logique dominée par l'analyse scientifique, et attendre qu'on en sache vraiment suffisamment pour ajuster au mieux les options. On suit alors avec précision les chiffres de contamination, les chiffres de décès, les tableaux des décès, les modes de contamination, les questions de quarantaine, etc. Mais on peut aussi devoir s'interroger sur des questions comme la fiabilité des chiffres à partir desquels sont construits les courbes, les tableaux, les raisonnements, les justifications. On pourrait aussi devoir tenir compte de multiples dimensions aussi troublantes que sensibles : quand les systèmes sont débordés, submergés, avec même la mise au secret de certains acteurs essentiels, que valent les données sur lesquelles on échafaude courbes et observations ?

On peut penser stabiliser ou ralentir les propagations en tablant sur les quarantaines ; mais on peut aussi devoir interroger pareille référence, notamment si les intensités et les modalités de contamination ne sont pas celles qui servent d'ancrage à l'option de la quarantaine. Et le fiasco des navires de croisière, qui semblent rapidement constituer des milieux favorisant les contaminations, apparaît bientôt comme un point de fixation particulièrement dangereux pour la crédibilité de l'action internationale. Surtout si un point spécifique, comme celui du navire débarquant ses passagers au Cambodge sans précaution se présente comme une menace potentielle de grande ampleur, mais difficilement maîtrisable.

On peut se consacrer à l'urgence immédiate, à savoir les problèmes de santé publique. Mais il pourrait être tout aussi important de s'interroger sur les effets de dislocation potentiels sur l'économie, la finance et la géostratégie, aux échelles nationales, continentales et mondiales.

Pilotage : appuis utiles

Un certain nombre de principes d'action peuvent être avancés.

1°) Être toujours en avance de phase en matière d'intelligence stratégique

C'est l'esprit de la mise en place de « Forces de Réflexion Rapide » qui doit au long de l'épisode ouvrir les quatre lignes de questionnement : « De quoi s'agit-il vraiment ? », « quels sont les pièges ? », « quels sont les acteurs ? », « quelles combinaisons d'impulsions peuvent être inventées ? ».

Si nous étions en mode « Force de Réflexion Rapide » (FRR), ses membres devraient être sollicités sur la question suivante : « À partir de tout ce qui se dit, se chiffre et se propage, qu'est-ce qui vous tracasse ? Et quelles recommandations vous pourriez suggérer ? ».

Rappelons la différence de nature entre une cellule anticipation et une FRR :

« La cellule « anticipation » identifie tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise et propose des actions pouvant être mise en œuvre en conséquence. »²

La Force de Réflexion Rapide travaille, non pas sur ce qui pourrait venir « compliquer » la gestion, mais ce qui pourrait mettre « tout l'édifice » en mode échec.³

L'essentiel est d'avoir ouvert des lignes d'intelligence de la situation qui soient les plus ouvertes possible, sans tomber dans la divagation – ce qui suppose des préparations fortes de ces groupes. De la sorte, si l'on est pris brutalement par des mutations dans la réalité des problèmes, on n'est pas totalement livré au vide. Et si c'est le cas, on est bien plus apte à construire rapidement de l'intelligence adaptée.

Dans le cas présent, une FRR aurait une tâche particulièrement complexe pour tenter de tenir toutes les dimensions de l'épisode, comme évoqué précédemment. Et sans oublier d'autres lignes de préoccupation :

- La confiance est peut-être le facteur le plus important, et il risque d'être touché si l'on se rend prisonnier de visions trop alignées, toujours dominées par la recherche de résultats « rassurants » alors que l'on observe des systèmes en très grande difficulté, voire des instrumentalisations troublantes.
- En raison des réseaux sociaux, tout début de fragilisation, de brèche, risque fort de se transformer, à vitesse foudroyante, en perte de maîtrise du système.
- Les grands précédents risquent de venir en modèle d'interprétation : Tchernobyl, Fukushima, notamment.

2°) Mettre les cercles de décision en mode de réactivité forte

Les cercles de décision ne doivent certes pas être poussés à prendre des séries de décision à la hache, dans tous les sens.

Mais il est essentiel qu'ils soient mis en mode de réactivité. Si les liens ne sont pas établis au préalable, si les partages d'interrogations ne sont pas engagés avant que les méga-chocs surviennent, nombre de pathologies communes frapperont les exécutifs : paralysie, actions spectaculaires mais contre-productives, dislocation des systèmes, des communications tombant dans tous les travers connus, paralysie devant la frénésie des réseaux sociaux. Avec, très rapidement, la perte de confiance générale dans les exécutifs.

Dans le cas d'espèce, il ne faudrait pas laisser les seuls acteurs de la santé sur les multiples fronts potentiels. Et si les ajustements voulus ne sont pas engagés aussi bien à l'échelon très local qu'aux échelons nationaux, européens et internationaux, on se prépare assurément des navigations particulièrement douloureuses.

Certes, il est toujours inutile et possiblement dangereux de se mobiliser trop tôt quand rien n'est encore totalement établi. Mais, quand les enjeux sont aussi colossaux, le risque est moindre de prendre les devants. La plasticité comme l'inventivité requises par les grands chocs exigent pareille préparation. Et si cela s'avère finalement inutile, l'initiative aura constitué un excellent exercice, qui ne manquera pas d'être utile, vu l'état du monde aujourd'hui.

En illustration de la nécessité d'une anticipation pour les cercles exécutifs, je reprendrai ici un extrait de mon ouvrage « Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques ». Certes, il s'agissait d'un exercice, mais il serait bien présomptueux de prétendre comme on le fait régulièrement que « si c'était une vraie crise, on saurait faire ».

« 23-25 janvier 2003 – Désintégration : quand seuls surnagent CNN et l'OTAN, exercice d'attaque par la variole sur l'Europe du Sud »

Mes collègues d'Europe du Nord (Suède et Pays-Bas), toujours en pointe sur les questions de crise, m'ont invité à venir les appuyer dans un exercice joué avec les pays d'Europe du Sud, à Bratislava, dans le cadre d'une initiative des Nations unies. Le scénario est celui, redoutable, d'une attaque par la variole. Le projet est de contribuer à améliorer les capacités de gestion des crises civiles transnationales.

Certes, les experts en gestion de crise ont pris le temps d'exposer les principes d'organisation à suivre ; mais leurs théories restent ancrées sur les crises étudiées dans les années 1980-1990, elles ne s'appliquent guère aux grandes crises désormais en émergence, de nature bien plus globale, et dans des milieux très volatils.

Simulation. On s'inscrit d'emblée dans le « wait and see », on attend des confirmations, on attend que tout soit clair, on attend que l'on puisse « rassurer ». On n'ouvre pas de canaux de communication avec les partenaires, on s'engage dans des accords secrets qui sont immédiatement révélés, on ne communique que sur ce qui rassure, on ne fait état que de données assurées alors que l'on est dans de graves incertitudes. Les médias sont les seuls à travailler sur les incertitudes, ruinant rapidement toutes les communications officielles. Le vide s'installe au cœur des exécutifs. Et, lorsque l'on agit, c'est dans une confusion sans cesse plus grande. Aucune capacité stratégique, aucun pilotage, aucun recul : les pathologies normales pour ces crises qui ne répondent plus aux bonnes recettes de la littérature managériale.

En tant qu'analyste de l'exercice, je remarque bien vite que les multiples groupes de « joueurs », représentants de pays ou d'organisations internationales, sont rapidement dans des dynamiques d'éclatement, de repli alvéolaire. Aucune prise de recul collective, chacun s'isole, attend des initiatives de la part des autres acteurs, avec tout au plus de timides efforts d'échanges bilatéraux avec les pays limitrophes.

En moins d'une heure, seuls CNN et l'OTAN sont encore des acteurs capables de quelque action. Tout le reste a été pulvérisé. »⁴

¹ Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, juillet 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

² <https://www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise>

³ 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>

⁴ Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, Paris, 2015, pages 149-150.

21 FÉVRIER 2020

**COVID-19 : NAVIGUER AVEC DISCERNEMENT
ENTRE DÉBORDEMENT ET ENGLOUTISSEMENT**

Patrick LAGADEC¹

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.

Ainsi :

- 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 parlait 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 et multiplier 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 et coordonnées. 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, juillet 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/>

23 FÉVRIER 2020

COVID-19. DÉFI MONDIAL – IRRUPTIONS LOCALES :

QUELS REPÈRES DE PILOTAGE ?

Patrick LAGADEC¹

Comme on le pressentait depuis le début², nous allons devoir faire face à un défi mondial, à des surprises majeures, à des surgissements localisés en mode pulvérulent, à un risque de perte générale de cohérence et de cohésion ouvrant la voie à des sur-crisis de toutes natures.

Pareil tableau appelle des visions, des logiques, des réponses elles aussi repensées. Avec des injections de sens, de confiance, de solidarités – toujours premières victimes, et pourtant premiers leviers, dans les situations de grandes ruptures.

Et si d’aventure nous n’étions finalement pas confrontés à des chocs de grande intensité sur cette crise du Covid-19, nous aurions au moins gagné en compétence générale pour le traitement des crises du 21ème siècle.

Le mois OMS

Le premier mois de cet épisode épidémique a été marqué par le pilotage de l’OMS. L’organisation onusienne a semblé (le retour d’expérience reste à faire), s’inscrire en cohérence avec sa mission, sa culture, ses pratiques. Elle semble s’être d’abord mobilisée pour :

1. Faire travailler les experts scientifiques sur le virus, dont les compétences et la réactivité a été unanimement saluée (Chine, CDC, Pasteur, ...).
2. S’abstenir de toute annonce, qualification, décision qui aurait été mal perçue à Pékin.
3. Suivre la crise pas à pas, l’essentiel étant de pouvoir constater, toutes preuves à l’appui, le passage d’une phase à une autre, à travers le prisme de l’échelle convenue. Donnant à voir une image de plus en plus troublante d’une peinture sous-titrée : « Ceci n’est pas une pandémie ».
4. Alerter sur la nécessité de prendre des précautions, même si la qualification de « pandémie » ne pouvait encore être prononcée [ce qui ne pouvait être le cas avant que toutes les lignes de défense n’aient été contournées ou englouties].
5. Communiquer pour ne pas non plus se faire trop marginaliser par des initiatives de certains États ou de grands groupes mondiaux privés agissant en toute autonomie vis-à-vis de Genève.

On aura noté, au fil des jours, l’émergence de critiques ou de pressions, certes délicatement voilées (par exemple de tel ancien ministre français de la Santé), pour obtenir de l’instance onusienne des postures un peu moins « diplomatiques », et plus en rapport avec la gravité potentielle de la situation. Ce qui a probablement compté dans les inflexions peu à peu apportées dans les postures de l’OMS.

- La question, pour éviter critiques inutiles et mises en cause inappropriées, est de savoir si l'instance onusienne est pensée, préparée, entraînée pour des défis comme celui qui nous menace actuellement :
 - des cinétiques foudroyantes,
 - des débordements masqués,
 - des surprises multiples et constantes rendant caduques les critères d'analyse et de décision traditionnels,
 - et cela dans un monde totalement interconnecté, aux couplages systémiques serrés,
 - traversés de lignes de failles toujours prêtes à déclencher des séismes de haute intensité.

Je songe à la remarque d'Henry Kissinger sur la surprise stratégique d'Août 1914 : le chemin de fer avait réduit à quelques jours le délai traditionnel entre un ordre de mobilisation et l'engagement effectif des troupes, les diplomates n'avaient plus un bon mois pour contenir et stabiliser une situation de haute tension, alors que la conjonction d'une cascade d'alliances et de volontés d'en découdre donnait à l'ensemble une dynamique irrésistible. Et l'on se retrouva, à vitesse inédite, hors repères, dans un suicide continental.

Aujourd'hui, entre l'avion, les échanges internationaux ultra-denses, les dépendances généralisées, le tout sur fond de tensions internationales aiguës et de crise économique et financière toujours en limite de surgissement, de dissociations des contrats sociaux, de pertes générales de légitimité et de crédibilité... toute épidémie-pandémie se trouve emportée dans des univers bien barbares.

Un premier réflexe est de se fixer avec plus de vigueur encore sur les repères « raisonnables » car habituels et convenus. Durant le premier mois, on s'est beaucoup fixé sur l'attente du « pic dépassé », du « plateau ». Cela rappelle la fixation sur une guerre courte en 1914, une guerre longue étant inimaginable, puisque sortant de toutes les épures considérées comme gérables :

Barbara Tuchman : « Une guerre imprécise, longue, ne pouvait être scientifiquement préparée comme pouvait l'être un conflit orthodoxe, prévisible, une guerre courte avec la solution simple et bien connue de la bataille décisive ; mais tous préférèrent croire, avec les banquiers et les industriels, qu'en raison de la dislocation de la vie économique, une guerre européenne générale ne pouvait pas durer plus de trois ou quatre mois. [...] En 1914, comme à toutes les époques, personne ne se trouvait disposé à se préparer à l'éventualité la plus dure, à agir d'après ce que l'on soupçonnait être la vérité. »³ [3]

Dans pareil contexte, où les pandémies se nourrissent d'un système aussi prompt à toutes les fulgurances et les recombinaisons avec toutes les failles de nos systèmes, qu'attendre de l'OMS ? Il ne s'agit ni d'exiger de la prestidigitacion miraculeuse ni d'oublier les appuis que peut apporter pareille instance à vocation planétaire.

En 2009 j'avais suggéré une réflexion (j'avais été nommé expert auprès de l'OMS pour deux périodes de 4 années consécutives, mais je n'avais jamais été sollicité).

« 11 octobre 2009 – Failles stratégiques : bouteille à la mer à l'attention de l'OMS

Une collègue m'écrit pour me dire qu'elle a été mandatée par l'OMS pour réfléchir avec d'autres au futur agenda de recherche sur la grippe, notamment en matière de communication. Je lui réponds que ce dont a besoin l'OMS, c'est moins de « com. » que d'une sérieuse mise à niveau en gestion stratégique des crises du 21ème siècle.

Extraits :

« Comme toutes les grandes instances aujourd’hui, l’OMS se trouve dans l’obligation de réinventer ses logiques fondamentales de pilotage pour ce type d’épisode. C’est toute la vision de la gestion de crise qui est à faire muter. On était dans le registre de l’urgence : des scénarios donnés, des réponses fixées, des mises en œuvre à déclencher. Nous voici confrontés à tout autre chose : des feuilles blanches sur les scénarios, des environnements largement inconnus et en mutation permanente, des outils scientifiques aux espaces de validité de plus en plus restreints, des dynamiques d’acteurs totalement ouvertes et en mutation elles aussi permanentes, etc.

Nous avons besoin d’autres références de pilotage. Les conditions générales ont changé, il faut réinventer des intelligences, un leadership, des dynamiques, des outils en rapport avec cette nouvelle donne. Il ne faut surtout pas se tromper de terrain prioritaire : le premier problème, aujourd’hui, est bien le déficit de capacité de pilotage sur ces enjeux, et pas des insuffisances spécifiques sur tel ou tel compartiment du jeu. L’ensemble du théâtre d’opérations a muté, et c’est le défi crucial à relever – assurément un enjeu vital pour l’OMS. » ⁴[4]

Il serait utile de réfléchir sur ce que l’on doit et ce que l’on peut attendre des niveaux supranationaux pour le traitement de ce type de défi planétaire. Et, comme je l’ai déjà mentionné dans ces notes, si des initiatives ne sont pas lancées dès maintenant à l’échelon des Chefs d’États et de Gouvernements, nous connaissons les pathologies classiques dans ce type d’épreuve : attente, paralysie, décisions fulgurantes montrant rapidement limites et effets contre-productifs, désillusion, perte de pilotage...

Le mois des premières mesures des États

Après une longue période de silence et de mise au secret des lanceurs d’alerte, la Chine s’est mobilisée pour prendre des mesures inédites de très grande ampleur, en termes de quarantaine, d’isolement, de restriction de déplacement, de construction d’hôpitaux, de mobilisation des médecins et personnels sanitaires, notamment militaires... Cela a permis de ralentir la progression du mal, tout d’abord en Chine, et plus encore dans le reste du monde, laissant plus de temps aux autres pays pour se préparer.

Dans les autres pays, et notamment en France, on a démontré de belles aptitudes pour : une mobilisation des scientifiques, une préparation des personnels de première ligne, une organisation des retours depuis Wuhan, un accueil de ces personnes mises en isolement de précaution dans des centres comme à Carry-le-Rouet puis à l’ENSOSP, dernièrement en Normandie, le traitement flash et parfaitement maîtrisé de clusters accidentels comme aux Contamines en France.

Désormais, un horizon immédiat : des brèches aux ruptures

On quitte la phase du traitement de cas ponctuels, ou plus importants mais bien cernés, pour voir apparaître des émergences hors contrôle – ce fut les épisodes des bateaux de croisières avec leurs quarantaines non maîtrisées ; puis des émergences sauvages, concernant des milieux ouverts. Avec les cas du Japon, de la Corée du Sud, et maintenant de l’Italie, qui sont ainsi passés dans une autre nature de crise. Et en suspens le cas des pays d’Afrique et d’Amérique du sud, sources d’inquiétudes extrêmes.

Cela conduit les autres pays, comme la France par exemple, à se mettre en capacité d’ajuster leurs dispositifs, et à en prévoir l’évolution, pour être en mesure de traiter bien autre chose que des contaminations épisodiques.

Sur les autres tableaux que le sanitaire, on voit les premiers signaux d'inquiétude sur les plans économique, technologique et financier, mais avec encore pour l'instant un espoir que la crise atteindra un plateau en Chine et ailleurs pour que les effets, certes imposants, restent dans le registre de l'accidentel pouvant être absorbé.

On doit noter aussi les premières traces de tensions sociétales – comme avec les mouvements d'hostilité observés en Ukraine. On peut de même mentionner le cas du Président américain qui s'empporte contre ses administrations pour avoir toléré et organisé le retour d'Américains contaminés. Certes, ce type d'emportement est devenu la norme outre-Atlantique, mais il ouvre plus grande la voie à des tensions au sein des grands systèmes de pilotage, pouvant nourrir elles-mêmes les dynamiques délétères.

Quels principes de pilotage pour temps de ruptures ?

Pour caractériser le domaine dans lequel nous entrons, on peut reprendre ces lignes lumineuses de Joshua Cooper Ramo dans son ouvrage *The Age of the Unthinkable* :

« Dans un système linéaire simple on peut cartographier les effets d'une crise à la manière d'une chute de dominos. Mais, dans une société en réseau, frappée par des bouleversements, la prévisibilité est un idéal imaginaire. Soumettez un réseau à un choc et vous obtiendrez ce que le stratège Edward Smith a nommé « la réaction en chaîne déclenchée par une balle de ping-pong lancée sur une table couverte de pièges à souris, sur laquelle d'autres balles de ping-pong sont lancées – une réaction presque explosive dont la direction et l'état final ne sauraient être prédits ». ⁵

Devant un tel tableau, il faut avoir l'humilité de reconnaître que nous n'avons pas les lignes directrices sur étagère.

Il va falloir **tenir les lignes de fronts**, dont il faut attendre qu'elles se multiplient – avec bien sûr le front Hôpital en pilier central, mais avec la nécessité cruciale d'une **défense en profondeur** mobilisant tous les acteurs de la santé, depuis les pharmaciens, les infirmiers-ères, les médecins de ville, les laboratoires spécialisés, etc. Chacun, dans chaque secteur, devra probablement faire des prouesses, alors que déjà les systèmes sont souvent en limite de rupture.

Il y aura aussi les fronts des écoles, des maisons de retraite, des administrations, des entreprises – autant de secteurs sensibles, et interdépendants.

Cela va supposer une grande plasticité dans les appréciations, les prises de décision, les ajustements, les corrections de trajectoires. Une grande disponibilité à ce qui pourra être inventé par les uns et les autres.

Et un gros travail de réflexion, de discernement, en retrait tout au long de l'épreuve. Nul n'a déjà les réponses. Il va falloir inventer, ciseler, ajuster des trajectoires en fonction de mille et une surprises de nature le plus souvent systémiques, et sous la menace constante de basculements à partir de points spécifiques dont on n'imaginait pas la puissance d'entraînement général.

Bien entendu, **les centres de pouvoir régaliens** essentiels vont devoir se mobiliser pour se fixer des lignes de conduite, des lignes rouges à ne pas franchir ou laisser franchir, des modes de mobilisation de toutes les forces devant concourir.

Dans le même temps, il va leur falloir intégrer les impulsions étatiques dans des systèmes d'action et de réactions, marqués par l'intégration ou la juxtaposition d'actions lancées par nombre d'acteurs, et notamment **les entreprises**. Comme l'indiquait Jean-Philippe Riehl dans un commentaire (23 02 2020), décider de la fermeture des écoles n'est pas sans impact sur la

vie des entreprises. Il est probable que toute mesure draconienne sur une dimension spécifique ne pourra être envisagée que sur très courte période, et très vite réexaminée dans son contexte plus général. Cela va supposer des modalités d'échanges et d'arbitrage particulièrement riches de souplesse, d'ouverture, d'inventivité, même si, à tel ou tel moment, sur tel ou tel point, on ne pourra échapper à des options dures.

La même exigence va s'imposer **vers le bas, avec tous les acteurs**, déjà organisés (municipalités, ONG, associations) ou en organisation émergente (quartiers, rues, immeubles, cercles...) qui devront être écoutés, aidés dans leurs initiatives aussi loin qu'on le peut sur le chemin de la cohérence et de la cohésion. On prendra garde à ne pas se recroqueviller dans les schémas de repli habituels, avec des donjons ayant levé les ponts-levis et assénant des instructions aussi abruptes qu'incomprises, tuant tout ressort citoyen. Certes, cela nous est très étranger, surtout dans un pays aussi centralisé que la France, où l'on attend tout de l'État et où l'État se vit comme seule instance de sauvetage. On pourra relire ici aussi Cooper Ramo :

« Au lieu de nous préoccuper des grands objets (les États) et d'attendre d'eux qu'ils soient prévisibles [...] je propose que l'on focalise aussi notre attention sur les plus petites composantes du système, sur les personnes, et que l'on parie sur le fait qu'une chose est certaine : on ne peut prévoir ce qu'elles feront. En d'autres termes, l'étape ultime de la défense en profondeur (deep security) dans un monde fait de surprise impensable et granulaire est de développer – aussi fort que possible – encore plus de surprise impensable et granulaire »⁶

Dans cette ligne, il est possible qu'il faille privilégier la dynamique d'invention par le bas⁷, sur la cohérence totale et rigide de tous les comportements. Bien entendu, il va falloir aussi inventer pareille « gestion de crise » – ou plutôt « navigation en univers de ruptures » – à l'heure du numérique et des réseaux sociaux, ce qui peut apporter des marges de manœuvre inédites, comme des pièges eux aussi inconnus.

Pour aider à penser et configurer ces manœuvres complexes, il sera bon de disposer, comme je n'ai cessé de le défendre dans ces notes de suivi, de **Forces de Réflexion Rapide**⁸, composées de personnes préparées à poser question : pour qualifier en permanence les défis d'un univers mutant ; pour cerner les pièges possibles, afin de pouvoir les anticiper, les éviter, ou s'en extirper au mieux si on n'a pu les éviter ; pour explorer les jeux d'acteurs ; pour penser des combinaisons d'impulsions positives permettant de consolider les énergies, la confiance, la cohésion, en dépit des amoncellements de difficultés, de contradictions, de conflits et de récriminations de tous ordres.

À suivre...

¹ Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, juillet 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

² 23 Janvier 2020 : Virus chinois, Note personnelle : Questions-Réflexions-Force de Réflexion Rapide.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/CAS-Virus-Chinois-questions-reflexion-au-23-01-2020.pdf>

28 Janvier 2020 : Note préparée pour un entretien avec une journaliste de France info (finalement non confirmé) : Quelques éléments retirés d'une mission à Toronto en 2005 pour échanger sur l'épisode du SRAS (2003) et les mesures pour une pandémie grippale, <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/CoronaVirus-28-01-2020.pdf>

³ Barbara Tuchman : *Août 14*, Les Presses de la Cité, Paris, 1962, p. 22.

⁴ Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, Paris, 2015, pages 184-185.

<https://www.lesbelleslettres.com/livre/2726-le-continent-des-imprevus>

⁵ Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable: Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, Little, Brown and Company, New York, 2009, p. 219.

⁶ Joshua Cooper Ramo, *op. cit.*, p. 243.

⁷ Voir : “Populations en danger de mort – Voies de survie collective”, à l’écoute de l’expérience de Michel Séguier, “Accompagnant d’inédits viables”, entretien avec Patrick Lagadec, Montage Aurélien Goulet, Janvier 2006. Sur le site de PL : www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.

⁸ 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>

29 FÉVRIER 2020

COVID-19

PRINCIPES-GUIDES POUR TEMPS DE RUPTURES

Patrick LAGADEC¹

La fin du premier mois de l'épreuve ouvre sur un nouvel univers. La phase de l'endiguement a laissé place à celle du débordement accéléré et massif, les esprits commencent à se mettre en mode engouffrement – avec une mise en tension critique de l'hôpital, première ligne de défense.

Et les dimensions technologiques, et économiques, bientôt financières et sociétales, voire géostratégiques – toutes imbriquées – semblent promises à entrer dans le vortex destructeur.

Les exécutifs sont sur le pont pour traiter cette situation qui ressort bien davantage de la rupture que de la crise.² Un univers pour lequel nos repères habituels de « gestion de crise » sont eux-mêmes bousculés, et même en passe d'être engloutis.³

Il serait bien présomptueux de prétendre disposer ici des réponses. Nul ne les a sur étagère, et qui prétend les avoir est aussi dangereux que toxique. C'est bien dans un esprit de retenue que je prends toutefois la liberté et le risque de proposer quelques pistes, comme je le fais dans cette série de notes depuis le 23 janvier.

En sachant bien que toutes les idées pertinentes et utiles en situation de ruptures apparaîtront nécessairement inadéquates voire stupides – ce qui ne veut pas dire que toute idée stupide soit recevable...

I – DES ACTIONS DE COLMATAGE ET DE CONSOLIDATION FLASH

C'est à chaque secteur, chaque acteur, de s'interroger à haute vitesse sur ce qu'il peut faire pour apporter sa pierre dans cette Bataille de la Marne qui est en cours.

1. Pour la ligne de défense première

Pour les services d'urgence et l'hôpital, et pour tous les maillons critiques des infrastructures d'importance vitale, il faut non seulement tenir l'immédiat, mais envisager tout à la fois :

- a) l'accélération phénoménale de l'épreuve ; et plus encore :
- b) sa durée.

Les équipes s'efforcent bien entendu de trouver le meilleur chemin dans cet océan de difficultés et de contradictions. Il est même possible qu'il faille envisager, mais est-ce réalisable dans l'état

de tension où l'on est ?, de mettre en « congés » certaines forces pour disposer de relèves au moment où les personnels engagés seront épuisés ?

2. Pour tous les autres acteurs

Première idée : ne pas se mettre en mode d'attente, en laissant l'État seul avec le fardeau. Il ne faudrait pas que tous les grands groupes et autres organisations se mettent en mode « retrait » aussi longtemps que les pouvoirs publics n'ont pas éclairci la situation, les réponses, les règles, la coordination, la communication, etc.

Exemple, certes décalé : immédiatement après l'attentat du 11-Septembre, un groupe informatique apporta gracieusement quelque 1 000 ordinateurs portables à la cellule de crise à New York – le centre de crise avait été détruit.

Lors de l'incendie de Notre-Dame, épreuve que rappelait un médecin de la Pitié-Salpêtrière lors de la visite du Président de la République, de très grandes fortunes avaient annoncé qu'elles apportaient une aide financière importante pour la reconstruction de l'édifice. Il serait probablement fort opportun pour la première ligne de front de recevoir ce type d'appui, et sans délai, même si c'est bien évidemment loin d'être le seul facteur à considérer pour tenir l'assaut qui s'amplifie.

De façon plus évidente, il est urgent, dans tous les secteurs d'activer de la façon la plus puissante tout ce qui est déjà prévu en termes de Plans de Continuité d'Activité (PCA). Même si cela ne suffira pas et n'est pas à la hauteur du tsunami attendu.

II – DES REPÈRES POUR UNE DÉFENSE EN PROFONDEUR

Ici encore, tentons de fixer, non pas des réponses ou plans d'action – d'autres et notamment les services s'y emploient avec acharnement et avec des informations infiniment plus complètes – mais plus modestement quelques repères pouvant être considérés pour penser le pilotage général, ou tout au moins des initiatives possibles.

1. Discernement et bricolage stratégique

Nous sommes habitués à opérer sur la base de plans de référence. Dans les grandes crises ils sont les premières victimes à déplorer.

Nous sommes formés à trancher entre des options, à partir de visions et de données relativement claires, validées, stabilisées, même s'il y a de fortes incertitudes *à la marge*. Il va nous falloir ajuster constamment nos représentations, nos critères de jugement, nos trajectoires et nos modalités d'action. Dans des univers opaques, sujets à brusques bouleversements, l'erreur de la veille devenant la bonne intuition le lendemain, mais impossible à mettre en œuvre le surlendemain, etc.

Bref, à tout moment, tout au long du processus, rien ne peut plus se faire en logique « automatique », mais tout en « manuel », et dans la haute précision. Un rude travail de discernement devient la base de l'action.

Certes, l'opinion exigera des dirigeants des doctrines claires, des modalités d'action garanties, des conduites sans erreurs – et ce d'autant plus que les difficultés s'accumuleront, avec la peur toujours prégnante. Il faudra expliquer que pareille exigence est hors de propos, et pire : serait destructrice. La crédibilité et le respect viendra du sérieux démontré, non de la proclamation d'une assurance trompeuse.

Comme me le confiait le Docteur James Young, conseiller auprès du gouvernement d'Ontario lors de la crise du Sras à Toronto : « *Je ne prends pas de mesure que je sais inutile pour venir ensuite dire aux citoyens : "Je savais que c'était inutile, et je l'ai fait uniquement pour vous faire plaisir" »*.⁴

André Costa, L'appel du 17 juin (fiction)

"La discussion, puis l'étude technique du projet durèrent quarante-huit heures. [...] La hardiesse de l'opération combinée effarouchait quelque peu le maréchal Pétain, mais il était séduit par le dynamisme tranquille du général de Hauteclocque. Faisant du regard le tour de ses interlocuteurs, le vieux soldat soupira :

- "Si je comprends bien, vous aspirez à devenir les spécialistes du bricolage stratégique ?"

Le général de Gaulle se redressa sur sa chaise :

- "Monsieur le Maréchal, il semblerait que ce type d'action ait été jusqu'à présent favorable à nos armes... Au reste, une victoire bricolée me paraît préférable à n'importe quelle défaite bien pensée !"⁵

2. Questionnement

Nous sommes habitués, pour les grandes urgences, à mobiliser rapidement des ensembles de réponses – opérationnelles, organisationnelles – déjà validées. Certes, dans le cas présent, un certain nombre de capacités d'excellence doivent bien évidemment être mobilisées sur ce schéma. Mais cela est très loin de suffire.

La carte générale de l'engagement nous échappe, et sera sujette à de multiples mutations. Des complications systémiques constantes vont rendre la lecture du « De quoi s'agit-il ? », particulièrement délicate. On peut se rappeler le mot du Secrétaire US à la Santé en 1976 sur une grippe porcine :

« Ce n'est pas que nous n'avions pas les réponses ; nous ne savions même pas quelles questions poser ».⁶

Nous risquons d'être devant cette perte et de la carte et du GPS – à une échelle autrement plus vaste.

Pour ne pas être systématiquement à côté dans les réponses, nous devons nous efforcer de tenir le questionnement pour un impératif crucial dans tous les compartiments de l'exercice où nous sommes plongés. Quels sont les angles morts ? Qu'est-ce que nos visions et cultures nous empêchent de voir ? Quelles sont les hypothèses sous-jacentes qui pourraient se révéler trompeuses et mettre en échec tout l'édifice de réponse ?

Bien sûr, il est impératif de donner des réponses, de caler des modes d'action. Mais il va falloir consentir à ce que le questionnement devienne le cœur, le moteur premier, de production de ces réponses, l'exigence fondamentale pour pouvoir faire montre de plasticité, de rapidité dans la correction des inévitables erreurs, d'inventivité pour trouver des voies de sortie par le haut.

Une fois encore, soulignons que cette exigence du questionnement doit avoir une place de choix dans l'esprit des dirigeants.

Et que l'on doit institutionnaliser cette préoccupation en mettant en place la démarche de « Force de Réflexion Rapide »⁷, que nous avons initiée notamment avec Xavier Guilhou sous la conduite de Pierre Bérroux, Directeur de la maîtrise des risques, au sein d'EDF.

3. Communication

Nous savons qu'il est essentiel de communiquer l'information disponible, de façon rapide et « transparente », en ne cachant pas l'incertitude.

Nous allons devoir travailler sur longue période avec un défi bien plus sévère : communiquer quand on ne sait pas, quand on ne peut pas savoir, quand les revirements d'expertise sont constants, que d'inévitables erreurs ont été commises et transforment gravement les enjeux, etc.

Et alors que la peur, l'opportunisme, voire le cynisme, ou tout simplement la mécanique de la machine à déverser l'information, avec des réseaux sociaux chauffés à blanc, poussent nombre d'acteurs à aligner en continu des données « rassurantes » (en accusant les officiels de jouer sur les peurs), ou apocalyptiques (en accusant les officiels de dissimulation), ou triomphalistes (en accusant les officiels d'incompétence absolue).

Certes, on est condamné à la ligne de crête entre des clarifications qui peuvent accabler davantage, une retenue qui peut donner prise à des procès en mensonge, une anticipation qui peut raidir tous les destinataires, une attente qui peut conduire elle aussi à des procès en dissimulation.

De même, exposer le non savoir peut déclencher un procès en incompétence ; et, à l'inverse, insister trop exclusivement sur ce que l'on sait (ou croit savoir) peut conduire à se faire reprocher une myopie disqualifiante.

Le tout sur fond de plus en plus prégnant de l'attirance irrésistible vers le faux, même si l'on sait que c'est faux – pour la raison simple que se laisser flotter dans le faux est bien plus confortable que d'affronter la dureté du réel.

Il y a au moins ici une ligne de vie : donner à voir en permanence un engagement, une responsabilité, une détermination, que nul ne saurait mettre en question. Le contraire d'avec l'arrangement facile avec les éléments en cause, et plus encore la fuite – qui laisse clairement voir des dirigeants qui ne sont pas taillés pour l'épreuve. Étant donné la gravité des enjeux, tous les acteurs seront en état d'hypervigilance⁸ et traqueront tous les signes – réels ou supposés – donnant à penser ceci, cela ou tout autre chose. Ausculteront avec une finesse étonnante les reins et les cœurs des personnes en responsabilité.

Hypervigilance : Lors de l'épisode du SRAS à Toronto en 2003, le Docteur James Young me confiait :

*« Un jour après une intervention publique une dame vint me voir et me dit : “Je vois que ça va mieux”. Je lui ai demandé : “Pourquoi vous dites cela ?”. Et la dame de me répondre : “J'ai vu que vous êtes allé vous faire couper les cheveux, c'est donc que vous avez eu le temps, donc que la crise allait mieux”. Je pouvais lui dire que ma mère me harcelait au téléphone en me disant que, pour passer à la télévision, je devais vraiment aller chez le coiffeur ».*⁹

Il va surtout falloir, fondamentalement, répondre à une terrible angoisse collective. Ce ne sera pas tant ici une question de mots, que de signes forts de lucidité, de sérénité, d'écoute, de respect.

Sans céder au mirage de l'histoire, et en concédant qu'avec le nouveau modèle des « réalités alternatives » on navigue dans des eaux bien différentes, on peut rappeler les mots de Churchill – on ne triche pas avec les grands rendez-vous historiques :

*« Il fallait avant tout faire connaître au Parlement et à la Nation les grands dangers qui nous menaçaient. Il n'y a pas de faute plus grave dans la conduite des affaires publiques que de susciter de faux espoirs, bientôt balayés. Le peuple britannique sait regarder en face les périls et le malheur, avec courage et détermination ; mais il est profondément indigné s'il est trompé, ou s'il constate que ses responsables sont eux-mêmes dans l'illusion et le délire ».*¹⁰

Un jour que j'interrogeais Laurence de la Ferrière, exploratrice de l'Antarctique, sur son expérience des milieux extrêmes, et que je lui demandais ce qu'elle aurait à dire à des passagers d'un bateau de croisière parti pour les Bahamas et dérivé sur l'Antarctique – pour l'entendre sur ces chocs qui sont désormais à notre agenda, et notre façon de les aborder. Elle me répondit avec une grande force de conviction : « *Eh bien, je vais devoir trouver au fond de moi les ressources pour faire face à une situation qui n'est pas celle qui était prévue. Et avec d'autres, qui auront eux aussi changé. C'est difficile, mais c'est l'histoire de la vie* ». ¹¹

4. Mobilisation des maillages de santé, et corps intermédiaires territoriaux

Nous avons l'habitude, en France, de tout attendre de l'État. Et l'État, traditionnellement, se pense en grand horloger de la gestion des crises. Tout en prenant tous les bénéfices de ce modèle, qui a ses points forts, il va nous falloir considérer l'exigence et l'urgence de dynamiques beaucoup plus décentralisées, ancrées au plus près des groupes sociaux, des citoyens.

Comme l'ont montré toutes les crises de santé publique, et notamment celle du H1N1¹², le fin maillage territorial de la médecine de ville – médecins, infirmières/infirmiers, pharmaciens, etc. – est à mettre prioritairement dans la boucle.

Il semble fort que ce maillage absolument critique, le plus souvent délaissé, soit déjà en grande difficulté, qu'il se sente et se dise déjà abandonné. ¹³

Si une rupture s'opère sur cette dimension, la bataille sera perdue.

De même que tous les « corps intermédiaires » – et l'on a déjà entendu des maires se plaindre d'avoir été laissés hors de l'information comme des boucles d'intervention (comme cela avait été le cas dans la crise Lubrizol).

Sur Carry-le-Rouet, on a noté l'investissement particulièrement positif de la Croix-Rouge, loué par les personnes à leur sortie du centre de vacances où elles étaient en isolement. Ce sont dans ces interstices, ces maillages fins, et ces reconnaissances humaines que s'ancrent et se nouent la confiance et la cohésion.

5. Mobilisation « par le bas »

Plus extrême encore, il faut s'apprêter à détecter de très nombreuses initiatives émergentes, par quartiers, par immeubles. ¹⁴

Il faudra certes faire le tri entre les initiatives éventuellement aggravantes, et celles porteuses de réponses pertinentes¹⁵, inventives, utiles. En évitant ce qui s'est passé aux États-Unis par exemple pour la grippe de 1918-19 : des autorités prenant des décisions de congélation générale qui eurent de lourds inconvénients en termes de mortalité. ¹⁶[\[16\]](#) Les équilibres sont difficiles à tenir, mais c'est le lot de toutes les lignes d'action dans un tel dossier.

Les citoyens devront être écoutés, aidés dans leurs initiatives aussi loin qu'on le peut sur le chemin de la cohérence et de la cohésion. On prendra garde à ne pas se recroqueviller dans les schémas de repli habituels, avec des donjons ayant levé les ponts-levis et assénant des instructions aussi abruptes qu'incompréhensibles, tuant tout ressort citoyen. Certes, cela nous est très étranger, surtout dans un pays où l'État se vit et se proclame comme seule instance de sauvetage. On pourra relire ici aussi Cooper Ramo :

« Au lieu de nous préoccuper des grands objets (les États) et d'attendre d'eux qu'ils soient prévisibles [...] je propose que l'on focalise aussi notre attention sur les plus petites composantes du système, sur les personnes, et que l'on parie sur le fait qu'une

chose est certaine : on ne peut prévoir ce qu'elles feront. En d'autres termes, l'étape ultime de la défense en profondeur (deep security) dans un monde fait de surprise impensable et granulaire est de développer – aussi fort que possible – encore plus de surprise impensable et granulaire ¹⁷»

Bien entendu, il va falloir aussi inventer pareille « gestion de crise » – ou plutôt « navigation en univers de ruptures » – à l'heure du numérique et des réseaux sociaux, ce qui peut apporter des marges de manœuvre inédites, comme des pièges eux aussi inconnus.

6. Dès à présent, un travail pour une reconfiguration post-rupture

L'après-rupture ne ramène pas à la situation ex-ante. Certes, il y a peu d'énergie disponible au moment précis où les événements se déchainent. Pourtant, il va falloir s'interroger dès à présent sur les conditions et les perspectives de l'après-rupture. Et d'ailleurs, engager pareil effort peut avoir un grand intérêt dès le moment de l'épreuve : en montrant notamment qu'on ne capitule pas, qu'on ne laisse pas aux turpitudes le soin de dicter les avenir. Concrètement, et sans peser trop lourdement sur les agendas et les énergies disponibles, on pourra mettre en place, à tous les niveaux, des capacités de réflexion. Non pour déjà « trouver les bonnes réponses », mais pour constituer un terreau, des aptitudes, qui permettront de faciliter une sortie créatrice de cette épreuve existentielle.

7. Initiative de respiration pour le pays et ses tensions

Certes, il ne faut pas tout mélanger et la vie doit continuer. Mais il faut bien mesurer le choc profond que constitue l'épreuve pour un pays déjà déchiré en profondeur, avec un niveau de violence soutenu et en constante « manifestation ». Il pourrait être opportun de ne pas en rajouter à coup de 49-3 ou autres traitements à la hussarde de dossiers hyper-sensibles touchant aux ancrages du pays. En ce moment, la cohésion nationale, ou ce qu'il en demeure, doit être regardée comme le lait sur le feu.

Et d'ailleurs, il pourrait être intelligent de réfléchir à répondre aux sentiments exacerbés en matière de justice sociale et d'équité fiscale. On a souvent argué qu'il ne fallait pas effaroucher les super-riches, toujours tentés par le grand large. À cette heure, quel est le havre qui offrirait une « no fly zone » pour le virus ? Sans doute l'Antarctique, mais on peut ne pas être séduit par les six mois de nuit et les températures à -80 ° qui attendent le voyageur à la recherche de l'abri miracle.

A suivre...

¹ Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, juillet 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf>

² Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation-Les échos Editions, 2000, p. 624.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/livre4.pdf>

Patrick Lagadec, avec Xavier Guilhou : *La fin du risque zéro*, avec X. Guilhou, Eyrolles société-Les Echos Editions, 316 p, 2002.

³ Patrick Lagadec : *Navigating the Unknown, A practical lifeline for decision-makers in the dark*, Crisis Response-Préventique, octobre 2013.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Navigating_the_Unknown-Lagadec_2013.pdf

Patrick Lagadec : "Piloteur en univers inconnu", Kit n°1, Collection "Les Kits de Préventique", Préventique, Bordeaux, mai 2013, 24 pages.

⁴ "Leadership in the age of unconventional crises and chaotic environment", Dr. James Young, O. Ont., M.D., Special Advisor to the Deputy Minister, Public Safety Canada talking to Patrick Lagadec, October 2007. Montage, sous-titrage, Vidéo-Adapt, Immédiates, Décembre 2007.

⁵ André Costa : *L'Appel du 17 juin*, JC Lattès, Paris, 1980, p. 282.

⁶ Joseph A. Califano, Jr., Secretary, Department of Health, Education and Welfare, in: Richard E. Neustadt & Harvey V. Fineberg, *The Swine Flu Affair – Decision-Making on a Slippery Disease*, University Press of the Pacific, 1978.

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 Je dois la notion à Sabine Cariou, psychologue clinicienne (Maison de la psychologie de Toulouse), intervenante en situation de crise avec effets post-traumatiques possibles.

⁹ "Leadership in the age of unconventional crises and chaotic environment", Dr. James Young, O. Ont., M.D., Special Advisor to the Deputy Minister, Public Safety Canada talking to Patrick Lagadec, October 2007. Montage, sous-titrage, Vidéo-Adapt, Immédiates, Décembre 2007.

¹⁰ Winston S. Churchill, *Memoirs of the Second World War. An Abridgement of the Six Volumes of the Second World War*, Houghton Mifflin, Boston, 1959, édition augmentée de 1987, p. 532.

¹¹ "Avec l'extrême", Entretien avec Laurence de La Ferrière, Exploratrice de l'Antarctique, auteur de "Seule dans le vent des glaces", J'ai Lu, Robert Laffont, n° 6372, 2000, conférencière - intervenante en entreprise (contact@laurence-de-la-ferriere.com). Montage : Aurélien Goulet. In : www.patricklagadec.net, section films pédagogiques.

¹² Patrick Lagadec : "La Drôle de grippe", *Préventique-Sécurité*, n° 111, Mai-juin 2010, p. 44-48.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS111_p44_Lagadec-p.pdf

¹³ « Coronavirus : à Brest, les médecins généralistes achètent des masques en magasin de bricolage, Le Télégramme, 28 février 2020.

<https://www.letelegramme.fr/finistere/brest/coronavirus-a-brest-les-medecins-generalistes-achetent-des-masques-en-magasin-de-bricolage-28-02-2020-12514213.php>

¹⁴ Patrick Lagadec : "Le citoyen dans les crises - Nouvelles donnes, nouvelles pistes", *Préventique-Sécurité*, n° 115, Janvier-Février 2011, p. 25-31.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf

¹⁵ James Kendra & Tricia Wachtendorf, *American Dunkirk – The Waterborne Evacuation of Manhattan on 9/11*, Temple University Press, Philadelphia, 2016.

¹⁶ John Barry, John M., *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, 2004, Penguin Books, New York.

¹⁷ Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable: Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, Little, Brown and Company, New York, 2009, p. 243.

9 MARS 2020

COVID-19

TROISIÈME PHASE, SECOND SOUFFLE

Patrick LAGADEC¹

HAUTE TENSION

Le passage au « stade 3 » de l'épidémie semble « inéluctable ». Les interrogations demeurent sur le niveau de gravité du phénomène ², sans oublier les risques sur le système de santé d'un emballement des réactions collectives.³

L'État se montre désormais mobilisé dans ses multiples composantes, et tente d'ajuster au mieux les mesures à prendre en fonction tout à la fois du théâtre d'opérations national et international, et de l'hétérogénéité des situations locales. Cela en ligne de crête : Toute mesure globale sera dénoncée comme aveugle, toute mesure spécifique sera critiquée comme incohérente. Et beaucoup sera dicté par les perceptions, elles-mêmes fortement dépendantes des actualités diffusées en continu, sur les chaînes, les plateaux, les réseaux. Comme le soulignait récemment Thomas Legrand, éditorialiste sur France Inter, un bandeau sur une chaîne de télévision peut aisément supplanter tout message gouvernemental.

Pour le monde économique, le décrochage de l'activité peut aller du trou d'air très sévère au krach cataclysmique – avec plongée dans l'inconnu.⁴ Les « Plans de Continuité d'Activité » sont déployés, et d'abord pour que les grandes armatures de nos sociétés technologiques avancées tiennent bon. Mais ces PCA ont plutôt été pensés pour des situations de crise particulières, relevant plus de l'accident que de la rupture systémique globale. Les PME sont en proie à inquiétude extrême quant à leur survie.

Le citoyen voit se dérouler un film à cadence frénétique, où tout se mélange, entre chiffres qui ne veulent plus dire grand-chose mais toujours anxiogènes, dernières études (plus ou moins robustes) qui pointent des surprises inquiétantes en matière de contamination ou de létalité, alertes répétées avec tel ou tel nouveau cas mis en exergue le temps d'un "Breaking news" commenté d'autant plus longuement que le recul fait défaut, etc. Si l'horloge interne du téléspectateur en quarantaine est directement branchée sur les lucarnes d'information continue qu'il consomme à haute dose, elle lui sert de ventilateur fou.

Le tout se nourrit d'une sourde attente de « fin du monde », sous les coups conjugués du chaos climatique, des fragilités économiques et financières qui ne sont pas guéries des abîmes de la crise financière de 2008, des tensions internationales et de la multiplication des « trous noirs » humanitaires, des déstructurations nationales qui produisent Gilets Jaunes et manifestations à profusion, du terrorisme et de ses zones grises de plus en plus larges et de moins en moins contrôlables... Il y avait déjà « la fin du mois » qui le disputait à « la fin du monde », voici avec le virus une terreur hautement contaminante concernant « la fin de la semaine ». Avec tout ce que cet arrière-plan peut avoir de puissance auto-réalisatrice.

À cette heure, c'est donc la haute tension sur tous les fronts, tous en interactions et alors que les éléments ne se sont pas encore déchaînés – sauf à la bourse.

Laissons chacun, à la place qui est la sienne, trouver les meilleures trajectoires possibles, ouvrir les meilleures boîtes à outils disponibles. C'est là assurément une partie infiniment délicate.

Mais il ne faut pas oublier que, pour toutes les grandes ruptures – possibles, ou provoquées – la bataille se joue moins sur les tactiques concrètes à mettre en batterie que sur les visions, les conceptions, les orientations de fond qui pourront donner sens et puissance aux mille et une initiatives qu'il faudra engager. Sans principes fondamentaux, l'action risque d'épuiser plus que de construire.

La plongée dans la « troisième phase » va exiger un second souffle. On peut tenter de réfléchir ainsi sur ces couches profondes qui vont orienter notre action.

LIGNES FORCES

Sérénité

Le mot peut faire bondir : « *Sérénité, mais vous n'avez pas vu dans quel vortex nous sommes jetés ! Il n'y a aucun espace pour de la "sérénité" !* ».

Je comprends parfaitement cette bouffée suffocante d'angoisse. Et chacun la ressent. Notre responsabilité individuelle et collective est pourtant de ne pas s'y laisser piéger.

Respiration

Je songe à une expérience personnelle d'épisode « d'essoufflement » en plongée sous-marine. Tout à coup, en raison d'une activité trop intense, on ne parvient plus à reprendre son souffle. Le plongeur non préparé risque de ne pas trouver la parade et de tout empirer. Énervement en tentant d'accélérer la respiration, sans se concentrer sur l'expiration nécessaire pour expulser le surplus de CO₂. Réaction-panique avec une remontée folle à la surface, avec un risque mortel. La seule réponse possible : la lucidité, pour identifier le problème au plus tôt ; le calme, pour ne pas en rajouter en désordres dans tous les sens ; un blocage instantané des réactions-pièges que l'on pourrait avoir – avec en tout premier lieu ce retour-panique vers la surface, facilité par le gonflage réflexe de la bouée de « sécurité » qui se transforme en bouée mortelle ; une alerte et une coordination avec l'équipe de plongée ; une petite remontée pour diminuer la pression, et peu à peu retrouver une respiration contrôlée via un expiration accentuée.

Il y a un peu de cela dans notre situation actuelle. A cette heure, il est urgent et nécessaire de prendre du recul, de tenter de regagner du calme, de retrouver une respiration maîtrisée. Et surtout, d'éviter de tout précipiter par des décisions-paniques – qu'elles soient individuelles ou collectives. Ce point est nécessaire à chacun, quelle que soit sa fonction, du citoyen individuel au dirigeant.

La crise financière de 2008 avait déjà donné un exemple de navigation d'un système au bord de l'implosion. Le Sénateur Harry Reid, Leader de la Majorité au Sénat américain avait confessé en direct sur CNN, le 18 septembre 2008 :

« Personne ne sait que faire. Nous sommes dans un nouveau territoire. C'est un tout autre jeu. Il ne s'agit plus de soccer, de basketball, de football. C'est un nouveau jeu, et il va falloir trouver comment il se joue. Vous pouvez interroger Bernanke, Paulson. Ils ne savent pas quoi faire. Mais ils tentent de trouver des idées. C'est une affaire à plusieurs milliers de milliards de \$, et ça ne se réglera pas à brève échéance ».

En réponse à l'angoisse collective profonde, le Dr Bail Saltz⁵ avait donné, toujours sur CNN, des conseils marqués au coin d'un bon sens salutaire :

« Il faut une méthode pour faire descendre le stress. Faites du sport, c'est mieux que les anxiolytiques. Pas d'autodestruction avec l'alcool. Ne restez pas scotché devant la télé. Parlez à vos proches. Restez à distance des gens paniqués et toxiques. Et si vous n'y parvenez pas, consultez ».

Dans le même sens, un autre spécialiste souligne aujourd'hui l'importance de ne pas laisser le stress l'emporter, car trop de stress réduit les capacités immunitaires, ce qui n'est vraiment pas le moment pour cela. D'où son conseil de pratiquer la sophrologie, la méditation, le contrôle de la respiration.⁶

Et n'oublions pas que le citoyen est un maillon critique de toute l'action de défense : c'est à lui de se mobiliser pour appliquer les règles de base qui ont été prescrites.

Bien sûr, on peut objecter que ces lignes de réponse sont insignifiantes quand on mesure l'immensité du défi – si ce défi se concrétise réellement. Je répondrai que la sérénité doit plonger ses ancrages dans une détermination absolue à faire face à l'inconnu.

Détermination

Je songe, même si cela peut apparaître surfait, à Winston Churchill : il avait accepté la question existentielle dans toute sa profondeur, ET y avait opposé une totale détermination :

"N'y avait-il pas déjà eu des précédents ? Athènes avait dû se soumettre à Sparte et les Carthaginois avaient opposé à Rome une résistance sans espoir. Il n'est pas rare dans les annales du passé que des États courageux, fiers et insoucians, et même des races entières aient été balayées de telle façon que leur nom seul ait survécu, quand il n'a pas été lui-même enseveli dans l'oubli.

*Pourtant, je ne pouvais m'empêcher de penser qu'il y avait plus de 2000 ans que les Anglais n'avaient pas vu les feux de bivouacs étrangers s'allumer sur la terre britannique."*⁷

*"J'ai, moi-même, une confiance absolue que si tous font leurs devoirs, si rien n'est négligé et que les meilleures dispositions sont prises, comme il est fait en ce moment, que nous allons nous montrer une fois de plus capables [...] de traverser la tempête [...]"*⁸

Si ces lignes semblent par trop décalées, je rappellerai le mot si juste de Xavier Guilhou avec qui nous avons réfléchi à la question des ruptures et de ses défis existentiels :

*"Ce sont les moments forts de votre existence qui vont vous servir de socle pour lancer des dynamiques qui feront émerger les solutions."*⁹

Des mots qui font écho à ce que me confiait Laurence de la Ferrière, exploratrice de l'Antarctique, que j'interrogeais sur les ressources personnelles à mobiliser en situation extrême :

« Il y a deux pièges à éviter. Le premier : l'euphorie. Tout va bien, on relâche la vigilance, et c'est l'accident. Le second : le découragement ; on se dit que l'extrême n'est pas fait pour les êtres humains, on s'assoit et on attend les secours. »

*Il y a des moments où il faut chasser les pensées négatives de son esprit... Et se dire que, certes, la situation est bien difficile, mais qu'il n'y a pas de raison qu'on n'en sorte pas. Fondamentalement, il faut se mettre en phase avec l'extrême, ce qui suppose de se libérer de tous les repères que l'on croit connaître et qui marchent en temps normal. Cela suppose un ajustement permanent et une très grande humilité. Je vais puiser au fond de moi de l'énergie profonde, je sors de tout ce que j'ai appris, et je vais essayer de m'adapter à une situation à laquelle je ne m'attendais pas. Ça c'est intéressant. Et avec les autres, qui deviennent différents. C'est cela qui est passionnant, c'est vraiment l'histoire de la vie. »*¹⁰

Plasticité

Milieus liquides

Les temps qui viennent seront marqués par des chocs, des surprises, des reculs, des espoirs déçus, sans exclure des perspectives plus encourageantes. Sans oublier de très bonnes nouvelles, qui nous prendraient complètement à revers : par exemple une Chine qui sortirait de l'épreuve en meilleure posture que les autres continents...

Nous sommes aux prises, tous azimuts, avec des « problèmes diaboliques »¹¹[xi] faits d'écheveaux de problèmes complexes et interdépendants – avec impossibilité d'isoler les causes, de trouver des solutions spécifiques, de progresser par essais-erreurs puisque toute action a des effets de cliquets. Les milieux sont fluides, les contextes volatils, les couplages globaux et serrés, les socles fragilisés, les prises en masse brutales, et souvent opportunistes.

Les raisonnements linéaires ne sont plus pertinents que pour des zones très spécifiques des vastes domaines à maîtriser. Nous voici dans le foisonnant explosif, comme le souligne Joshua Cooper Ramo déjà cité dans les notes précédentes, tant c'est désormais notre territoire :

*« Dans un système linéaire simple on peut cartographier les effets d'une crise à la manière d'une chute de dominos. Mais, dans une société en réseau, frappée par des bouleversements, la prévisibilité est un idéal imaginaire. Soumettez un réseau à un choc et vous obtiendrez ce que le stratège Edward Smith a nommé " la réaction en chaîne déclenchée par une balle de ping-pong lancée sur une table couverte de pièges à souris, sur laquelle d'autres balles de ping-pong sont lancées – une réaction presque explosive dont la direction et l'état final ne sauraient être prédits " ».*¹²

Il va nous falloir cultiver une grande adaptabilité, tout en étant vigilant sur le risque de perte de cohérence, ou de perte d'adhésion dans la mesure où cette flexibilité nécessaire pourra être lue comme signe d'une incapacité à planifier, à ordonner, à réduire la confusion. Il nous faut bien comprendre et faire comprendre que le contexte général impose cette plasticité à la fois mentale et opérationnelle.

Force de Réflexion Rapide

Je redirai à nouveau que pareille flexibilité stratégique et tactique n'est possible que s'il y a, en accompagnement profond, un travail en recul, permanent et à haute vitesse. C'est ce qu'avec Xavier Guilhou nous avons nommé « Force de Réflexion Rapide » et avons introduit à EDF sous la direction de Pierre Bérout alors directeur du contrôle des risques.¹³

C'est là un espace de respiration qui aide à mieux cerner les défis, les pièges, les nouvelles voies possibles. Certes, c'est là, le plus souvent, une démarche très éloignée de la culture de nos organisations, car fondée sur le *questionnement*, loin des réponses préprogrammées à coordonner et communiquer.

On objectera que la situation est déjà trop grave pour que ce type de démarche soit véritablement utile ; je réponds qu'on doit toutefois la mettre en œuvre pour se donner de la profondeur de champ, et se mettre en posture de dompter ce que l'on pourra dompter, en évitant et en corrigeant au plus vite les inévitables erreurs.

Et je note que cette démarche est à cette heure précise adoptée par la Team D5, en charge de la communication, au sein du centre de crise national belge, sur la crise du coronavirus.

Commentateurs, employés, citoyens...

Certes chacun doit être vigilant, et ne pas abandonner tout esprit critique. Il y aura des erreurs de commises, à identifier et faire connaître aux responsables pour correction. Mais il va aussi

falloir que chacun intègre qu'en situation à ce point mouvante, la réponse ne saurait être rigide, bien ordonnée, totalement cohérente, sans effet pervers, etc. Les observations, les critiques doivent pouvoir prendre en considération ce contexte. Les échanges aussi doivent pouvoir s'inscrire dans la fluidité, non dans l'exigence de perfection – à laquelle d'ailleurs personne ne croit, même en situation habituelle. Ni la dénonciation acerbe, qui ajoutera davantage encore de tension et de déstructuration qui ne sont pas vraiment utiles dans le contexte.

Solidarité

Les grands chocs sont de grandes épreuves en termes de cohésion. À tous les échelons, sur tous les fronts, il nous faut engager des initiatives pour resserrer les liens, vivifier le sens de l'action de chacun, être à l'écoute des inquiétudes, des questions, des suggestions, etc.

Du côté des responsables, cela signifie une priorité donnée à toute la sphère RH pour jauger au mieux, ouvrir des marges de liberté, communiquer de la meilleure manière, insuffler du respect, du lien et de la confiance.

Du côté du citoyen – et notamment du patient, du consommateur – il sera important de ne pas seulement considérer la collectivité nationale, les responsables, l'État, comme des puits sans fond, devant tout à l'individu. Par exemple : « Dois-je aller surcharger les urgentistes et structures hospitalières pour des problèmes qui n'ont pas à être apportés à cet endroit que l'on a bien fléché sur les cas les plus graves ? ». Je me souviens d'une observation du Docteur Marie-Cécile Barthet, Directrice des Secours Médicaux lors de la catastrophe d'AZF (Toulouse, 21 septembre 2001) :

« Des patients m'ont dit : « Non, pas moi, occupez-vous d'abord de l'autre personne, là, elle est plus gravement touchée que moi ». ¹⁴

Certes, on peut penser cette perspective bien « bisounours », comme on dit de toute perspective autre que conventionnelle. Nos sociétés sont en effet en proie à des dynamiques d'égoïsme forcené peu adaptées aux situations de grands défis collectifs. Il nous faut cependant ouvrir d'autres voies, autant que cela est possible. Au moins doit-on tout tenter.

D'un point de vue national, comme je le notais dans ma dernière note, il faut bien mesurer le choc que constitue l'épreuve pour un pays déjà déchiré en profondeur, avec un niveau de violence soutenu et en constante « manifestation ». Il pourrait être opportun de ne pas en rajouter avec des traitements à la hussarde de dossiers hyper-sensibles touchant aux ancrages du pays. En ce moment, la cohésion nationale, ou ce qu'il en demeure, doit être regardée comme le lait sur le feu. Et il pourrait être intelligent de réfléchir à répondre aux sentiments exacerbés en matière de justice sociale et d'équité fiscale. Plutôt que de tonner des impératifs techniques, il va falloir étonner par une surprenante capacité d'innovation en termes de sens et de volonté collective.

Inventivité

Je reprendrai ici des passages de mon dernier livre : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*. ¹⁵

Dans les crises et ruptures majeures, le plus ardu est de s'extirper de la vision-réflexe : « le retour à la normale ». Bien sûr, chacun l'exige : retour rapide à la situation antérieure, celle qui a toujours prévalu. Et pourtant, dans bien des cas à venir, ce sera là un objectif impossible à tenir. Il faudra faire son deuil du monde tel qu'il était pour se projeter dans un autre, l'enfanter, l'habiter.

Certes, ce n'est pas au dirigeant d'apporter cet avenir clé en main. Il n'est pas un « sauveur ». Comme le dit Karl Jaspers, « quand on attend un sauveur, c'est le Führer qui arrive ». ¹⁶ Mais

le dirigeant a une responsabilité éminente à endosser dans la recherche collective de ces nouvelles trajectoires à inventer et impulser. Cela suppose, notamment, énonciation de la tâche à accomplir, pédagogie quant à l'impossibilité de retrouver l'antérieur, appui pour le "travail de deuil", accompagnement dans l'invention collective. Il pourra aider en plantant des jalons, en aidant à repérer les impasses, à conjuguer les souhaits.

Dans cette ligne, Herman Leonard et Arnold Howitt, qui dirigent le programme "Leadership in Crises" à la Kennedy School of Government (Harvard) précisent avec justesse :

« Le leadership efficace lors des crises conventionnelles est largement ancré sur l'expertise et l'autorité. [...] Pour les situations inédites, il s'agit d'abord de faire montre d'ingéniosité, d'invention, de créativité, et non d'apporter des réponses déterminées déjà connues, ou de se plier à des règles établies par le passé. Les organisations n'ont alors pas d'autres choix que d'inventer leur nouvelle approche – par définition, il n'y pas de script à suivre. [...]

Les leaders efficaces doivent orchestrer un processus d'adaptation, et non une recherche de réponses techniques. [...] Les leaders doivent éviter de se mettre dans le rôle de « livreur de réponses en chef ». Tenter de s'inscrire dans cette perspective ne fera qu'accroître les difficultés, en se condamnant à subir des exigences à la fois infondées et irréalistes. [...]

Au lieu de tenter de fournir des réponses, les leaders efficaces visent plutôt à réaffirmer et (re)définir les valeurs essentielles de l'institution. Le leadership dans les temps de versement se définit par les valeurs qu'il préserve, et non par la capacité à obtenir toutes les bonnes décisions opérationnelles. Les gens suivront, feront de gros efforts, et accepteront des sacrifices s'ils voient les responsables engagés avec résolution et constance pour préserver et protéger des valeurs auxquelles ils croient et sont profondément attachés. »¹⁷

Dans le brouillard, les contradictions, les tensions, le plus important pour le dirigeant est de s'astreindre à dégager des lignes repères. Certes, l'erreur est toujours possible, et les changements seront nécessaires. Mais il faut s'efforcer en permanence de dégager des visions qui permettront de favoriser les nouvelles données nécessaires.

Et le dirigeant pourra demander à chacun de lui présenter en permanence des points de synthèse ciblant l'essentiel dans leur domaine – alors que le risque est de voir chacun se perdre dans une pulvérisation des données, un magma d'interventions, avec rapidement du décrochage d'efficacité, de cohésion, de confiance.

Quand tout pousse à la désintégration, il faut se battre pour construire des lignes de référence qui aideront à naviguer le chaotique.

Cela va nécessiter des dépassements décisifs :

1. Dans nos préparations aux situations de crise, ne pas se contenter des schémas des années 90, encore dominants.
2. Mobiliser les dirigeants sur ces crises-ruptures pour lesquelles le terrain d'apprentissage est le plus souvent vierge.
3. Faire évoluer nos cultures organisationnelles et institutionnelles, toujours très réfractaires au questionnement hors cadre.
4. Cesser de neutraliser tous les individus dont la principale qualité n'est pas le conformisme garanti.

Et cela sans perdre les compétences basiques qui peuvent donner une robustesse et une résilience minimale à nos systèmes.

¹ Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, juillet 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

² <https://www.lequotidiendumedecin.fr/specialites/infectiologie/le-covid-19-est-un-reel-danger-deux-scientifiques-font-le-point-sur-le-coronavirus-sars-cov-2>

https://www.rtf.be/info/opinions/detail_coronavirus-lettre-ouverte-a-la-ministre-de-la-santepublique?id=10443799&fbclid=IwAR26LBCL9_2vmPgRTjE8DhXgmRCM9yHZqXy2bbvTA_4bfH_XcGNQnKkCl4k

a contrario :

<https://www.24heures.ch/suisse/suisse-romande/peur-coronavirus-largement-exageree/story/11326078>

³ <https://www.lci.fr/sante/video-coronavirus-la-surreaction-des-politiques-risque-d-etre-plus-grave-que-la-maladie-alertent-des-medecins-2147280.html>

⁴ François Lenglet, 05 03 2020, <https://www.rtl.fr/actu/international/coronavirus-queelles-sont-les-consequences-economiques-de-l-epidemie-7800205452>

<http://www.leparisien.fr/economie/coronavirus-les-petits-patrons-reclament-un-soutien-massif-pour-eviter-la-catastrophe-03-03-2020-8271783.php>

⁵ 8 october 2008, <https://drgailsaltz.com>

⁶ *The New York Times*, How to Stop Touching your Face, March 5, updated March 6, 2020. “My general advice would be that people should try to reduce their stress over all, as opposed to obsessively worrying about what they touch,” said Stew Shankman, a professor of psychiatry and behavioral sciences at Northwestern University. “Stress impacts your immune system, and the more you’re stressed, the more you’re reducing your body’s ability to fight off infections.”

He said he worried about the effects of using ritualistic behaviors, like snapping a rubber band on your wrist each time you touch your face. It is more effective, he said, to try to be in the present moment, practicing meditation and mindfulness exercises and focusing on your breathing.” <https://www.nytimes.com/2020/03/05/health/stop-touching-your-face-coronavirus.html>

⁷ In Benoist-Méchin : *Soixante jours qui ébranlèrent l'Occident - 10 mai-10 juillet 1940*, Bouquins, Robert Laffont, 1956, p. 804-805.

⁸ *The speeches of Winston Churchill*, Penguin Books, London, 1990, p. 165.
https://fr.wikisource.org/wiki/We_shall_fight_on_the_beaches

⁹ Xavier Guilhou, in Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Éditions d’Organisation – Les Échos éditions, 2000, p. 107.

¹⁰ “Avec l’extrême”, Entretien avec Laurence de la Ferrière, Exploratrice de l’Antarctique, auteur de “Seule dans le vent des glaces”, J’ai Lu, Robert Laffont, n° 6372, 2000, conférencière - intervenante en entreprise (contact@laurence-de-la-ferriere.com). Montage : Aurélien Goulet. Voir la vidéo sur le site : www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.

¹¹ Horst Rittel et Melvin Webber, « Dilemmas in a General Theory of Planning », *Policy Sciences*, Elsevier, 4, 1973.

¹² Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable – Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, New York, Little, Brown and Company, 2009, p. 117. *L’Âge de l’impensable – Comment s’adapter au nouveau désordre mondial*, Paris, J. C. Lattès, 2009, p. 219.

¹³ 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>

¹⁴ “Toulouse, 21 septembre 2001”, Entretien avec le Docteur Marie-Cécile Barthet, Responsable de l’unité de médecine de Catastrophe du Samu-31, Directeur des Secours Médicaux lors de la Catastrophe d’AZF, le 21 septembre 2001. <http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm>

¹⁵ Patrick Lagadec : *Le Temps de l’invention - Femmes et Hommes d’État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, 2019 (p. 34-35). <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

¹⁶ Karl Jaspers, *La Bombe atomique et l'avenir de l'homme*, Buchet Chastel, Paris, 1963, p. 646.

¹⁷ Herman B. Leonard and Arnold Howitt, "Leading in Crisis: Observations on the political and decision-making dimensions of response", in: Ira Hesloot, Arjen Boin, Brian Jacobs, and Louis Comfort (Ed.), *Mega-Crises – Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and the Effects of Cataclysmic Events*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, 2012., pages 25-34.

19 MARS 2020

COVID-19

GPS EN FOLIE, CADRAGES À DOMPTER

Patrick LAGADEC¹

Après des semaines de « drôle de guerre » à regarder l'ennemi terrasser la Chine, attaquer le Japon, la Corée, Hong Kong, Singapour, dévorer le *Diamond Princess* ; et submerger l'Italie...

Après des semaines à attendre que l'OMS ait bien validé toutes les conditions réglementaires et diplomatiques pour déclarer la guerre au virus à l'échelle planétaire...

Après des jours et des nuits à suivre l'agenda² convenu – du 49-3 de la retraite aux élections municipales...

On vient de passer en mode sirènes hurlantes. Le virus, lui, est passé tout en furtivité et puissance.

Finis les rituels : « Je vais vous rassurer », « Ce n'est qu'une grippe », « La transmission n'est pas si préoccupante », « La France a le meilleur système au monde » ...

Fini le balancement aussi rituel que paralysant entre dénonciation d'une hystérie collective et alertes dramatiquement pressantes.

Fini les ricanements *Fox News* en écho aux assertions irresponsables de leur maison mère. Quand Wall Street se met en piqué, le ricanement se fait moins dégoulinant et le Fake doit rentrer dans le rang du réel.

Au pays du Brexit triomphant, la stratégie change du tout au tout, en 24 heures.

Tout bascule. Pour traduire la confusion-terreur on pourrait oser écrire : les Ides de Mars franchissent tous les Rubicons.

Le réel déferle et va déferler sur une ligne de front toujours plus large, et en plus grande profondeur.

Comme dans tous ces moments de grandes cassures, l'esprit a les plus grandes difficultés à trouver le nord, à séparer le crucial dans les myriades d'informations qui déferlent de tous côtés en pulvérisant toutes nos cartes de référence comme nos capacités d'absorption.

Il ne faut pas se laisser happer par ce vortex infernal. Ne pas se laisser emporter par l'avalanche d'informations, de corrections brutales de trajectoires, de mauvaises nouvelles³[\[3\]](#), de désinformations⁴, de délires complotistes⁵[\[5\]](#), de profiteurs de crise qui aimeraient tant déchirer plus encore la société.

Il faut tout mettre en œuvre pour clarifier, trouver des grammaires, même incertaines, provisoires, contre-intuitives, toujours à repenser. Et tenir la durée, la très longue durée...

Exigence pour le pilotage : *tout faire pour retrouver en permanence un minimum de cadrage*, pour l'immédiat comme pour l'après.

Pour l'heure, je songe – avec certes tous les risques que l'exploration de l'inconnu comporte – à quelques points de repère.

LE FRONT

Les urgentistes, les réanimateurs, l'hôpital, sont la première ligne, avec manques de matériels (les masques d'aujourd'hui sont les chars de 1940 ; l'effort fait en matière de pastilles d'iode n'a pas été fait en matière de masques), et personnels en surtension et surexposition critiques.

En profondeur, ce sont les médecins de ville, et toute la sphère santé, avec une mention spéciale pour les dentistes, particulièrement exposés, et pour l'heure largement démunis de protection ; et quant aux tests, il ne faut pas y penser – ce qui conduit notamment à des prescriptions à l'aveugle en termes de confinements de précaution.

C'est la toile qui ne doit pas craquer, pour éviter la déferlante sur l'hôpital.

Les semaines qui viennent vont être une épreuve formidable. On retrouve les mots bien connus, qu'il faudrait bien sûr ajuster :

Winston Churchill : "Qui peut affirmer que la cause de la civilisation elle-même ne sera pas défendue par l'adresse et le dévouement de quelques milliers d'aviateurs ? Dans toute l'Histoire des guerres de ce monde, je ne pense pas qu'une pareille occasion ait jamais été offerte à la jeunesse. Les Chevaliers de la Table Ronde et les Croisés s'évanouissent dans un passé non seulement lointain, mais prosaïque, quand on les compare à ces jeunes gens qui s'élèvent chaque matin dans le ciel pour défendre leur sol natal et tout ce que représente leur pays, tenant entre leurs mains des instruments d'une puissance immense et fulgurante, ces jeunes gens dont on peut dire : "Le soleil chaque jour enfantait l'aventure, l'aventure enfantait un chevalier sans peur" méritent notre reconnaissance, [...].

Never was so much owed to so few..."⁶

Mais le lyrisme ne suffira pas – et même les reconnaissances vivifiantes envers les soignants.⁷

L'urgentissime est de penser et d'activer des appuis massifs, rapides, ajustés pour que cette double ligne de défense puisse tenir. Il faudrait des milliers de lits. L'Armée dit pouvoir en apporter 30 en Alsace.

Nous avons sous les yeux le front italien, en difficulté extrême. Avec le cri, comme la dignité, de cette infirmière italienne épuisée :

" Je suis fatiguée physiquement et moralement. Les dispositifs de protection me font mal. La combinaison me fait suer et une fois enfilée, je ne peux plus me rendre aux toilettes, ni même boire pendant une durée de six heures.

C'est une fatigue psychologique que mes collègues subissent. Nous sommes épuisés depuis 6 semaines mais cela ne nous empêchera pas de faire notre travail comme nous l'avons toujours fait.

Je continuerais à prendre soin de mes patients parce que je suis fière de ce travail que j'aime.

Ce que je demande à tous ceux qui liront ce post est de ne réduire à néant les efforts que ces personnes formidables sont train de faire, de rentrer à la maison et d'ainsi protéger les personnes les plus fragiles.

Un grand merci de tout cœur pour votre empathie et votre altruisme !”⁸

Tout faire pour éviter le scénario de Dunkerque-1940. Ce qui suppose des trésors de mobilisation et d'ingéniosité puisqu'on ne peut colmater aisément les béances majeures qui se révèlent dramatiquement dès la phase initiale de l'engagement.

Ce qui suppose aussi sans doute, comme dans toutes les ruptures, la capacité à s'extraire des logiques en vigueur pour en inventer d'autres – mais lesquelles ? Elles ne sont jamais données, toujours à construire, étrangères aux règles cardinales. Ce qui est très difficile car les habitudes sont l'ultime sécurité de chacun et de tous en situation illisible. Il va sans doute falloir réinterroger Hippocrate et voir avec lui ce que le Serment veut dire à cette heure.⁹

LE FOND : LES TAXIS DE LA MARNE

Voici le citoyen soudain placé en pièce décisive. À lui de se mobiliser. C'est là une nouvelle donne, totalement hors de notre champ culturel en matière de crise.

Cette fois, le citoyen ne peut plus tout attendre de l'État, c'est à lui de se mobiliser, à chaque instant : pour respecter les consignes.

Sans faire la somme de toutes ses objections-réflexes.

Sans braver toutes les interdictions, avec tous les motifs du monde, prêts à se déverser en torrent ironique sur le radiotrottoir de l'internet.

Mais en passant en mode responsabilité, dans un face à face personnel, familial, avec le tragique.

À ce citoyen, on doit lui dire et lui répéter – car il est très difficile de casser des habitudes qui impriment chaque geste – qu'il lui faut agir ainsi, en distanciation sociale¹⁰ comme en lavage des mains – pour se protéger et protéger la collectivité.

Au plus assuré dans son égoïsme triomphant, on pourrait aussi dire que, s'il lui arrivait d'avoir besoin de recourir aux urgences hospitalières, il serait dans son intérêt – à LUI – de pouvoir trouver des hôpitaux encore en mesure de l'accueillir.

Dans une séquence qui suit de près la révolte des Gilets Jaunes, il est certes normal de tenir pour impérative l'attitude de dialogue patient, la pédagogie tout en doigté qui ne sauraient en rien heurter, et surtout ne pas susciter la frustration, intolérable à l'individu-roi.

Il est malheureusement possible que les circonstances, si le « chacun pour soi » se fait résistant (à l'instar du refus tendance de la vaccination), qu'il faille changer de registre. Le Pr. William Dab le signifiait, le 17 mars, à la télévision :

« Chacun doit être conscient que c'est la dernière chance qui nous est donnée, de combattre cette épidémie de façon démocratique ».¹¹

La meilleure piste, que l'on voit se développer au sein de communautés soucieuses de cohésion et de trajectoires gagnantes, ce sont ces groupes d'échanges et de partages d'idées, d'informations, d'entraide, que l'on voit fleurir dans l'hexagone. Par exemple en Corse, le groupe « Être et durer # pandémie » sur WhatsApp, dont le projet est fort intéressant :

“Élaborer une information vérifiée le plus possible par les membres de la communauté, information générale et de proximité, utile et constructive, afin d'ouvrir une fenêtre de lucidité permettant d'éclairer la situation du moment et donnant sur le proche avenir, afin de faire baisser le niveau d'incertitude néfaste à la prise de décision rationnelles”. Bien entendu, pareil groupe est organisé, modéré, afin d'éviter que les échanges ne se perdent dans des impasses et autres divagations trop fréquentes sur internet. Un point clé est encore mentionné : "Ce qui permet à un tel groupe d'être constructif, ce sont principalement les valeurs sur lesquelles il a été constitué : altruisme et sens du devoir.”¹²

Je noterai aussi qu'un tel groupe peut montrer que le citoyen sait se hisser à la hauteur des exigences de l'heure, et non se contenter de biaiser avec les instructions officielles. Je lis notamment ceci :

« C'est une situation catastrophique. La seule possibilité que nous avons est de rester confiné ! Oubliez ces sorties et ces débats pour remplir un formulaire ! En sortant avec ou sans formulaire, vous vous mettez en danger et vous mettez en danger les autres !!!! Restez chez vous !!!! »¹³

TABLEAUX DE BORD

Dans chaque institution, entreprise, organisation, l'heure est aux cellules de crise. Elles-mêmes sont hors du champ pour lequel elles ont été pensées. Il ne s'agit plus de traiter un accident, mais de trouver des trajectoires pour naviguer dans l'inconnu, avec une perte générale de portance de nos systèmes.

Il faut réfléchir, là aussi, à ne pas se faire engoutir.

Comment absorber l'avalanche d'informations qui assaillent ces aides à la décision en permanence ? Comment ne pas noyer les dirigeants, qui vont avoir une épreuve terrible en termes de fatigue, et qui vont devoir diriger alors que le GPS est en folie, ou HS ?

Pour une crise aussi profonde, il est souhaitable de mettre en action deux groupes de crise :

1. Le premier groupe veille à la mise en place de toutes les actions décidées, repère toutes les difficultés, ajuste, appuie, répond... Et plus encore : détecte tous les départs de décrochages pour consolider au plus vite les brèches qui menacent. Par exemple, comme ne cesse de le souligner Claude Lefebvre, expert NRBC, l'importance cruciale et urgentissime de l'axe « Décontamination biologique des surfaces ».¹⁴
2. Le second se projette sur tout ce qui sort du cadre opérationnel déjà fixé, pour ouvrir tous les questionnements qui surgissent des grandes surprises, des angles morts, des bouleversements de l'expertise, des destructions majeures dans le dispositif, etc. Il s'agit ici de repérer tout ce qui peut mettre en échec l'ensemble du dispositif. Qu'il s'agisse de béances systémiques exigeant intervention immédiate et sans doute contre-intuitive, ou de perte de portance plus fondamentale qui risque de tout emporter – et qui peuvent exiger de nouvelles données en matière de pilotage.

Je le rappelais dans ma première note sur le Coronavirus, le 23 janvier, en citant un rapport établi dans le cadre d'une mission EDF sur le problème du SRAS à Toronto :

« Les grandes organisations ont deux fonctions à assurer et conduire. La première est de mettre en place toutes les réponses qu'il est déjà possible de construire pour faire face aux questions anticipées, notamment – mais pas seulement – dans le cadre des plans déjà arrêtés (notamment ceux des pouvoirs publics). La seconde est de se doter, d'une capacité d'anticipation, de questionnement, d'ajustement permanent pour aider l'organisation et

en premier lieu ses dirigeants à exercer leurs responsabilités de pilotage en univers en limite du chaotique.

La première composante est naturelle, la seconde encore rarement développée dans nos organisations. Or, plus les crises sont complexes et difficiles à lire, plus s'impose cette exigence de disposer en permanence d'une capacité de prise de recul, de créativité dans les postures, les comportements, les liens externes et internes. Les situations hors-cadre appellent ce type de compétence, dont il faut désormais se doter sans retard. »¹⁵

RUPTURES FONDAMENTALES

Il y a des montagnes d'urgences immédiates à traiter. Mais, notamment pour le « second groupe » que je viens de préconiser, des auscultations plus profondes doivent être engagées, pour dessiner des actions pertinentes – autant que cela se peut. Car des ruptures de fond peuvent venir, peu à peu ou brutalement, affecter globalement réponses, réactions, résilience générale.

1. La puissance terrifiante du singulier existentiel

Nous baignons dans une culture dominée par le principe de la moyenne, du retour naturel à l'équilibre, de l'inexistence de toute réelle extravagance, de toute réelle rupture. Même si cette assurance a été largement discutée :

Edgar Morin : « La science classique avait rejeté l'accident, l'événement, l'aléa, l'individuel. Toute tentative de les réintégrer ne pouvait sembler qu'anti-scientifique dans le cadre de l'ancien paradigme. Mais rien de plus difficile que de modifier le concept angulaire, l'idée massive et élémentaire qui soutient tout l'édifice intellectuel. Car c'est évidemment toute la structure du système de pensée qui se trouve bouleversée, transformée, c'est toute une énorme superstructure d'idées qui s'effondre. Voilà à quoi il faut s'apprêter. »¹⁶[\[16\]](#)

Nassim Nicholas Taleb : « Notre monde est dominé par l'extrême, l'inconnu, le très improbable (improbable, selon notre connaissance actuelle) – et pendant ce temps nous ne cessons de nous livrer à des bavardages inutiles et de nous focaliser sur le connu et le répété. D'où la nécessité de prendre l'événement extrême comme point de départ, non comme une exception à tenir pour quantité négligeable. Je fais aussi l'affirmation plus audacieuse (et plus ennuyeuse) qu'en dépit de notre évolution et de l'accroissement de notre savoir, ou peut-être à cause de cette évolution et de cet accroissement, l'avenir sera de moins en moins prédictible, alors que la nature humaine comme les « sciences » sociales semblent conspirer pour nous dissimuler cette idée. »¹⁷

Alvin Weinberg : « La science s'occupe des régularités. Les singularités relèvent de l'art ». ¹⁸

George Siefert : « *Les terreurs de l'an 2000* » : Les participants ont l'honnêteté de constater que leurs connaissances ne leur permettent en aucune manière de prédire quoi que ce soit. Tout au plus, l'ensemble des rapports présentés éliminent-ils les hypothèses extrêmes ». ¹⁹

Nicole El Karoui : « Nos modèles sont faits pour fonctionner dans des situations ordinaires, pour des quantités raisonnables de produits vendus, dans un contexte d'activité standard ». ²⁰

Benoît Mandelbrot : « Il était inévitable que des choses très graves se produisent. Les catastrophes financières sont souvent dues à des phénomènes très visibles, mais que les experts n'ont pas voulu voir. Sous le tapis, on met l'explosif ! » ²¹

C'est un choc monstrueux de voir un événement venir avec une telle brutalité mettre à bas un si grand nombre de certitudes, de garanties, d'ancrages, sur lesquels tiennent nos sociétés et nos identités individuelles. Le savoir et l'avoir bien à l'esprit peut permettre de mieux saisir le théâtre d'opérations et de mieux conduire les opérations comme les messages – leur contenu, leur substrat, leur dynamique.

2. L'ébranlement de protections existentielles

La mise en pièce des bourses mondiales, le mégachoc économique, les bilans humains que l'on annonce effroyables, des déchirements de toutes natures, c'est la mise en péril de toute une architecture protectrice. Pareil ébranlement ne peut être que terrifiant. Ce fut le coup diabolique qu'apporta la Peste Noire au XIV^{ème} siècle. Dieu, qui était le pilier central et surplombant de toute la société, avait déserté et laissé la mort maîtresse des lieux.

Tout aussi profondément, nous sommes culturellement inscrits dans l'idée de Progrès, naturel, inévitable, qu'il s'agit seulement de prolonger. Et voici que ce Progrès semble soudain en grand péril. Sous les coups répétés du déchirement climatique, des horreurs de la guerre, du terrorisme, de la crise financière récente, d'accidents technologiques de grande ampleur, et maintenant d'une pandémie globale. Il y a là aussi comme de la rupture de contrat dans l'air vicié que l'on respire, et nous étouffe en masse.

En écho, j'aimerais citer l'ouvrage de Barbara Tuchman : « *Un lointain miroir – Le XIV^{ème} siècle de calamités* ». ²²

Barbara Tuchman : « *Simplement résumé par l'historien suisse J.C. L.S. de Sismondi, le XIV^{ème} siècle "ne fut point heureux pour l'humanité". Jusqu'à une époque récente, les historiens avaient tendance à le contourner discrètement, parce qu'ils ne pouvaient le faire entrer dans un schéma général de progrès. "Une période d'angoisse qui a perdu le sentiment d'un avenir assuré" ». (Préface, p. 11)*

« *Plus encore qu'un réconfort, l'Église apportait des réponses* ». (p.39)

« *Les survivants de l'épidémie, constatant qu'ils n'étaient ni détruits ni améliorés, ne pouvaient discerner aucun dessein divin dans les souffrances qu'ils avaient subies. Certes, les voies du Seigneur étaient généralement mystérieuses, mais ce fléau avait été trop terrible pour être accepté sans question. S'il s'agissait d'un acte arbitraire de la part de Dieu, ou si ce n'était pas l'œuvre de Dieu du tout, alors les absolus d'un ordre immuable étaient **arrachés à leurs fondements**. Une fois que les esprits eurent envisagés la possibilité d'un tel changement, la fin d'une époque de soumission fut en vue ; le recours à la conscience individuelle n'allait pas tarder. A cet égard et dans cette mesure, on peut dire que la Peste noire a peut-être été la génitrice ignorée de l'homme moderne.*

*En attendant, elle laissait derrière elle appréhension, tension et morosité. Elle accéléra la mobilité de la main-d'œuvre à la campagne, rompit ce faisant les anciens liens d'allégeance et creusa le fossé entre riches et pauvres. Une grande souffrance n'est supportable que si l'on est convaincu qu'elle débouchera sur un monde meilleur. Dans le cas contraire, comme après une autre catastrophe mondiale, la guerre de 1914-1918, la déception est si profonde qu'elle conduit au **doute et au dégoût de soi-même**. En créant un climat de profond pessimisme, la Peste noire fut l'équivalent de la Première Guerre mondiale, bien que ses conséquences eussent mis un demi-siècle pour se faire sentir* ». (p.107-108)

Dans une veine un peu semblable, je voudrais citer la psychanalyste Nicole Fabre et son travail saisissant sur Descartes. Là aussi des ruptures fondamentales sont à l'œuvre. Nicole Fabre

indique que Descartes, en réponse à un doute existentiel, sut construire un magnifique système intellectuel — celui qui porte notre civilisation technique. Un système d’une extraordinaire robustesse... aussi longtemps que ne soit pointé aucune faille fondamentale.

Nicole Fabre : « Sa controverse sur le vide, notamment avec Pascal à l’occasion des “expériences du vif-argent”, son refus du vide, sont si surprenants chez un homme qui se réfère tant à l’expérience chaque fois que cela lui était possible, que l’on ne peut pas ne pas y voir l’expression de sa personnalité ou de sa problématique. Si bien que c’est en termes de résistance que j’en parlerai. Si Descartes résiste à l’idée du vide, si le vide lui apparaît inconcevable et choquant à ce point, c’est parce que le vide est le symbole du néant, ou du chaos. Il est un risque de désordre.

En rejetant si vigoureusement ce concept, Descartes manifeste sous des apparences rationnelles l’angoisse du néant (de la mort ?) et la crainte de perdre la solidité d’un système qui ne tient que parce qu’il n’y demeure aucune faille ».²³

Cela joue à l’évidence dans nos réticences majeures à tolérer les questionnements essentiels en matière de prévention des risques. Et cela marquera les dynamiques qui se feront jour dans le sillage de la crise présente.

Et c’est bien pour cela que les préparations aux chocs majeurs sont systématiquement refusés, ce qui conduit à la situation que nous vivons à cette heure : alertes non perçues, retards systématiques, mises en œuvre dépourvues de la plasticité nécessaire, pédagogies prises dans des temporalités intenable, résiliences limitées...

Mais regardons vers l’avant. C’est dans pareils chaudrons souterrains que se préparent les futurs possibles. Le savoir permet certainement de mieux conduire, en termes de sens, les turbulences inconnues que nous allons traverser.

Car, pour traverser la rupture, il faut se projeter au-delà de la faille béante. Toute rupture majeure est exigence existentielle de réinvention. De profonds changements vont maintenant s’imposer, et le refus d’obstacle serait l’obstacle mortel. Certes, nous n’avons pas la carte, ni la boussole – il va falloir beaucoup inventer.

Je reprendrai les mots saisissants de Jean Duvignaud :

*« Nous vivons une de ces périodes ambiguës où tout devient possible. Rien d’anormal ou de pathologique, seulement une de ces transitions qui fascinaient Burckhardt, entre le déjà-vécu et le non-encore vécu : le terrain vague de la vie cherche sa forme ou sa future structure. Dans une situation semblable entre le vieux monde et celui de l’industrie naissante, le jeune Hegel écrit : « Si la réalité est inconcevable, alors il faut forger des concepts inconcevables. »*²⁴

Et pour revenir au présent, un texte en provenance de Venise :

« Je vous écris d’une ville coupée du monde. Nous vivons ici dans une parfaite solitude qui n’est pas le vide. Nous prêtons chaque jour un peu moins attention à ce que nous ne pouvons plus faire car Venise, en ces jours singuliers, nous ramène à l’essentiel. La nature a repris le dessus. L’eau des canaux est redevenue claire et poissonneuse. Des milliers d’oiseaux se sont installés en ville et le ciel, limpide, n’est plus éraflé par le passage des avions. Dans les rues, à l’heure de la spesa, les vénitiens sont de nouveau chez eux, entre eux. Ils observent les distances, se parlent de loin mais il semble que se ressoude ces jours-ci une communauté bienveillante que l’on avait crue à jamais diluée dans le vacarme des déferlements touristiques. Le tourisme, beaucoup l’ont voulu, ont cru en vivre, ont tout misé sur lui jusqu’à ce que la manne se retourne contre eux, leur

échappe pour passer entre des mains plus cupides et plus grandes, faisant de leur paradis un enfer.

Venise, en ces jours singuliers, m'apparaît comme une métaphore de notre monde. Nous étions embarqués dans un train furieux que nous ne pouvions plus arrêter alors que nous étions si nombreux à crever de ne pouvoir en descendre ! A vouloir autre chose que toutes les merveilles qu'elle avait déjà à leur offrir, les hommes étaient en train de détruire Venise. A confondre l'essentiel et le futile, à ne plus savoir regarder la beauté du monde, l'humanité était en train de courir à sa perte. Je fais le pari que, lorsque nous pourrons de nouveau sortir de nos maisons, aucun vénitien ne souhaitera retrouver la Venise d'avant. Et j'espère de tout mon cœur que, lorsque le danger sera passé, nous serons nombreux sur cette Terre à refuser de réduire nos existences à des fuites en avant. Nous sommes ce soir des millions à ignorer quand nous retrouverons notre liberté de mouvement. Soyons des millions à prendre la liberté de rêver un autre monde. Nous avons devant nous des semaines, peut-être des mois pour réfléchir à ce qui compte vraiment, à ce qui nous rend heureux.

La nuit tombe sur la Sérénissime. Le silence est absolu. Cela suffit pour l'instant à mon bonheur. Andrà tutto bene.¹²⁵

Mais nous sommes encore bien loin de ces nouveaux territoires à penser et inventer. Pour l'heure, il va falloir passer le tsunami. Avec compétence, et dans la solidarité sans laquelle tout avenir serait bien compromis.

ANNEXE

L'AGENDA, L'EXPERTISE, LA DÉCISION

Cas : L'éruption de la montagne Pelée, le 8 mai 1902

Publié dans le journal *LES COLONIES*, le mercredi 7 mai 1902, en première page.

Interview de l'expert, M. Landes, Professeur de physique au Lycée de Saint-Pierre :

« Il faut fuir le fond des vallées avoisinantes et habiter à une certaine hauteur pour éviter d'être submergé par la lave boueuse comme le furent Herculanium et Pompéi. Le Vésuve, ajoute M. Landes, n'a fait que de rares victimes. Pompéi fut évacué à temps et l'on a trouvé peu de cadavres dans les cités ensevelies. Conclusion : La Montagne Pelée n'offre pas plus de danger pour les habitants de Saint-Pierre que le Vésuve pour ceux de Naples. »

Commentaires du journal :

« Le nombre des voyageurs est passé depuis trois jours de la moyenne de 80 à celle de 300. Nous avouons ne rien comprendre à cette panique. Où peut-on être mieux qu'à Saint-Pierre ? Ceux qui envahissent Fort-de-France s'imaginent-ils qu'ils seraient mieux là-bas qu'ici si la terre vient à trembler ? C'est une erreur grossière contre laquelle il faut mettre en garde la population. »

C'était le 7 mai.

Le 8 mai, on comptait 28 000 morts à Saint-Pierre.

Parmi les survivants, il n'y avait pas que ce prisonnier dont on a tant parlé. Il y avait aussi les 2000 personnes qui n'avaient pas cru les autorités, et qui avaient fui, après avoir observé trop de signes inquiétants au cours des quinze jours écoulés (détonations, ronflements continus du volcan, séismes, cratère en activité, triplement du débit des rivières, raz de marée, cendres en

quantités énormes provoquant des nuits à quelques kilomètres de Saint-Pierre, au village du Prêcheur). Des autorités obsédées par une seule chose : rassurer les populations, empêcher tout départ, assurer le vote des élections législatives qui devaient avoir lieu. Le Gouverneur avait menacé de renvoi tout fonctionnaire qui quitterait son poste.

Le 3 mai, Le Gouverneur se rendit à Saint-Pierre. Il regagna le soir même le chef-lieu, tranquilisé par les renseignements qui lui avaient été fournis sur le comportement passé du volcan : il n'avait pas fait parler de lui depuis un demi-siècle, il n'y avait donc pas lieu de s'alarmer outre mesure ! (p. 100)

Le pauvre M. Landes rectifia son analyse le soir du 7 mai, lorsque le Gouverneur, venu sur place pour rassurer la population, réunit la Commission scientifique. Pour M. Landes, il y avait trop d'indices inquiétants. Mais il ne fut pas suivi : il ne fallait pas affoler les populations.

La Commission scientifique déclara que “ *le plus mauvais moment était passé, que la lave s'étant frayé une voie, le danger s'était conjuré.*” (p. 102)

“ Malgré ces beaux discours, écrit un témoin, beaucoup avaient peur, et ce fut avec terreur qu'on vit arriver la nuit. Pour ajouter à cette appréhension, la ville entière se trouva plongée dans les ténèbres, la lumière électrique n'ayant pu s'allumer à cause des phénomènes magnétiques provenant du volcan.” (p. 102)

Comme 28 000 autres habitants, M. Landes mourut quelques heures après, dans d'atroces souffrances – il est faux aussi de dire que les gens n'ont rien senti.

Cet expert avait succombé à ce besoin irrépressible de rassurer.

Ce qu'il avait dit à la presse, il ne put le rectifier en commission. Sa clairvoyance vint trop tard, et elle était inacceptable.

Il est vrai que l'on ne connaissait pas les phénomènes de gaz et de nuées ardentes. Chacun se sentait rassuré par les cours d'eau qui devaient faire barrage au danger, uniquement imaginé sous la forme de torrents de laves. Ce référent allait empêcher de percevoir les multiples signes annonciateurs du drame.

La population avait-elle peur ?

“ Il est, dit un témoin, difficile de répondre pour tout le monde, car évidemment, chacun réagissait selon son tempérament. D'une manière générale, on peut dire que la panique, l'insouciance, la curiosité avaient également cours, et même se succédaient dans un même milieu. Chez certains, on a eu peur dès le premier moment, ce qui les a sauvés... Les autres éprouaient des sentiments divers, allant d'une inquiétude raisonnée à l'insouciance absolue, en passant par l'optimisme de ceux qui pensaient à 1851 et comparaient...” (p. 103)

Éléments trouvés dans *Les Cahiers du Patrimoine*, “ Saint-Pierre, 1635-1902, Vie et mort d'une cité ”, Conseil Régional de la Martinique, N° 11-12, janvier-Juin 1991.

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

² Dans les situations graves et inconnues, l'élément de réassurance est bien l'agenda, que l'on suit toujours jusqu'au bout, jusqu'à ce que la réalité finisse par pulvériser cette carapace piégeante. Cela fut d'ailleurs aussi le cas lors de la catastrophe de la Montagne Pelée en 1902 : il fallait tenir les élections, et les inquiétudes que le scientifique

(jusque la veille confiant) avait fini par exposer ne furent pas écoutées. Voir la note ci-dessous, in Patrick Lagadec : "L'expertise aux prises avec l'extrême", *Préventique*, N° 127, Janvier-février 2013, pages 21-23.

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

³ "Italian doctors don't know if the coronavirus lockdown is working. But there's no plan B", By Barbie Latza Nadeau and Valentina Di Donato, CNN, Updated 1651 GMT (0051 HKT) March 18, 2020.

<https://edition.cnn.com/2020/03/18/europe/italy-coronavirus-lockdown-intl/index.html>

⁴ "EU says pro-Kremlin media trying to sow 'panic and fear' with coronavirus disinformation" By James Frater, Mary Ilyushina and Hadas Gold, CNN, Updated 1713 GMT (0113 HKT) March 18, 2020.

<https://edition.cnn.com/2020/03/18/europe/eu-kremlin-disinformation-coronavirus-intl/index.html>

⁵ <https://www.franceinter.fr/societe/le-coronavirus-brevete-et-cree-par-les-francais-cette-video-virale-raconte-n-importe-quoi>

⁶ In Benoist-Méchin : *Soixante jours qui ébranlèrent l'Occident - 10 mai-10 juillet 1940*, Bouquins, Robert Laffont, 1956, p. 804-805.

⁷ Alice Lefebvre : "A leurs fenêtres, des Parisiens ont applaudi le personnel soignant à 19h00 dans le quartier de Belleville"

https://twitter.com/A_Lefebvrepetit/status/1239978237746438144

⁸ <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6645672576351825921/>

⁹ François Béguin et Chloé Hecketsweiler : "La « priorisation » de l'accès aux soins hospitaliers", *Le Monde*, (paru le 18mars) daté du Jeudi 19 mars 2020.

<https://journal.lemonde.fr/data/780/reader/reader.html#!preferred/0/package/780/pub/1107/page/2/alb/69765>

¹⁰ Une vidéo pédagogique : https://twitter.com/EM_RESUS/status/1239965103400706049

¹¹ Pr. William Dab, <https://twitter.com/plagadec/status/1240042117952610305> Voir aussi : William Dab: "Santé publique – les nouveaux visages des risques sanitaires », in Patrick Lagadec et Xavier Guilhou : *La Fin du risque zéro*, Eyrolles société-Les Echos éditions, 2002, p. 251-260.

¹² Entretien personnel avec Jean-Antoine Demedardi, membre de ce groupe WhatsApp.

¹³ Remarques de Sylvain Giannini, le créateur et modérateur du groupe.

¹⁴ Note personnelle reçue de Col (r) Claude LEFEBVRE, Consultant expert en Technologies et gestion de crise NRBC, extraits :

« Dans le cas du Covid-19, contre toute attente, il semble que le virus puisse « survivre » de plusieurs heures à plusieurs jours sur des surfaces inertes contaminées selon leur nature et leur composition.

Cette contamination représente donc un risque, voire un danger par transfert direct ou indirect de la maladie.

La décontamination est le procédé qui consiste à rétablir la sécurité de l'individu par l'élimination des micro-organismes pathogènes. Cette décontamination, prise dans le sens le plus large du terme, utilise des produits classiques de désinfection.

Elle consiste en l'utilisation de moyens physiques (chaleur, ultraviolets, infrarouges) et/ou de moyens chimiques (peroxyde d'hydrogène, solutions chlorées, formol, etc..).

En l'absence de technique spécialement développée pour opérer la décontamination biologique immédiate et compte tenu de l'inadaptation avérée des techniques de décontamination chimique, seule la décontamination biologique approfondie est efficacement mise en œuvre.

A ce titre, les systèmes de décontamination développés actuellement sont efficaces et peuvent rapidement être mis en œuvre. Ils utilisent généralement des diffuseurs de H2O2 soit sous forme d'aérosols soit sous forme de plasma et peuvent traiter en quelques heures de grands volumes.

Alliés à la décontamination locale réalisée par neutralisation chimique, ils permettent de rétablir dans des délais acceptables la sécurité des infrastructures, des moyens de transport terrestres ou aériens, et de l'ensemble des objets susceptibles d'avoir été contaminés au contact de patients malades.

Complémentaires aux mesures de protection et aux traitements prophylactiques, la décontamination semble rester un volet incontournable dans la lutte contre la prolifération du Covid-19. »

¹⁵ "Piloteage d'activités vitales en univers imprévisible – Les grands opérateurs de réseaux et le risque de pandémie", eDF, Direction du Contrôle des Risques, 10 novembre 2005.

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

En complément : Dossier de l'INHESJ sur "La prise de décision dans l'incertitude", LIREC, N° 58, janvier 2019.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lirec_58.pdf

¹⁶ Edgar Morin : "Le retour de l'événement", *Communications*, n°18, 1972. (p. 6).

¹⁷ Nassim Nicholas Taleb : *Le Cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, Paris, 2008 (p. 22).

¹⁸ Alvin Weinberg, « Science and Its Limits. The Regulator's Dilemma », *Issues in Science and Technology*, 2 (1), p. 59-72.

¹⁹ Ouvrage collectif, préface de George Suffert, *Les Terreurs de l'an 2000*, Hachette, Paris, 1976, p. 11.

²⁰ Interview, *Le Monde*, samedi 29 mars 2008, p. 13.

²¹ Benoît Mandelbrot : "Il était inévitable que des choses très graves se produisent", *Le Monde*, 18 octobre 2009.

²² Barbara Tuchman, *A Distant Mirror – The Calamitous 14th Century*, A Ballantine Books, The Random House, New York, 1978. *Un Lointain Miroir – Le XIVème siècle de calamités*, Le Club Express, Fayard, 1978.

²³ Nicole Fabre : *L'inconscient de Descartes*, Bayard, 2004, p. 91.

²⁴ Jean Duvignaud : "Nous vivons une de ces périodes ambiguës où tout devient possible", *Le Monde*, 18 janvier 1994, Débats, p. 2.

²⁵ Texte reçu cette nuit. Référence à préciser.

25 MARS 2020

COVID-19
L'HÔPITAL EN SOINS INTENSIFS
– CHANGER DE LOGICIEL

Patrick LAGADEC¹

Dans mes derniers “posts”², j’ai tenté d’explorer le cadrage stratégique de la situation extrême et “barbare” que nous traversons.³

Mais il nous faut réfléchir aussi aux questions plus immédiates, notamment pour les hôpitaux, notre première ligne de front : sur le terrain, comment chaque établissement, chaque équipe, chaque acteur, peut-il s’organiser pour tenir sa fonction sans être balayé ?

Bien sûr, la haute compétence, le dévouement, sont requis. Et Hippocrate fixe le Serment. Mais quand on bascule dans un autre monde. Là comme ailleurs, il faut s’interroger sur les « logiciels » que l’on suit. Et envisager même de devoir les bousculer de fond en comble.

Il ne s’agit pas simplement de faire beaucoup plus, mais de faire tout à la fois infiniment plus, et bien plus encore : différemment. Il ne suffit plus d’accélérer, de compresser. Il faut savoir où l’on va, comment, et donc sur la base de quels repères, de quelles organisations collectives, de quels ressorts personnels.

Les réponses sont bien entendu à trouver, à ajuster, dans chaque cas particulier. Mais il est néanmoins possible de flécher quelques principes-repères à partir desquels réfléchir et, surtout, agir.

Et même si, à cette heure, les déferlantes ne laissent aucun répit, et que les préparations sociétales aux méga-chocs sont marquées de béances abyssales. Cela doit conduire à encore plus d’intelligence de situation et de mobilisation créatrice. Bien entendu personnelles et sociétales.⁴ Mais aussi organisationnelles – la dimension qui va être ici examinée.

Le défi est massif et brutal : l’hôpital est d’abord pensé, armé, vécu, valorisé comme une agglomération de services et d’équipes de haute compétence. Chacun dans son alvéole de très haute technicité (au détriment parfois d’un management humain moins exceptionnel), avec quelques passerelles bien entendu pour ce qui exige coopération. Soudain, voici que le typhon met en péril le vaisseau tout entier, attaquant ses premiers fronts, pénétrant tous les étages, bousculant toutes les fonctions, et risquant d’épuiser les meilleures bonnes volontés.

Il n’est plus possible d’en rester aux fonctionnements nominaux. Beaucoup s’interrogent : que faire ? Quelle [ré]organisation ? Quel pilotage ? Alors bien sûr qu’en même temps on fait tout ce qu’il est possible pour sauver le navire, colmater les brèches – en appeler de la façon la plus ardente à l’appui de tous à l’extérieur.⁵

Dans cette note de réflexion portant, comme indiqué, sur la dimension organisationnelle, je vais tenter de proposer quelques pistes. À partir de l'écoute de personnes du monde médical et soignant, mariant chacune différentes expertises, et différents registres d'expertise. Et plus encore : ayant traversé des crises dans lesquelles la technicité médicale n'était pas *la* solution, le levier *unique* à mobiliser.

Je pense notamment :

- Aux réflexions et propositions de Matthieu Langlois, Médecin anesthésiste-réanimateur, Chef du Groupe médical du RAID, intervenant crucial dans l'épreuve du Bataclan⁶, et à l'origine d'enseignements essentiels en médecine tactique.⁷
- À Matthieu Dolain, Frédéric Petitjean, Jean-Marc Laborie – qui viennent de publier « *Faire face : 10 points sur la guerre au virus* », et avancent des propositions opérationnelles précises.⁸
- À l'expérience de Marine Kretly, Médecin responsable du Smur de Nice lors de l'attentat du 14 juillet 2016.⁹
- À celle de Marie-Cécile Barthet, Directrice des Secours médicaux lors de la catastrophe AZF, le 21 septembre 2001.¹⁰
- À celle de Murielle Arondeau, Directrice de l'hôpital de Mitrovica lors de la guerre de Yougoslavie.¹¹
- À celle du Docteur James Young, qui intervint en conseiller stratégique des autorités lors de l'épisode du SARS en Ontario et à Toronto en 2003.¹²

Je proposerai ci-après : des repères essentiels qui peuvent inspirer l'action, les mots, les attitudes, les décisions dès lors que l'on bascule dans l'inconcevable ; des suggestions pour aider à l'organisation du système, et alors qu'il ne s'agit pas de transformer un établissement hospitalier ni en cuirassé ni en colonne de chars d'assaut.

1. Absorber le choc

Le premier impératif est de savoir, à l'avance, que l'événement majeur est et sera par essence... "le n'importe quoi qui déferle", "l'abyssal qui engloutit".

C'est n'est pas "un peu plus" que l'ordinaire, c'est infiniment plus, et totalement étranger. Piégeant. Hors cartes de lecture innées comme acquises. Paralysant, car l'esprit doit instantanément reconfigurer la cartographie de référence, alors même que ce sont les moments mêmes où agendas et habitudes, logiques de fonctionnement et niches, s'imposent comme sécurités existentielles. Il faut d'emblée alerter : « Stop, on va jouer à autre chose – Reset ».

Comme on le voit dans le film « Apollo 13 », le chef de mission clarifie : « *On ne va plus sur la Lune* ». « *Et je me fiche de savoir pour quoi est conçu tel dispositif, je veux que l'on mobilise ce qui peut marcher, dans le but qui est désormais le nôtre.* »

C'est le témoignage de Marie-Cécile Barthet sur AZF. L'alerte reçue : "Il y a des bombes dans tout Toulouse". La prise à revers : les cohortes de premières victimes sont des patients de l'hôpital, blessés par des éclats de verre. La vitesse et la puissance du flux : des centaines de patients arrivent sur l'hôpital, sans passer par les canaux prévus, et en 7 minutes. Les consignes qui ne fonctionnent plus : "Fermer les vitres et les entrées d'air", en raison du nuage orangé qui plane – il n'y a plus de vitres, il n'y a que des entrées d'air. Les décisions totalement hors

cadre, à prendre dans le premier quart d'heure, avec des partenaires loin de ceux que l'on côtoie : le bâtiment avait subi des lésions de structures, fallait-il évacuer l'hôpital au moment où il était d'intérêt vital – qu'en disent les architectes ? Marie-Cécile Barthet indique que le choc a été absorbé en actionnant et en mariant deux ressources : une très solide expertise et pratique préalable en matière de médecine de catastrophe ; une réactivité instantanée pour reconsidérer ses lectures, tisser des relations nouvelles, s'adapter tactiquement, etc.¹³

Comme le témoignage de Marine Kretly qui, lors du drame de Nice, sait sortir du cadre et avertir : « Non, ce ne sont pas trois accidents de la route. C'est un seul et même événement, et ce n'est pas du registre de l'accident – c'est un *attentat* ». Changement total de situation, réorganisation instantanée des missions des équipes SMUR.

Ou celui de Murielle Arondeau, Directrice de l'hôpital de Mitrovica lors de la guerre de Yougoslavie : je vais devoir diriger un hôpital où opèrent des unités médicales venant de camps ennemis et pour l'heure armées... à l'intérieur même de l'hôpital.¹⁴

Premier repère : ne pas se laisser personnellement détruire ou anesthésier par le choc. Ce « n'importe quoi », c'est la règle en pareil univers, sinon nous ne serions pas dans de la crise majeure. On encaisse, on ACCEPTE le fait immédiat que l'on est dans un chaos, hors des univers habituels, et que l'on est submergé. C'est le moment essentiel : on déchire la cartographie. On s'arrache à la tyrannie du cadre conventionnel. Et alors on peut passer à l'action.

C'est là que la préparation est cruciale. Je sais que ce sera le décor qui me tombera sur les épaules ; je sais que, plus la situation sera aberrante et inquiétante, plus je voudrai me cramponner aux logiques habituelles – alors justement qu'il va s'agir d'en sortir (sans pour autant s'abandonner au n'importe quoi).

Comme me le confiait Patrick Chauvel, documentariste de guerre : « *J'ai été surpris – mais une demi seconde* ». Et la préparation est précisément ce qui permet de changer de carte mentale à haute vitesse, et sans que ce bouleversement de vision ne tue l'intelligence ni la capacité d'invention.¹⁵

Comme le dit l'Amiral Thad Allen, qui prit en charge le chaos du cyclone Katrina en 2005 : « *En arrivant, j'ai compris que nous n'avions rien compris. Ce n'était pas un cyclone, c'était une arme de destruction massive, sans dimension criminelle* ». Clarification, énonciation, réorganisation, action.¹⁶

Tout de suite, se mobiliser pour amener son organisation, son équipe, en phase avec ce nouveau territoire.

2. Ancrer des fondations ad hoc

Le responsable doit savoir que chacun va spontanément se retourner vers lui. Question : que dire ?

La seule parole possible est celle de la clarification sans détour : « *On ne va pas se raconter des histoires : on entre dans l'inconnu ; on y entre ensemble, et l'on va inventer* ».

Comme me le dit un jour un Préfet très averti : « *Rester en état de questionnement me semble la bonne posture dans ces circonstances. Car tolérer l'incertitude est ce qui prépare le mieux à l'imprévisible.* »

La parole de vérité est la seule qui puisse permettre d'insuffler du respect, de la réassurance, de la cohésion. Comme un médecin qui doit inspirer de la confiance dans ses annonces et ses décisions.

Et un second message s'impose : « *Je vous protégerai* ». Mon équipe, c'est l'assurance ultime. Sa sécurité, sa cohésion, la confiance et la lucidité partagées – voilà le socle indispensable.

Deuxième repère : un leadership marqué par l'authenticité directe, personnelle, immédiate. On ne triche pas. Tricher, c'est déjà avoir perdu. Ce n'est pas le chef qui impose, c'est le responsable qui inspire.

Limites : Il ne faut hélas pas, ici non plus "se raconter des histoires". Deux précipices se présentent bien vite : 1°) L'inconnu comme le tragique ne cessent de s'approfondir. Ce n'est pas une affaire à un coup, mais à coups répétés, avec toujours plus d'opacité, de questions inconcevables, de vécus intolérables. 2°) Le « *Je vous protégerai* » peut fort bien ne pas tenir, dès lors que les soignants sont touchés, certains d'entre eux, ou même la plupart d'entre eux. Il n'y a sans doute plus alors d'autre voie possible que celle de l'authenticité nue : admettre et partager le tragique. Benoist-Méchin parle ainsi de Churchill et de sa force, qui mobilisa des forces profondes :

"Sa volonté est comparable à celle d'un William Pitt qui, torturé par la goutte, les membres enveloppés de pansements et marchant sur des béquilles, trouvait encore la force de répondre à un amiral qui lui affirmait que ce qu'il lui demandait était impossible : "Monsieur, regardez-moi ! Je marche sur des impossibilités !"17

3. Repenser l'organisation

Spontanément, l'esprit se focalise sur la tâche immédiate – et en matière de santé c'est encore plus prégnant car l'objet de la tâche, c'est une personne humaine, pour laquelle le soignant va se donner totalement.

Dans une situation de débordement, il est impératif de toujours pouvoir regarder hors du champ immédiat, et notamment de s'interroger sur les flux que vont porter les dynamiques déclenchées. Ce n'est plus LE patient, mais le FLUX. Comme en médecine de catastrophe, ne voir que la victime dont je m'approche, c'est le risque d'en perdre des cohortes entières.

Très vite, c'est l'organisation qui est à repenser.

Comme le disent les auteurs cités dans le texte « la Guerre au virus », il faut sortir du soin pour penser l'organisation et gérer des flux *en situation dégradée*.

Matthieu Dolain, Frédéric Petitjean, Jean-Marc Laborie : « *Chacun doit agir à la bonne échelle. Un médecin gérant un service de réanimation fait des choix tactiques dans son unité (gestion des personnels, des matériels, des techniques médicales qu'il va décider d'utiliser ou non...), un directeur d'hôpital, qui a la vision de l'ensemble des services et des besoins va faire des choix tactiques (privilégier certains services, en fermer d'autre, gérer ses approvisionnement, rechercher des solutions alternatives, gérer l'affectation des personnels entre les services tout en pensant dans le temps ...), un infirmier isolé dans une maison de retraite va quant à lui également faire des choix tactiques pour améliorer au mieux la survie de ses pensionnaires malades, les personnels en soutien direct et indirect du personnel-soignant vont contribuer à l'efficacité de l'ensemble de façon cruciale, etc.*

La spécificité d'une crise est que, précisément, il n'y aura pas de routine, plus de routine. La séquence qui s'ouvre va obliger chaque acteur à changer de modèle. Donc il ne s'agit pas d'une habitude mais bien de l'obligation de changer complètement de logiciel. »18

Et dans l'univers de la crise, il n'y a pas de temps long dans lequel penser l'architecture très à l'avance, s'inscrire dans une logique de « gestion de projet », avec maints comités, consultation de toutes les alvéoles, hiérarchies, strates... Il faut rapidement discerner les points d'appui possibles, qui vont d'ailleurs émerger :

Matthieu Dolain, Frédéric Petitjean, Jean-Marc Laborie : « Dans une structure non préparée à une gestion de crise il faut rapidement identifier ces gestionnaires « innés » ou expérimentés et rebâtir l'organisation opérationnelle autour d'eux.

Cela passe par trois étapes : décider, rassurer par la décision et, last but not least, innover.

À ce titre, les personnels-soignants vont probablement devoir sortir, comme souvent, de leur zone de confort. Leur rôle ne sera pas d'être des bons techniciens – ce ne sont pas des difficultés techniques qui menacent avec le nouveau coronavirus, mais bien la propagation de l'épidémie – mais de décider dans les moments où c'est difficile. Non pas seulement décider d'ailleurs, mais bien décider en inspirant confiance et donc en rassurant les populations. C'est bien là qu'est la plus grande difficulté. La force des process et des routines est qu'elles ont presque force de loi. Il n'est pas nécessaire de légitimer une procédure habituelle. Lorsqu'on agit dans le « hors cadre », lorsqu'on innove, la difficulté est redoublée. »¹⁹

Et les auteurs soulignent avec force l'importance cruciale de l'organisation, là où jusqu'alors l'individu était la référence normale :

Matthieu Dolain, Frédéric Petitjean, Jean-Marc Laborie : « En situation de crise particulièrement, on est défait à partir du moment où l'on commence à se penser comme un héros, c'est-à-dire seul. »²⁰

4. Cultiver la plasticité

Une difficulté supplémentaire est qu'on ne peut même pas se reposer sur le « modèle » que l'on vient juste de construire, d'inventer. Il va falloir constamment réinventer. On ne vise pas à se raccrocher à un plan, qui ne fonctionne plus ; on puise dans une préparation, qui apporte une épaisseur tant technique qu'humaine qui peut nourrir une grande intelligence de situation.

Matthieu Dolain, Frédéric Petitjean, Jean-Marc Laborie : « Chaque nouveau jour implique de remettre en question ce qui a été fait la veille. Ai-je bien fait ? Ces mesures étaient-elles suffisantes ? etc.

Si nous voulons vaincre la crise, il faut changer d'échelle : avec le Covid-19, les parties prenantes doivent se poser ces questions en permanence, plusieurs fois par jour.

Pour dompter le moment, les acteurs doivent sortir des sentiers battus et se demander en permanence : quelle est la situation actuelle ? est-ce que la vision que j'en ai est conforme à la réalité ? les décisions prises hier sont-elles cohérentes aujourd'hui ? quelles sont les situations prévisibles qui m'attendent demain. Il s'agit de sortir du tunnel de l'action en cours.

C'est tout le paradoxe de la légitimité de l'action qui se retrouve ainsi à plat : quelle règle appliquer s'il n'y a pas de règle ? Comment savoir si la règle que j'invente, à travers les solutions que je mets en œuvre, est la bonne ? Il s'agit d'avoir un impact sur ce qui se passe. »²¹

5. Structurer la chaîne de décision

Matthieu Dolain, Frédéric Petitjean, Jean-Marc Laborie : « La base de toute opération de soin en situation d'urgence, comme en opération militaire, est la structuration de la chaîne de décision. C'est elle qui va être l'aiguillon en dernier ressort, même dans les moments d'improvisation.

Son objectif tend à limiter au maximum que des micro-décisions soient laissées aux individus, mais qu'elles soient au contraire portées par la structure. Les objectifs choisis doivent pour cela être clairs et compris de tous, de façon à ce que chaque échelon puisse adapter sa tactique à la réalité du terrain et atteindre l'objectif assigné. Pour ce faire, la maîtrise de l'information a donc une importance capitale.

Au fond, l'organisation du commandement doit donc n'avoir qu'un seul objectif : permettre la prise de décisions adaptées et s'assurer de leur exécution. C'est pour cela qu'elle doit permettre d'établir dès le départ une vision parfaitement claire.

Il faut alors pouvoir se raccrocher à son expérience, à son entraînement et à ses capacités intrinsèques. C'est cela, au bout du compte, qui fait la différence.

Cet état d'esprit concourt à la réussite de la mission. En situation de crise particulièrement, on est défait à partir du moment où l'on commence à se penser comme un héros, c'est-à-dire seul. »²²

L'innovation récente de la fonction de *Directeur Médical de Crise* ouvre ici des perspectives à consolider, enrichir par nombres d'expériences.

6. L'aide au pilotage

Dans un brouillard permanent, il va falloir se concentrer sur les décisions à prendre, et les prendre, sans attendre d'avoir toutes les preuves, tous les plans, tous les modes d'emploi. Ce qui suppose du discernement en univers liquide. Et souvent explosif.

On serait tenté de se raidir et de ne rien changer. Et chaque alvéole d'attendre, de plus en plus focalisée sur ses meilleures pratiques d'excellence, d'être à son tour happée par la tourmente.²³

On serait tenté d'importer des modèles qui satisfont d'autres organisations, confrontées aux urgences. C'est la classique organisation hiérarchique centralisée autour d'un PC, d'un état-major. Pareil modèle est bien éloigné de ce que le milieu hospitalier requiert et attend.

Il faut inventer des formes (ne parlons pas trop vite de schémas, encore moins de "doctrines") bien mieux ajustées au monde de l'hôpital.

Je proposerai, en appui aux directions, de disposer deux entités.

1. ***Une cellule opérationnelle***, visant l'efficacité pour la conception, la mise en place et le suivi des décisions et actions engagées. Elle a pour mission de recueillir l'information et de la traiter, de repérer les difficultés opérationnelles et de prévoir tous les appuis à apporter etc. C'est un travail de ruche, à l'écoute de l'ensemble de la structure, qui vise à donner intelligence, cohérence et cohésion au pilotage. Cette cellule est en quelque sorte la cellule de crise habituelle, ajustée en fonction de l'échelle et de la difficulté de la crise.
2. ***Une cellule innovation, pour la détection et le traitement des difficultés et ruptures critiques***. Il va en effet falloir voir plus loin que le seul problème de submersion par le nombre. Voir même davantage que la somme de tous les grains de sables qui pourraient venir gripper la machine et lui faire perdre de son efficacité. Il faut surtout s'interroger sur ce qui pourrait venir *mettre en échec l'ensemble de la réplique*. C'est le défi majeur des grandes crises systémiques telle que celle que nous traversons actuellement. Dès lors, le grand danger est de ne pas pouvoir rester en phase avec les défis posés, de ne pas comprendre ce qui se joue et traverse les corps sociaux concernés, de se mettre en réaction quand l'invention s'impose comme condition de sortie de crise.

Je reprendrai ici bien volontiers les principes mis en action par David Kaufman, le conseiller stratégique de la FEMA (la sécurité civile américaine) lors du cyclone Sandy (2012).²⁴ Il avait mis sur pied trois sous-groupes :

1. *Un sous-groupe « détection et correction des failles »* : la gravité et l'étrangeté des situations conduit nécessairement à ouvrir des béances qui doivent être détectées au plus vite, pour action également très précoce ; et même : anticipées, pensées avec un coup d'avance.
2. *Un sous-groupe « détection des initiatives émergentes »* : la complexité des dynamiques sociales sera extrême, et il est donc impératif de saisir ce qui se passe entre les multiples acteurs, avec des initiatives ne venant pas du haut, et qui peuvent s'avérer des points d'appui décisifs.
3. *Un sous-groupe « invention-temps réel »* : c'est sans doute le plus difficile. Penser sur d'autres schémas, d'autres repères, pour inventer des combinaisons d'impulsions qui pourront faire sens, et bien sûr être pertinentes d'un point de vue opérationnel.

D'un point de vue très opérationnel, pour cette cellule innovation, on peut préciser quelques repères de conception et de fonctionnement.

On mobilisera pour la composer quelques personnes :

1. Représentant les multiples publics de l'organisation ;
2. N'ayant aucune difficulté, bien au contraire, à rechercher les signaux aberrants comme les situations sans solution sur étagère ;
3. N'ayant pas besoin de se cacher derrière leurs titres, ou de faire montre d'un égo surdimensionné, dont on n'a vraiment pas besoin dans ces circonstances ; (on peut même, à toutes fins utiles, mettre une affiche à l'entrée comme à Heathrow : « *Leave your ego here* »).
4. Tout à fait ouvertes au travail dans le vide avec d'autres, tout aussi perdus ;
5. Et surtout dans un excellent esprit collégial.

Pour les modalités du travail :

1. Il faut éviter les séances de brainstorming chronophages et rapidement démobilisantes, pour privilégier des rythmes bien plus rapides et fléchés. Du type : avant d'échanger, chacun jette sur une feuille blanche Une idée résumant sa vision fondamentale du problème. On se donne 3 minutes pour cela. Puis on travaille sur une vision commune.
2. Et l'on se focalise ensuite sur un même mode (d'abord concentration personnelle puis échange rapide), sur les suggestions concrètes que l'on peut proposer aux dirigeants.

Dans le cas du SRAS à Toronto, la question s'était posée de savoir s'il fallait regrouper tous les patients SRAS dans un même hôpital (option 1), ou surtout ne pas choisir cette option (donc option 2). Le Dr Young divisa son groupe de crise en deux, chacun devant réfléchir pendant 90 mn sur les arguments de l'option 1 pour un groupe 1, de l'option 2 pour le second groupe 2. A sa grande surprise le groupe 1 revint en salle plénière avant l'heure prévue pour indiquer qu'il n'avait pas réussi à trouver des arguments confortant le choix de l'option 1.²⁵

Cela suppose toutefois un peu d'entraînement à la conduite inventive des groupes de crise. On le voit à nouveau : très loin de l'image réflexe que l'on peut avoir d'une salle de crise.

Pour aller plus loin, on peut consulter : Patrick Lagadec, *Force de Réflexion Rapide*, les principes²⁶, et les repères opérationnels.²⁷

7. Leadership : le grand rendez-vous avec soi-même

Trop souvent, les réflexions sur le management et le leadership en restent à des schémas organisationnels. Bien sûr, des recommandations en matière de comportement sont aussi proposées. Mais la réflexion va rarement sur le point ultime – quand le vide se fait omniprésent, la perte de repères abyssale, le risque vital pour soi comme pour les autres.

La crise qui nous percute risque fort de nous entraîner vers ces rivages du tragique. Des espaces dans lesquels on a besoin de véritables leaders, qui en imposent et inspirent d'abord par leur personnalité.

J'emprunte ce dernier point à Murielle Arondeau, aux prises avec une situation pathétique à Mitrovica dans son hôpital en zone de guerre. Comment une directrice, étrangère, parachutée, sans appui institutionnel dans son propre pays, peut-elle ré-instituer de la règle, de la vie commune, de l'efficacité, quand tous les repères ont été pulvérisés ? Comment faire encore quand tous les repères sont détruits – que le personnel de l'hôpital, quand on arrive, est composé de factions ennemies, armées à l'intérieur même de l'hôpital ?

Murielle Arondeau : « C'est un grand rendez-vous avec vos convictions. Il faut avoir donné déjà un sens à sa vie. Sinon, on fera seulement partie de la destruction ambiante.

Le sens n'est plus donné par les outils, les encadrements. On se retrouve dans un face à face avec le sens. Et c'est parce que vous donnez du sens que vous donnez un sens à votre action. C'est ça qui donne du repère, qui recentre. Mais il faut que ce soit très fort pour que les gens se raccrochent. On ne triche pas.

Et c'est parce que vous donnez du sens que vous trouvez le courage d'aller jusqu'au bout.

Je crois que ma force, là-bas, ce fut ce courage.

Il faut entreprendre et rêver l'impossible. Entreprendre même si ça paraît impossible. »²⁸

ANNEXE

LE SYSTÈME MÉDICAL LORS DU CYCLONE KATRINA

1. Extraits de mon rapport :

Patrick Lagadec : "Katrina : Examen des rapports d'enquête", Tome 2 : "The Federal Response to Hurricane Katrina "Lessons Learned", The White House, 2006", Cahiers du Laboratoire d'Econométrie, Cahier n° 2007 - 11, Ecole Polytechnique, Juin 2007, première version, 156 pages.<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-11.pdf>, page 119.)

“La dimension Santé est au nombre des plus complexes. Soudain, un système déjà très en limite (les états du sud sont parmi les moins bien classés du pays), est privé de son architecture : hôpitaux, centres secondaires, dossiers, transport, etc.). Chaque élément est exposé à des risques tous azimuts : patients dans des conditions inimaginables ; pas d'accès au soin ; dossiers inaccessibles ; risques sécuritaires graves, ou pensés comme tels, avec cette image des transports aériens sous le feu des snipers ; risques de maladies contagieuses, notamment dans centres d'hébergement surpeuplés et insalubres ; craintes de maladies, accroissant encore l'inquiétude générale ; etc. Et les grands nombres exacerbent la lourdeur de la tâche : 100 000

patients à traiter, 200 000 patients sortis de la région, 200 patients et personnels réfugiés sur le toit d'un hôpital et à hélitreuiller ; etc.

Il s'agit, là aussi, et plus encore qu'ailleurs, de sauver tout ce qui peut l'être en urgence absolue (hélitreuillages de dernière extrémité), de bloquer le tourbillon mortel (sécurisation de fortune), et de réussir une réanimation générale, dans des conditions instables, illisibles, hors-cadres. En comptant tout à la fois sur une tenue du terrain par les personnels, des consolidations fédérales – notamment par le CDC, qui envoie 200 experts et personnels –, des actions individuelles, de l'entre-aide entre hôpitaux, et une action forte de communication à travers des centres d'appel pour répondre à d'innombrables demandes (passées car ceux qui, par bonheur, ont des moyens d'appel). Car tout est bouleversé : par exemple, sans connaissance des dossiers médicaux, les soins peuvent représenter des risques pour les patients ; les patients ne savent plus quoi faire s'ils n'ont pas accès aux pharmacies, etc.”.

2. Extraits de mon rapport :

Patrick Lagadec : "Katrina : Examen des rapports d'enquête", Tome 3: "A Nation Still Unprepared", The US Senate, 2006", Cahiers du Laboratoire d'Économétrie, Cahier n° 2007-25, 155 pages. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-25.pdf> Pages 127-131

Chapitre 17

LE SYSTÈME MÉDICAL CONFRONTÉ À UN AUTRE MONDE

Au-delà des éléments factuels, qui sont connus, ce chapitre apporte des réflexions montrant comment le système de santé, notamment les hôpitaux, glisse vers des territoires hors références habituelles.

- Les principes qui fondent habituellement les analyses coûts-bénéfices ne fonctionnent plus : une évacuation est certes un acte à haut risque, mais on se retrouve bien vite dans une impasse létale quand l'institution de santé part à la dérive.
- Les visions habituelles ne tiennent plus : on ne travaille pas sur des évacués extraits de la zone rouge, c'est l'ensemble du dispositif qui est en zone rouge.
- Il est normal d'attendre une aide extérieure pour sauver des hôpitaux : mais, en la circonstance, cette aide n'est pas disponible, et il faut éventuellement aussi (on n'a pas de certitudes sur ce point, mais il n'est pas facile d'attendre une preuve convaincante avant de déterminer une ligne d'action) compter avec des paramètres inimaginables comme celui de snipers prenant les hélicoptères pour cibles.
- La question d'une aide extérieure massive se pose, mais avec un problème d'accréditation qui relève rapidement du casse-tête. On ne saurait oublier toute sécurité dans l'embauche de volontaires, mais le processus d'accréditation, non préparé, se révèle impossible à établir (à noter que le risque, pour l'avenir, est une décision de centralisation bureaucratique interdisant toute flexibilité).

25 hôpitaux, 12 000 patients

Hundreds of special-needs patients were cared for at the Superdome and eventually evacuated. In the end, 19 nursing homes evacuated pre-landfall, and leaving 34 to do so after the hurricane. Moreover, a total of 12,000 patients and caregivers were evacuated from hospitals before and after Katrina with 25 hospitals evacuating in the first five days post-landfall. (Chapter 24-9)

Une analyse sur hypothèses conventionnelles, donc fausses

L'habitude, les difficultés, et aussi des références solides – mais non fondées en l'espèce – conduisent à construire peu à peu une impasse. On tient qu'il y a moins de risques à rester sur place qu'à évacuer – mais toute l'analyse est faussée par le fait que les paramètres habituels ne sont plus valides.

Hundreds of special-needs patients were cared for at the Superdome and eventually evacuated. In the end, 19 nursing homes evacuated pre-landfall, and leaving 34 to do so after the hurricane. Moreover, a total of 12,000 patients and caregivers were evacuated from hospitals before and after Katrina with 25 hospitals evacuating in the first five days post- landfall. (Chapter 24-9)

In both Mississippi and Louisiana, the onset of Hurricane Katrina found significant populations of acutely ill patients in hospitals and patients in nursing homes who were not evacuated. In the case of acutely ill hospital patients, most hospitals decided that the medical risk of moving these patients outweighed the benefit, and chose to shelter-in place.

Unfortunately, the majority were not adequately equipped to carry out this function in the face of a storm the magnitude of Katrina. Some nursing homes made similar decisions based on difficulties they encountered in previous evacuations or for other reasons. All told, some 235 deaths occurred in 28 of Louisiana's hospitals and nursing homes. Special-needs patients transported themselves or were evacuated to the Superdome and to other shelters. Although an estimated 450 special-needs patients were evacuated from the Superdome prior to landfall and transferred to a state-supported shelter in Baton Rouge, many more remained in the city. (Chapter 24-1)

Un système qui va au fiasco, en le sachant

La gravité des faits, la hauteur des contraintes, les règles du jeu qu'il faudrait avoir développé, font que l'on sait quelque part que le fiasco est au bout du chemin. Comme une tragédie qui se déroule, en toute connaissance de cause. Se mêlent ainsi des phénomènes tout à la fois d'aveuglement et de lucidité impuissante.

So on the eve of Katrina's landfall, federal, state, and local medical emergency managers found themselves confronted with the need to evacuate and care for thousands of medically compromised individuals – a circumstance forewarned in the Hurricane Pam exercise a year before Katrina.⁶ Even more telling is the fact that these officials were apparently well aware of the situation that they would face. For example, a U.S. Department of Health and Human Services (HHS) e-mail describes information communicated on a FEMA-arranged conference call on Sunday night, August 28, just hours before landfall. The e-mail stated that 40 to 50 patients at the Superdome special needs shelter were critical-care medical patients and that there were approximately 2,500 hospital patients still in New Orleans. The e-mail goes on to say, "Advanced planning was never completed on how the patients left in the hospitals will be evacuated after the event," and later noted, "it is assumed that many of the hospital generators will lose power given the expected height of the water."

L'inverse du schéma de référence : non plus un "ground zero", et un contexte préservé qui vient aider, mais un univers entièrement affecté

All of this had to be done in areas where major portions of the health-care system had been damaged or destroyed. All but three hospitals in the New Orleans area were incapacitated¹⁰ and essentially all hospitals in the Mississippi Gulf Coast area sustained some level of physical damage and operational disruption (from loss of power, evacuation of staff, disruption of their supply systems, etc.). Charity Hospital in New Orleans, which was rendered inoperable by flood water, was one of only two major trauma centers located in the entire state. (Chapter 24-2)

Some of the difficulties experienced in moving victims into the state's medical triage system were compounded by the fact that the evacuation of hospitals was simply not addressed in Hurricane Pam, despite the presumption that New Orleans would flood and that the hospitals would become inoperable. In fact, the Hurricane Pam exercise assumed that some 2,000 patients would be sheltered in place in area hospitals which would cease to operate as functional medical facilities due to flooding – a prediction that came strikingly close to reality during Katrina. Though faced with this daunting scenario, little action was taken to address it prior to Katrina. As explained by Dr. James Aiken, Medical Director for Emergency Preparedness for the Medical Center of Louisiana in New Orleans (a.k.a. Charity and University Hospitals).

Une hypothèse hors-cadre : l'évacuation – Aux confins del'insaisissable

Well, to start with my own hospital, it [Pam] did not change our planning at all. I don't think it changed anyone else's planning that I am aware of...[T]he focus of the health care planning that I participated in [during the exercise] had to do with not what happens within what we call the affected areas [that] have flooding but what happened on dry land. And most of the activities that happened in the health care breakout sessions had to do withstanding up the temporary medical support sites.

[M]any of my colleagues registered our concerns that we were literally writing off any serious planning above and beyond what we had then, which was to tell the hospitals they were going to have to be self-sufficient for three to five and now seven days... So, the Hurricane Pam, again, exercises and planning efforts, as far as I know, never addressed the issue of pre-threat evacuation or actually serious detailed planning for the affected area.

(Chapter 24-3)

As Dr. Guidry [Medical Director and State Health Officer] explained:

When I had discussions with a number of these hospitals in this area over the years, the question was, "How are you going to evacuate?" And their response was always, "We do not plan to evacuate. Our evacuation plan will be to get those people out that can travel, elective surgeries. But we will remain here with the people that are not able to get out and the people that are going to need our care so that we can be here after the event." (Chapter 24-4)

In the end, hospitals in Southeastern Louisiana were simply reluctant to follow their plans and evacuate the critically ill because of the danger, expense, and uncertainty of the hurricane path itself. As LSU's Dr. Aiken put it:

Hurricanes have a remarkable capability of changing directions quickly. And so, when you say, "In the line of the path of a storm," you know, for us, that path actually gets realized after the fact. So, when you talk about evacuating patients from the number of hospitals that now exist, and we have to expand this conversation beyond New Orleans, because, quite frankly, a lot of the destination hospitals that some of the areas use would be the same ones that we [LSU] would want to use. ... how do you decide which hospitals should evacuate and where should they go? I mean, do we evacuate the entire coastline?

...and again, remember 24 hours [prior to landfall of the hurricane], we do not want anybody on the road. So, the risk benefit [issue arises], and also remember every single patient who is critically ill requires almost their own means of transportation, whether it's an ambulance or helicopter. We certainly could put a couple in. But for our critical care patients, school buses [are] not usually the answer.

In addition, evacuation would have required New Orleans area hospitals to confront the difficult problem of finding other hospitals that could take their patients. As Dr. Guidry explained, in Louisiana under normal situations, sick or emergency patients with pressing

needs are sent to the New Orleans region, which hosts a large number of medical facilities, the state's "medical mecca." However, Katrina reversed that burden, causing 25 hospitals in the area to try to find places for their patients outside of New Orleans, and "the rest of the state can't absorb it." (Chapter 24-4-5)

Face à des *impensables qui cristallisent brutalement* – Plans-papier

However successful it had been in prior hurricanes, the strategy of hospitals to stay open for critically ill patients and storm victims proved untenable in Katrina. After a few days, most hospitals that had stayed open were running out of fuel for their backup generators, making it impossible to operate effectively or, in some cases, unable to operate at all due to flooding. In desperation, they appealed to DHH to help them evacuate. Dr. Guidry found that helicopters and other transportation assets were tied up in search and rescue efforts:

And so, their plan was stock up, be prepared to stay in place a few days. Most hurricanes, three days, five days out, you're done with it and be ready to take care of people after. The calls started coming in saying we're about to lose power, we're going to have to bag [manually ventilate] patients. We got to get them out of here. We got to get them out of here. We got to get them out of here. And I was asking for the resources to move them. Search and rescue is going to have to move them. I got to have the helicopters, I got to have the planes to move them out...So it then becomes where do I send them, how do I get them there, how do I get them out of there. So, the Hospital Association is coming to me in tears, the folks there are in tears trying to help their folks and I'm beating my head to try to get the help. And you've got the search and rescue that's trying to get people out of water and rooftops and out of hospitals. And that's all the competing needs for the limited assets. (Chapter 24-5)

The Committee also found that there was no process to vet the plans for consistency and practicability. For example, many nursing homes rely on ambulance services to evacuate their populations. During a crisis, however, ambulance services may be in use by other nursing homes or hospitals. Furthermore, nursing homes and hospitals are not required to evacuate. The facility's plan could simply be to weather the storm – even if the nursing home is in a flood-prone area. In short, nursing homes are only required to have their emergency plans on *the books*, which is a far cry from ensuring that they will actually work during a time of crisis. (Chapter 24-7)

Les *volontaires* : la question des *accréditations*, et *l'impréparation générale*

In the immediate aftermath of Katrina, HHS began receiving numerous calls from health professionals wanting to volunteer their time and services to the affected region. In response, HHS created an entirely new federal volunteer signup website.¹⁹² For lack of a national credentialing system, HHS decided to rely on a private contractor to individually verify the credentials of the 34,000 individuals who volunteered in the weeks after Katrina.

The volunteering and deploying process was time and resource consuming at best. After registering on the website, volunteers were contacted by the private contractor to verify their credentials. Volunteers were sent to the HHS Human Resources Office to be hired as temporary employees, then to OPHEP for deployment. Credentialing became a significant bottleneck in the process, and there seemed to be no consistent plan as the weeks went on. Numerous documents indicate credentialing delays by the private contractor, who was hired and started work only after landfall. Because different organizations were handling credentialing, hiring, and deployment, HHS had limited information on volunteers in the system and where they were being deployed. The volunteers also posed a host of difficulties for the HHS logistics department because volunteers were not familiar with travel regulations, procedures, and reimbursement protocols, among other issues. Creating this massive federal volunteer effort

during the crisis took a significant amount of effort and resources at the federal and the local level and impaired HHS's ability to function as efficiently as possible.

Once created, the new volunteer system experienced many problems. Numerous documents indicate constant additions and changes to the website,¹⁹⁸ underscoring the unplanned nature of this project in the midst of a significant national catastrophe. This was also singularly a federal effort. Staff to the Secretary of HHS made clear in an e-mail to those administering the database that there was a lack of coordination with states around volunteer recruitment. States felt that the HHS volunteer recruitment effort conflicted with their own efforts to recruit and organize volunteers which they would dispatch themselves and the HRSA-sponsored credentialing programs they had been encouraged to establish. It also failed to directly include state emergency-management agencies which were trying to fill requests for medical assistance from the Gulf Coast to ensure the efforts were coordinated and not duplicative.

Eventually, approximately 1,400 out of 34,000 volunteers in HHS's volunteer system actually deployed, or only 3.5 percent of those that signed up on the volunteer website. The costs of HHS's constructing and maintaining this database, and of contracting with a private credentialing entity, are not known. In the end, it was unable to efficiently process volunteers. The federal volunteer-deployment effort was a haphazard attempt to respond to undoubtedly well-intentioned people offering help in the immediate aftermath of Katrina. While it is human nature to want to volunteer and assist in the face of a major disaster, the significant effort made to attempt to accommodate individual volunteers may not have been the best use of resources.

To date, HHS has failed to meet its statutory mandate to create a national credentialing system to allow health professionals to work across localities and states to meet healthcare personnel surge needs. Had a national credentialing system been in place for Katrina, volunteer health professionals would likely have been utilized more quickly and effectively, obviating the need to create an entirely new federal volunteer database and deployment effort in the midst of a national crisis. (Chapter 24– 22-23)

¹ Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, juillet 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

Pour une vidéo de synthèse :

Patrick Lagadec, point de situation sur les crises hors cadres, **1er juillet 2009** : partage de réflexions dans le cadre du projet de recueil de témoignages "Arrêt sur image : Pandémie et société", engagé par l'Espace Ethique AP-HP, Assistance Publique-Hôpitaux de Paris. Entretien et réalisation : Patrice Dubosc.

https://www.youtube.com/watch?v=6aE-NNJW0EQ&feature=emb_logo

² 19 mars 2020 : COVID-10 : GPS en folie, Cadrages à dompter.

<https://www.linkedin.com/pulse/codiv-19-gps-en-folie-cadrages-%25C3%25A0-dompter-patrick-lagadec/?trackingId=qPI%2FJhplRSWS7gsALnvg2g%3D%3D>

9 Mars 2020 : Covid-19 : Troisième phase, second souffle.

<https://www.linkedin.com/pulse/codiv-19-troisi%25C3%25A8me-phase-second-souffle-patrick-lagadec/?trackingId=%2F1fa37FRQnSAAfeDrVMpWA%3D%3D>

28 février : Covid-19, Principes-Guides pour temps de ruptures

<https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-principes-guides-pour-temps-de-ruptures-patrick-lagadec/>

23 Février 2020 : « Covid-19. Défi mondial - Irruptions locales : Quel pilotage ?

<https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-d%25C3%25A9fi-mondial-irruptions-locales-quels-rep%25C3%25A8res-lagadec/?trackingId=eH92AS4WTIeGyIJ3VVYjcA%3D%3D>

21 Février 2020 : "Codiv-19 : Naviguer avec discernement, entre débordement et engloutissement ».

<https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-naviguer-avec-discernement-entre-débordement-patrick-lagadec/?published=t>

19 Février 2020 : Méga-Crises : Être en phase - Terrible défi

<https://www.linkedin.com/pulse/m%25C3%25A9ga-crisis-%25C3%25AAtre-en-phase-terrible-d%25C3%25A9fi-patrick-lagadec/?trackingId=DZOg4IPTQTYl%2FV6U5ZiOgg%3D%3D>

³ Je me souviens du retour d'expérience sur Katrina, et les hôpitaux de la zone. VOIR ANNEXE

Voir aussi : Patrick Lagadec et Xavier Guilhou : "Katrina - Quand les crises ne suivent plus le script", *Préventive-Sécurité*, n° 88, Juillet-août 2006, pp. 31-33. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS88_Katrina_ok.pdf

⁴ Comme je le notais dès le 28 février dans ma note LinkedIn : « Lors de l'incendie de Notre-Dame, épreuve que rappelait un médecin de la Pitié-Salpêtrière lors de la visite du Président de la République, de très grandes fortunes avaient annoncé qu'elles apportaient une aide financière importante pour la reconstruction de l'édifice. Il serait probablement fort opportun pour la première ligne de front de recevoir ce type d'appui, et sans délai, même si c'est bien évidemment loin d'être le seul facteur à considérer pour tenir l'assaut qui s'amplifie. »

28 février : Patrick Lagadec Covid-19, Principes-Guides pour temps de ruptures

<https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-principes-guides-pour-temps-de-ruptures-patrick-lagadec/>

⁵https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/coronavirus-c-est-plus-qu-un-appel-a-laide-s-alarme-martin-hirsch_3883727.html

⁶ Matthieu Langlois, avec la collaboration de Frédéric Ploquin, *Médecin du Raid – Vivre en état d'urgence*, Paris, Albin Michel, 2016.

⁷ Matthieu Langlois : "Prise de décision dans l'incertitude – Expérience des médecins tactiques du RAID", *Lirec* n° 58, Janvier 2019, (pages 14-18). http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lirec_58.pdf

⁸ Matthieu Dolain, Frédéric Petitjean, Jean-Marc Laborie : "Faire face : 10 points sur la guerre au virus", *Le Grand Continent*, 20 mars 2020.

<https://legrandcontinent.eu/fr/2020/03/20/faire-face-guerre-coronavirus/>

⁹ Entretiens personnels, dont je la remercie.

¹⁰ "Toulouse, 21 septembre 2001", Entretien avec le Docteur Marie-Cécile Barthet, Responsable de l'unité de médecine de Catastrophe du Samu-31, Directeur des Secours Médicaux lors de la Catastrophe d'AZF, le 21 septembre 2001. in www.patricklagadec.net, section Film pédagogique.

¹¹ "Un management de l'extrême – Hôpital de Mitrovica, 1999", à l'écoute de Murielle Arondeau, Directrice de l'hôpital de Mitrovica – conflit du Kosovo, 1999, montage Aurélien Goulet, 15 juin 2005 in : www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques. Voir aussi son livre : *Un hôpital pour la paix : L'été 1999 au Kosovo*, France Europe Editions, 2005.

¹² "Leadership in the age of unconventional crises and chaotic environment", Dr. James Young, O. Ont., M.D., Special Advisor to the Deputy Minister, Public Safety Canada talking to Patrick Lagadec, October 2007. Montage, sous-titrage, Vidéo-Adapt, Immédiars, Décembre 2007. In <http://www.patricklagadec.net/fr/>, section Films pédagogiques.

¹³ "Toulouse, 21 septembre 2001", Entretien avec le Docteur Marie-Cécile Barthet, Responsable de l'unité de médecine de Catastrophe du Samu-31, Directeur des Secours Médicaux lors de la Catastrophe d'AZF, le 21 septembre 2001. in www.patricklagadec.net, section Film pédagogique.

¹⁴ "Un management de l'extrême – Hôpital de Mitrovica, 1999", op.cit.

¹⁵ "Dans l'inconnu, en risque vital : Recadrez votre vision, vous avez UNE seconde", à l'écoute de Patrick Chauvel, Journaliste-Documentariste de guerre, Juin 2008. Montage, Olivier Cour - Immédiars. (1h29mn), in www.patricklagadec.net, section Film pédagogique.

¹⁶ Patrick Lagadec et Xavier Guilhou : "Pour éviter d'être en retard d'une crise », *Figaro-Vox*, 26 septembre 2008, <https://www.lefigaro.fr/debats/2008/09/26/01005-20080926ARTFIG00703-pour-eviter-d-etre-en-retard-d-une-crise-.php>

¹⁷ In Benoist-Méchin : *Soixante jours qui ébranlèrent l'Occident - 10 mai-10 juillet 1940*, Bouquins, Robert Laffont, 1956, p. 804-805.

¹⁸ Matthieu Dolain, Frédéric Petitjean, Jean-Marc Laborie , op. cit.

¹⁹ Idem.

²⁰ Idem.

²¹ Idem.

²² Idem.

²³ Voir les réflexions du Pr. Pierre Carli à ce sujet : "Médecine de catastrophe: nouveaux défis, nouvelles logiques d'action", à l'écoute du Pr. Pierre Carli, chef de service du SAMU de Paris , Hôpital Necker CHU Paris V (Professor and Chairman, SAMU de Paris, Anesthesiology and Critical Care Dept, Hopital Necker, Paris, France), montage Aurélien Goulet, mars 2005. In <http://www.patricklagadec.net/fr/> section films pédagogiques.

²⁴ Voir : "25 avril 2014 – Suivre les grandes percées : rencontre exceptionnelle à la FEMA à Washington", in Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Manitoba, Les Belles Lettres, 2015. Page 202.

²⁵ Voir Leadership in the age of unconventional crises and chaotic environment", Dr. James Young, op.cit, in <http://www.patricklagadec.net/fr/>, section Films pédagogiques.

²⁶ 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>

²⁷ <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/FRR-REPERES-OPERATIONNELS.pdf>

²⁸ "Un management de l'extrême – Hôpital de Mitrovica, 1999", à l'écoute de Murielle Arondeau, op.cit.

27 MARS 2020

COMMISSION D'ENQUÊTE :
VRAIMENT PAS LE MOMENT !

DANGER IMMÉDIAT !

On sent déjà les cordes se tendre, le buzz monter : « Commission d'enquête ! ».

Écoutons tous les médecins, tous les acteurs qui sont sur le pont : « Ce n'est pas du tout le moment. Nous verrons cela après. »

Nous sommes dans la déferlante. Toutes les énergies sont requises : au front, en seconde ligne, en troisième ligne, en profondeur. Pour aider et soutenir ceux qui luttent.

Pour consolider toujours plus l'engagement citoyen à réussir la bataille du confinement, dont dépend la tenue de la ligne de front.

Pas de déperdition. Pas d'indécence.

PIÈGES À VENIR...

Je souhaiterais néanmoins alerter sans attendre sur les pièges qui guettent la vague de commissions d'enquête qui risquent de déferler rapidement après celle du virus.

Deux mises en garde, à énoncer dès maintenant, pour ne pas arriver trop tard.

Exigence 1 : Rigueur

Oui, il faudra déterminer des responsabilités. Identifier les blocages. Les retards. Nous le devons à tous ceux qui auront perdu la vie, qui auront souffert, qui se seront donnés au-delà de toute limite, qui souffriront. Nous le devons pour progresser dans nos gestions des alertes, des crises, des grandes ruptures systémiques.

Mais nous aurons besoin de rigueur, et non d'envolées verbales, de slogans buzz-garantis, de captations suspectes.

Pour que l'analyse soit véritablement à la hauteur de l'épreuve et de ce qu'elle exige comme examen.

Exigence 2 : Profondeur

Au-delà des points spécifiques à clarifier, il faut avoir conscience du fait que ces points, et mêmes les manquements bien identifiés, seront avant tout des *symptômes*.

Symptômes de décalages fondamentaux – qui ne datent pas d'hier – entre nos visions des risques et ce qu'ils sont devenus ; entre nos visions des crises et ce qu'elles sont désormais ; entre nos architectures institutionnelles et celles qui nous seraient nécessaires ; entre nos cultures de fond et celles qui restent à inventer. Et cela du sommet jusque dans tous les cercles de responsabilité, à tous les étages.

Il faudra entrer dans toute l'épaisseur de ces soubassements. Passer de la crucifixion d'une ancienne ministre de la Santé à sa déification ne suffira pas à nous rendre quitte. Elle-même le rappelle déjà, avec dignité.

Ce qui supposera un travail acharné et en grande profondeur de toute personne acceptant une responsabilité dans une Commission d'enquête.

ANNEXE

RÉFÉRENCES

Perspectives :

– *Le Temps de l'invention – Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Editions Préventique, juillet 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

Auscultation :

– *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Manitoba-Les Belles Lettres, 2015.

Réflexions sur le cas H1N1, mais au-delà du H1N1 :

– Patrick Lagadec : "La Drôle de grippe", *Préventique-Sécurité*, n° 111, Mai-juin 2010, p. 44-48.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS111_p44_Lagadec-p.pdf

Et un texte beaucoup plus fouillé :

– « "LA DRÔLE DE GRIPPE" Pandémie grippale 2009 : essai de cadrage et de suivi », *Cahier de recherche* n° 2010-03, École Polytechnique, janvier 2010, 177 pages.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cahier_2010-03.pdf

Dont je donnerai ici la dernière page, script d'un entretien avec la ministre belge de la Santé, sur la *RTBF, Face à l'Info, Eddy Caekelberghs, 11 janvier 2010*

Patrick Lagadec : L'urgence, c'est de prendre un peu de recul. Il a manqué de recul avant, il en a manqué pendant, et il ne faudrait pas qu'il en manque maintenant, qu'on se satisfasse de raccourcis expéditifs. [...] Ce qu'il faut comprendre c'est que, sur tous les dossiers, et bien au-delà des seules crises de santé publique, on n'a plus la grammaire de pilotage des crises actuelles. C'est extrêmement compliqué, ce n'est plus linéaire. Il n'y a plus seulement de l'incertitude mais de l'inconnu.

La première urgence, ce serait de décider en Europe, au moins, une action de retour d'expérience, non pas uniquement pour savoir si les firmes pharmaceutiques ont fait ceci ou cela, mais comment on s'y est pris, quelles étaient les véritables difficultés et qu'est-ce qui s'est passé ?

Il y a sans doute eu un logiciel piégé donné aux politiques. Lorsqu'on leur a servi sur un plateau qu'il ne pouvait y avoir que pandémie extrêmement grave, et que cette pandémie extrêmement grave ne pouvait être qu'*imminente*... comment on fait avec ça ?

Qu'est-ce qui s'est mis en place en matière d'expertise ? Non pas : « Laissez-moi vous dire ce que c'est ce virus », mais : « comment on va s'y prendre pour traiter ça ? », quel type de questionnement on va mettre en place, avec qui ? Comment on va conduire cela ?

Ce sont les questions à prendre en charge.

Autrement, chacun va aller de sa petite condamnation, de sa petite enquête, mais ça ne va mener nulle part. Or les enjeux sont graves.

Parce que demain nous aurons éventuellement une crise avec des effets beaucoup plus graves que ce qu'on a aujourd'hui et il ne suffit pas de dire « vous voyez, on a fait n'importe quoi ».

Car demain on pourra encore faire n'importe quoi en faisant l'inverse, et avec un bilan inverse. C'est le fait qu'on n'a pas de radar aujourd'hui qu'il faut absolument prendre en charge.

Eddy Caekelberghs, RTBF: Laurette Onkelinx, vous êtes preneur de ce genre d'étude?

Laurette Onkelinx : Oui, tout à fait, il faut ce recul. Il faut voir que ce genre de crise peut aller à répétition. [...] On peut connaître d'autres crises et il faut voir comment on peut prendre du recul. Et que des scientifiques comme ceux que je viens d'entendre puissent nous aider dans cette prise de recul.

30 MARS 2020

CORONA

RUPTURES — INVENTER, MOBILISER

Nous sommes en plein combat contre le virus, dans chaque foyer, chaque institution, chaque pays, et à l'échelle de la planète. L'urgence absolue est de faire face, minute après minute, jour après jour, semaines après semaines – avec rigueur et vigilance, responsabilité et compétence, solidarité et dignité.

Mais les grandes épreuves sont toujours à couches multiples. Et – dès cet instant – il nous faut *aussi*, en dépit de toutes les exigences de l'immédiat, ouvrir la question des perspectives et des voies praticables. Qui vont largement se poser en termes de *ruptures*. Non pas seulement de « sortie de crise » mais bien de réinvention. Les deux ne sont pas antinomiques, il faudra faire l'un *et* l'autre, puisque la rupture n'est pas la table rase.

Que savons-nous de cet univers où il va nous falloir opérer ? Sur toutes les dimensions – techniques, économiques, financières, sociétales, psychologiques, relations internationales, etc. – il va nous falloir ouvrir de nouvelles visions, de nouvelles pratiques. Chaque dimension va appeler des visions et des avancées inédites. Des stratégies et des tactiques.

Mais il est possible, et sans doute indispensable, de s'interroger sur les grammaires communes qu'il serait intéressant de connaître pour avancer dans les multiples champs à ouvrir et découvrir.

En toute modestie, je puis partager ici quelques éléments de ce que j'avais exploré, notamment avec Janek Rayer puis Xavier Guilhou, à partir du milieu des années 1990.

Ruptures ? Jusqu'à cette pandémie, c'était un terrain largement interdit. Les [rares] responsables avec lesquels nous avons pu réfléchir nous le disaient : « Voici des scénarios qui pourraient détruire notre organisation, mais je n'en parlerai jamais en comité de Direction » (c'était en 1995). « Il y a un sujet qu'il est interdit d'évoquer en COMEX : les subprimes » (c'était un an avant la crise financière mondiale).

Pour nourrir la réflexion, on pourra aussi se reporter à différents textes :

– Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation – Paris, Les Échos Éditions, 2000.

– Patrick Lagadec & Xavier Guilhou : *La Fin du risque zéro*, Eyrolles – Paris, Les Échos Éditions, 2002.

– Patrick Lagadec & Laura Bertone : *Voyage au cœur d'une implosion – Ce que l'Argentine nous apprend*, avec le concours de Xavier Guilhou, Paris, Eyrolles, 2003.

– Patrick Lagadec & Janek Rayer : "*Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite*", Administration, Juin 1997.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/des crises aux ruptures.pdf>

– Patrick Lagadec : "Urgence crises ruptures, des théâtres de vulnérabilité en mutation", Préventique-Sécurité, n°36, novembre-décembre 1997.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/urgences%20crises%20ruptures1997.pdf>

– Patrick Lagadec : "Risques, crises, ruptures : une nouvelle donne", in : *Sécurité Internationale – Coopération : vues et visions*, Département Fédéral des Affaires Étrangères, Centre de Politique de Sécurité Internationale, Juillet 2004, p. 4-7.

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

Pour être plus directement opérationnel, je reprendrai ici quelques points extraits d'un petit écrit publié par *Préventique* en 2013 : Patrick Lagadec : "Piloter en univers inconnu", *Préventique*, Bordeaux, 2013, 24 pages.

Pour le texte intégral : http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/KitPrev1_Lagadec.pdf

Vu les circonstances actuelles, je passerai par-dessus les points *Anticiper, Détecter, Réagir*, pour aller directement aux deux derniers chapitres *INVENTER* et *MOBILISER* qui nous importent le plus alors que nous sommes rattrapés par des défis à la mesure de ceux qui commandaient notre quête [et la rendaient non tolérable].

INVENTER

« *Eux [les Athéniens] sont novateurs, vifs pour imaginer, et pour réaliser leurs idées : vous, vous conservez vos acquis, vous n'inventez rien [...] eux pratiquent l'audace sans compter leurs forces, le risque sans s'arrêter aux réflexions...* » Thucydide[1]

Qu'il s'agisse de sortir par le haut d'un mégachoc, de naviguer en territoire déchiré, ou de se saisir d'ouvertures inédites, l'exigence est de se projeter au-delà des horizons connus. Le pilotage va devoir se faire exploration et invention.

Défis

Affronter l'inconnu : dans les grandes ruptures et turbulences actuelles, l'action ne vise pas tant à rétablir les conditions antérieures qu'à inventer les conditions de nouveaux futurs.

Répondre à des attentes exacerbées : chacun se tourne vers le dirigeant pour savoir dans quelle direction, avec quelle vision, en combinant quelles ressources, dans quel processus collectif, on va pouvoir penser l'avenir et traiter l'immédiat.

Subir des exigences contradictoires : alors que le statu quo n'est plus tenable, chacun exige du dirigeant qu'il réaffirme le caractère intangible des principes établis, gèle les déséquilibres existants, ne sorte surtout pas des boîtes à outils consacrées ; ce qui n'empêche pas les mêmes de dénoncer le manque de vision, et le manque de pertinence des caisses à outils habituelles.

La confrontation aux impasses tragiques : visions et pratiques passées sont inopérantes, mais on ne dispose de rien d'autre – tandis que tout semble se liguer pour empêcher toute percée. On peut même se demander si l'on n'est pas dans un blocage historique qui n'est pas à la portée des acteurs actuels, et anéantit l'idée même de pilotage.

Illustration : la fin du *leadership*, risque pointé par une professeure à la *Kennedy School (Harvard University)* : « *L'administration américaine et le secteur privé connaissent un quasi-effondrement de leur capacité à mettre en œuvre, de façon créative et collaborative, des politiques en mesure de traiter les problèmes les plus cruciaux du pays.* »[2]

Le risque de l'implosion : il se peut aussi que, même si l'on se tourne vers le dirigeant, sommé d'apporter du cap et des réponses tout en n'innovant sur rien, on n'attende en réalité plus rien ou plus grand chose de lui (à part peut-être quelque avantage particulier). C'est bientôt le cri qui marqua l'implosion de l'Argentine en 2001 : « *Qu'ils s'en aillent tous !* ».[3]

Pièges

Repli/égarement : qui n'a pas été préparé se fait simple accompagnateur de systèmes dérivant au fil de l'eau, observateur tétanisé dans les passages de cataractes, opérateur emprisonné dans l'application pointilleuse des règles habituelles – quand il lui faut se faire explorateur. Il y a aussi le piège inverse : le pilote prisonnier de ses rêves, de ses cauchemars ou de ses délires, se jette sur des voies aussi chimériques que dangereuses.

Obstructions : les instances opérationnelles (constituant parfois des baronnies sûres de leur poids historique) sont déstabilisées par les conditions globales nouvelles qui menacent leur territoire. Elles sont enclines à imposer les lignes habituelles d'action, à faire savoir que toute autre ligne d'intervention serait à très haut risque, à menacer de leur retrait, et même de leur opposition active, si l'on s'aventurait hors des sentiers balisés.

Illustration : le premier voyage du président Nixon en Chine (1972) : « *Le chef du détachement de la Sécurité se distingua en réclamant la liste des individus subversifs dans chaque localité que le président était susceptible de visiter. Cela soulevait un problème intéressant car, en Chine, les républicains conservateurs seraient à coup sûr classés dans cette catégorie, et si nous demandions le nombre de sympathisants communistes, nous obtiendrions le chiffre troublant de 800 millions.* » [4]

Noyade : le risque est grand de ne plus pouvoir faire autre chose que de tenter de suivre le « fatras » de signaux, de complications, de chausse-trappes, générés par des « usines à gaz » multipliées, des experts en autopromotion, un système médiatique soucieux de remplir le vide, au besoin en dramatisant la peur – voire en pulvérisant les possibilités mêmes d'un pilotage.

Cynisme : toute perspective de construction de futurs partagés est dénoncée comme « bisounours », « idéaliste », « non pragmatique ». On dénonce l'absence de « chef », aussi longtemps que l'on est dans l'attentisme. Puis la menace du « Führer » (qui n'est certes pas infondée si les peurs et les carences se font trop extrêmes), dès que quiconque semble reprendre les rênes. On préfère finalement consentir à la capitulation que de livrer la bataille de l'invention.

Pistes

Inscrire une rupture fondatrice : libérer totalement une part de l'énergie disponible pour explorer avec résolution des territoires radicalement autres. Il faut aiguïser la faculté d'étonnement, de changement de regard, de réflexion créatrice. Il faut mettre à jour de nouvelles perspectives, de nouveaux leviers d'action qui à la fois fassent sens et puissent embrayer sur l'insaisissable immédiat. Cela suppose le courage de franchir les limites protectrices du connu pour aller explorer l'inconnu – l'essence de la culture scientifique.

Le philosophe et théologien Maurice Bellet le dit de façon lumineuse :

« *Si on me dit : "puisque le modèle n'existe pas, la question n'a pas de sens", je répondrai : "ça c'est une réponse de technicien, mais pas de scientifique". Je me réclame ici de ce qui fait la science en acte, qui est précisément de se risquer aux questions pas possibles.* »[5]

Il faut franchir des seuils tenus pour indépassables, briser des conceptions qui ne sont plus pertinentes et se projeter dans un ailleurs dont on n'a pas la carte. Cela suppose une attitude d'ouverture, non de défensive, comme l'a souligné un grand prospectiviste :

« Ne jugez pas les gens ou les écrits en fonction du nombre de bonnes réponses, de solutions assurées tous risques et prêtes à l'emploi qu'ils vous livrent ; soyez bien plus attentif aux deux ou trois interrogations qui, en dépit des confusions et erreurs qu'elles comportent, vous ouvriront des regards neufs sur le monde. »[6]

Illustration : l'Âge des Découvertes. « Plus de la moitié du monde restait inexploré. Pour atteindre son but, Magellan aurait à maîtriser tout à la fois le "Grand Océan », et un océan d'ignorance. Tout au long du seizième siècle, les calculs et théories des mathématiciens et astronomes, de la Grèce antique et d'Égypte, continuèrent à servir de fondement à la cosmologie, alors même que les nouvelles découvertes mettaient en question les hypothèses consacrées. »[7]

Susciter une créativité commune : être attentif aux émergences d'idées, de forces, d'initiatives nouvelles, éventuellement loin des pôles de responsabilité opérationnelle. Il faut rechercher, protéger, consolider ces émergences, quand nos cultures hiérarchiques risquent fort de les combattre et de les tuer dans l'œuf. Cela exige une confiance primordiale dans notre capacité à faire émerger des réponses nouvelles, comme le dit Maurice Bellet :

« Nous entrons dans un nouvel âge critique et la grande affaire ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile. »[8]

Permettre et appuyer des dynamiques émergentes : prendre la mesure des bouleversements actuels, marqués par des communications horizontales instantanées, les initiatives d'une foule d'acteurs – des grands réseaux de vie (désormais essentiels dans les grandes crises) jusqu'aux acteurs individuels de proximité. Mais aussi par des défis émergents comme le creusement d'écart entre générations – autres rapports à l'information, autres logiques de confiance, autres sensibilités en matière de résilience qui obligent à d'autres approches et pratiques. [9]

Illustration : les actions spontanées des ferries de New-York, le 11 septembre : plusieurs centaines de milliers de personnes furent évacuées par les ferries, qui se sont spontanément mobilisés pour engager cette opération de sauvetage par la mer à grande échelle, en dehors de tout plan préétabli, sans lien avec les autorités, et sans aucun incident.

Le pilotage doit développer fortement d'autres approches de la résilience : il faut tout mettre en œuvre pour convaincre les acteurs, à la base, de se mettre en posture de « tenir » sur leurs propres ressources en cas de mégachoc (communication, argent liquide, ressources alimentaires, etc.). *Empowerment* [10] et « mise en capacité » sont des axes stratégiques à introduire et consolider massivement. [11] Cela suppose de rompre avec la culture d'autorités hiérarchiques, centralisées, jalouses de leurs territoires, plus que soucieuses de sécurité collective.

Illustration : ouragan Sandy, octobre 2012, le général Honoré, rare héros de la réponse au fiasco de Katrina sur La Nouvelle Orléans (2005), énonce sur CNN la nécessité d'une sortie du « *command and control* » usuel – en substance :

« Surtout, ne pas fermer les quartiers, permettre aux voisins d'aider leurs voisins, sinon on perd le levier essentiel dans le sauvetage immédiat. Car ce sont bien les actions de proximité, non les grandes organisations de secours, qui sauvent le plus grand nombre de personnes dans les circonstances extrêmes ». [12]

Construire constamment le passage entre la vision et l'action inventive sur le terrain : cela va appeler du « bricolage inventif ». Il s'agit de penser et de mettre en œuvre de nouvelles pratiques, de nouvelles combinatoires, elles-mêmes en mesure de nourrir de nouvelles visions, de nouveaux « *inédits viables* » [13] qui puissent nous permettre de traverser les turbulences, et de construire de nouvelles trajectoires.

Consolider la cohésion et la tenue des systèmes humains : À chaque grande étape, s'employer à redonner du sens et de l'énergie à des ensembles humains éprouvés – et ceci de façon inventive, en s'appuyant sur les meilleures initiatives et preuves de courage donnés par les acteurs dans toute leur diversité (comme le fit de façon remarquable le gouverneur du New Jersey après le passage de *Sandy*). [14] Dans tous les passages éprouvants, veiller aux maillons les plus fragiles qui ne doivent pas être tenus comme bons pour la colonne « profits et pertes ». L'argument de la *realpolitik* bute rapidement sur le risque d'effondrement de la cohésion générale. Un dessin publié dans *Courrier International* exprimait bien ce danger mortel à propos de la mondialisation. Noé, depuis son arche, s'adresse à tous ceux qu'il laisse à terre : « *Les autres sont libres !* ». [15]

MOBILISER

« Il s'agit moins de contrôler que de mobiliser, susciter et permettre. Le leadership sera aussi un acte de confiance. Pour réaliser de grandes aventures, les dirigeants doivent s'appuyer sur les motivations les plus profondes de ceux qu'ils dirigent ».

Mark Haynes Daniell [16]

Le pilotage est enfin attendu sur la mise en capacité du plus grand nombre à affronter les temps de haute turbulence, de dangers comme d'opportunités hors cadres.

Défis

Intellectuel : il faut non seulement plonger dans des mers inconnues, mais en plus tolérer de devoir le faire sans disposer du « livre du maître » – qui n'existe pas. C'est un premier défi, le plus évident, pour pouvoir mobiliser sur ces enjeux.

Psychologique : la confrontation à l'inconnu déclenche, plus en profondeur, de formidables inquiétudes ; celles-ci lèvent des mécanismes de défense tout aussi formidables, liés (surtout dans les cultures les plus cartésiennes) à « *la crainte de perdre la solidité d'un système qui ne tient que parce qu'il n'y demeure aucune faille* ». [17]

Politique : le devoir d'invention partagée sera d'emblée ressenti comme intolérable par les fortins organisationnels, les strates de pouvoir, les clans – sans oublier les réseaux de l'ombre qui se meuvent avec aisance et prospèrent remarquablement dans les territoires opaques et non balisés, leur biotope naturel.

Pièges

Décalage : nos préparations initiales sont pensées dans la perspective de transmettre des savoirs et des résultats, non pour préparer à l'exploration [18] ; nos formations professionnelles et exercices de crise sont conçus pour transmettre des doctrines, entraîner à appliquer des règles et utiliser des boîtes à outils – aucune place n'est laissée à « l'inconnu », le facteur de déstabilisation central.

Illustration : les mises en garde de l'Académie de l'air et de l'espace, dès 2002 : « *La formation des pilotes est conduite dans un cadre où l'élève doit se conformer en*

permanence à des procédures bien définies et démontrer son aptitude par l'exécution convenable d'exercices standardisés. Rien n'est laissé au hasard et les épreuves de contrôle final sont codifiées. A aucun moment on ne peut s'assurer que le pilote saura se sortir d'une situation imprévue. On entraîne pendant toute leur carrière les pilotes à traiter des situations qu'ils ne rencontreront peut-être jamais mais on ne les entraîne pas à faire face à l'imprévu. » [19]

Blocage : il existe bien des filières de formation et autres universités d'entreprise qui s'intéressent aux grands défis du management, notamment à destination des « hauts potentiels », mais elles ont souvent les plus grandes difficultés à s'engager sur des voies non conformes, qui risqueraient d'être mal acceptées et par les participants, et par leur hiérarchie.

Normalisation : en dépit de discours initiaux parfois ouverts, on observe souvent le retour rapide aux sessions garanties conformes, avec leurs classeurs garnis de « power- points » rassurants. Les instructions reviennent, avec une constance inquiétante : « il ne faut pas inquiéter les dirigeants », « les cadres ne sont pas murs », « des boîtes à outils et rien d'autre ». À l'heure des univers inconnus, la formation « conforme » opère principalement comme tête de pont des débâcles en gestation.

Glaciation : plus encore que la consécration des logiques et procédures existantes, nos pratiques aboutissent à fixer chacun dans une position de simple pièce de rouages, pensés et fixés par ailleurs, et « au-dessus ».

En un mot, nos formations initiales, et plus encore nos préparations traditionnelles aux situations de crise, nous préparent à des univers stables, connus, normés. Elles deviennent par elles-mêmes des pièges stratégiques dès lors que l'on entre dans la volatilité et l'inconnu.

Pistes

Ouvrir les horizons : spécifier que le centre de gravité se situe désormais au-delà des frontières du connu – même si ce n'est pas facile : « *Presque tout au long de l'histoire, l'esprit humain a manifesté l'horreur du vide, préférant le mythe à la mention "terra incognita". Comment faire admettre aux hommes, et singulièrement aux esprits cultivés, qu'ils ne peuvent tout savoir ?* » interroge ainsi Daniel Boorstin dans son interrogation sur les *Découvreurs* [20]). Et s'inscrire dans des dynamiques positives et créatrices, sur le mode : « *Voici d'immenses terrains de jeu, sur lesquels nous allons conjuguer nos talents* ».

Pareille perspective pourrait être perçue comme bien légère à l'heure des grondements du monde. Mais, même (et surtout) pour les situations tragiques, elle s'inscrit en vérité dans une logique de lucidité et de courage, comme Myriam Revault d'Allonnes l'exprime avec gravité et sagesse :

« L'absence de terre ferme n'est pas seulement la perte du sol des évidences assurées, c'est aussi ce futur d'autant plus indéterminé qu'aucune expérience du passé ne nous aide à le cerner. Toute la question est de savoir si nous sommes voués à dériver comme le malheureux naufragé qui s'accroche à sa planche ou à son radeau ou bien si nous pouvons transformer cette errance sur la mer de la vie en une autre situation existentielle : celle qui consiste à accepter de naviguer dans l'incertitude et l'inachèvement, d'y construire et d'y réparer les bateaux. » [21]

Redéfinir le choix des femmes et des hommes en responsabilité : l'aptitude à travailler en terrain volatil, sans carte de référence, devient décisive. La première qualité requise sera la capacité à inventer avec d'autres des réponses inédites, en milieu inconnu.

Affirmer une nouvelle ambition pour la formation, et lui donner corps : même si bien sûr il faut cultiver les compétences habituelles, indispensables pour maîtriser nos risques communs,

l'urgence vitale aujourd'hui est de préparer les uns et les autres aux situations de très grande surprise, aux terrains insaisissables, qui exigent d'autres regards, et de nouvelles capacités d'initiative. Étant donné les réticences et les obstacles, le travail de formation aux situations hors cadres doit être directement relié au plus haut niveau (le président ou tout au moins à un membre reconnu du comité exécutif, dans le cas des entreprises). Et si les entités en charge ne peuvent pas se montrer créatrices sur ces nouvelles lignes, il ne faut pas hésiter à en créer de nouvelles, avec d'autres feuilles de route.

Illustration : les innovations majeures dans la santé publique américaine, au début du XXe siècle : des médecins visionnaires surent créer les conditions d'une santé publique à la hauteur des défis du siècle qui allait s'ouvrir, et qui déferleraient avec la grippe espagnole. « Peu avant la Première Guerre mondiale, les hommes qui voulurent transformer la médecine américaine réussirent. Ils créèrent un système apte à produire des personnalités capables de penser de façon nouvelle, capables de mettre en question l'ordre habituel. » Conscients qu'il fallait révolutionner l'enseignement de la santé publique aux États-Unis, ces pionniers n'hésitèrent pas à créer une nouvelle université, Johns Hopkins à Baltimore, contre l'avis des présidents de Harvard, de Yale et de Cornell. Ils étaient déterminés à créer un nouveau savoir, et non simplement à enseigner ce qui était cru. » [22]

Veiller à la qualité et la diversité des acteurs impliqués : loin de la seule préparation des « hauts potentiels », développer l'inventivité du plus grand nombre (on pourra d'ailleurs s'appuyer pour cela sur les nouvelles techniques de partage d'information, de développement de réseaux sociaux). Mais, élargir le spectre des acteurs impliqués suppose que la confiance et la créativité partagées deviennent des facteurs cruciaux. On ne saurait souligner suffisamment à quel point les attitudes trop fréquentes de mépris, de morgue, voire de harcèlement ou même de discrimination, deviennent en temps de crise majeure généralisée des facteurs de dislocation extraordinairement dangereux. Il faudrait assimiler pareilles attitudes à des fautes lourdes. Et d'abord éviter, comme on le voit, que les coupables de ces agissements soient assurés de leur impunité. Quand l'institution a surtout l'obsession de ne pas faire de vague, et qu'il est bien compris par tous que les harcelés seront mis à l'écart et les harceleurs protégés et promus, le terrain est mûr pour les pires aventures.

Une rupture de vision s'impose : les acteurs ne sont pas des gêneurs, ni même simplement des ressources marginales éventuellement utiles quand tout ou presque a déjà été fixé ; dans un monde explosé, la véritable ressource, largement sous exploitée, est précisément l'inventivité des acteurs de terrain.

Basculer du temps de la gestion au temps de l'exploration : le gestionnaire – déductif, analytique, théorique, ordonné – doit adopter un état d'esprit avant tout créatif. Les actions fondées sur l'expérience du passé, planifiées, structurées, doivent laisser une large place aux impulsions innovantes, intuitives, effervescentes. Ce sont des qualités requises pour tout créateur d'entreprise ou d'initiatives sociétales.[23]

Dans les temps de haute volatilité, elles deviennent des exigences primordiales pour le choix et le perfectionnement des dirigeants.

Illustration : les séminaires transatlantiques à Washington sur les crises non conventionnelles (2007, 2008, 2009), avec l'appui décisif de Pierre Bérroux (responsable de la maîtrise des risques à EDF) et sous la conduite d'Erwan Lagadec (Center for Transatlantic Relations, SAIS) une série de séminaires a pu être organisée à Washington, réunissant des responsables de grands groupes d'infrastructures vitales, d'administrations, d'ONG, des deux côtés de l'Atlantique, pour explorer la question des crises non

conventionnelles. Au nombre des règles de ces séminaires : L'essentiel était dans l'expérimentation en commun du travail sur feuille blanche, et cela en situation internationale, en trans-sectoriel, très loin des rencontres classiques dans lesquelles chacun vient présenter ses propres pratiques et réponses.[24]

Ouvrir des bouquets de pratiques nouvelles : offrir des séminaires préparant les équipes aux nouveaux univers volatils ; développer des exercices permettant aux acteurs de construire eux-mêmes des scénarios non conformes, et d'inventer des logiques nouvelles de réponse ; entraîner à réfléchir à des combinaisons d'initiatives inédites – dans une préoccupation ressortant plus du « bricolage stratégique » que de la planification classique ; engager des retours d'expérience sur les meilleurs exemples permettant d'étudier des questions inédites, des réponses inventives ; ouvrir très largement les efforts pour impliquer les acteurs à tous les niveaux, dans un souci de résilience « par le bas ».[25]

Illustration : Dans le cas de l'ouragan *Sandy* (octobre 2012), ce fut ainsi la mise à disposition spontanée, par deux ingénieurs d'une PME, de petits « réchauds » à bois pouvant servir de sources d'alimentation électrique pour la recharge des téléphones portables via un branchement USB. Ces petits réchauds étaient vendus pour la grande randonnée pédestre, pas du tout pour les situations post-désastres. En quelques heures, le bouche-à-oreille fonctionnait, l'initiative faisait le tour de la planète. Une politique d'ouverture et d'implication du citoyen, la révolution du portable, la magie d'une innovation technologique appliquée hors de son domaine de conception, et l'initiative de deux ingénieurs (qui n'avaient d'ailleurs pas été mandatés par leur patron pour se rendre à New-York avec leur idée intuitive) constituaient une combinaison inédite, ouvrant sur de nouvelles potentialités concrètes. [26]

C'est tout cela – des visions et attitudes de fond aux bricolages tactiques les plus granulaires – qui concourt aujourd'hui à l'invention d'une architecture et d'une pratique du pilotage adapté à nos univers inconnus.

[1] Thucydide, *Histoire de la guerre du Péloponnèse*, cité par Myriam Revault d'Allonnes, *La Crise sans fin, Essai sur l'expérience moderne du temps*, Seuil, La couleur des idées, 2012, p. 25.

[2] Barbara Kellerman, *The End of Leadership*, Harper Business, Harper Collins, New York, 2012, p. xix.

[3] Patrick Lagadec, Laura Bertone, avec Xavier Guilhou, *Voyage au cœur d'une implosion – Ce que l'Argentine nous apprend*, Eyrolles, 2003.

[4] Henry Kissinger, *À La Maison-Blanche*, Fayard, 1979, tome 2, p.840.

[5] "Aux prises avec le chaotique", à l'écoute de Maurice Bellet, montage Aurélien Goulet, Avril 2004. www.patricklagadec.net, Films pédagogiques.

[6] Peter Schwartz, *The Art of the Longview – Planning for the future in an uncertain world*, Doubleday, New-York, 1991, p. 83 (traduction libre de l'auteur).

[7] Laurence Bergreen, *Over the Edge of the World– Magellan's Terrifying Circumnavigation of the Globe*, Harper Perennial, New York, 2004, p. 10, 73.

[8] Maurice Bellet, idem.

[9] Anita Chauvin, « *Generational gaps* », interrogée par P. Lagadec pour « *From the Unknown* », *Crisis Response Journal*, vol. 7, issue 1, June 2011.

[10] Marc Lerchs (conseiller en sécurité, ministère belge de l'intérieur), « *Belgium : Public résilience – A new approach* », interrogé par P. Lagadec pour « *From the Unknown* », *Crisis Response Journal*, vol.8, issue 2, October 2012, <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/062-063.crj8.2.Unknown.pdf>

[11] Patrick Lagadec, « Le citoyen dans les crises - Nouvelles donnes, nouvelles pistes », *Préventique Sécurité*, no 115, jan.-fév. 2011, p. 25-31. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf

[12] Interview de Christiane Amanpour, CNN, 30 octobre 2012.

[13] Voir l'entretien avec Michel Séguier : "Populations en danger de mort – Voies de survie collective", entretien avec Patrick Lagadec, Montage Aurélien Goulet, Janvier 2006. www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.

[14] Cf. http://www.nj.com/politics/index.ssf/2013/01/full_text_of_chris_christies_2.htm

[15] Missiouk, *Courrier International*, no 523, 9-15 nov. 2000, p. 82.

[16] Mark Haynes Daniell (conseil en entreprise), *World of Risk – Next Generation Strategy for a Volatile Era*, John Wiley & Sons, Singapoor, 2000, p. 295.

[17] Nicole Fabre (psychanalyste), *L'inconscient de Descartes*, Bayard, Paris, 2004, p. 91. Voir : "La question de la discontinuité et du chaotique, Déchiffrer les résistances", à l'écoute de Nicole Fabre, 51mn, 14 Juin 2008. Montage, Olivier Cour Immédiars. www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.

[18] Jean-Michel Besnier : « Ruptures, construire du sens individuel et collectif », in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, Ed. d'Organisation, 2000, p. 515-531.

[19] Repris dans le document d'annonce du colloque « Les pilotes du transport aérien face à l'imprévu », Académie de l'air et de l'espace, 25 avril 2011.

[20] Daniel Boorstin : *Les Découvreurs*, Robert Laffont, 1983, p. 133-134

[21] Myriam Revault d'Allonnes : *La Crise sans fin, Essai sur l'expérience moderne du temps*, Seuil, La couleur des idées, 2012. p. 186-187

[22] John Barry, *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin, New York, 2004, p. 7, 33.

[23] Louis Jacques Fillion, Claude Ananou, Christophe Schmitt, *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Eyrolles, 2012.

[24] Erwan Lagadec, *Leadership in Unconventional Crises, A Transatlantic and Cross-Sector Assessment*, Center for Transatlantic Relations, Washington, D.C. 2009.

<https://www.bookdepository.com/Leadership-Unconventional-Crises-Erwan-Lagadec/9780984134106>

[25] Voir notamment les actions de fond du Haut Comité français pour la défense civile, ainsi que ses publications, notamment : *Risques et menaces exceptionnels – Quelle préparation ?*, 2012, https://www.hcfdc.org/securise/pdf/rapport_hcfdc_lq2.pdf

[26] Cf. <http://www.biolitestove.com/campstove/camp-stories/camp-stories-all/biolite-team-on-the-ground-after-hurricane-sandy.html>

31 MARS 2020

ACCIDENT DE DÉCONFINEMENT : ANTICIPATION, ACCOMPAGNEMENT, INVENTION

L'expérience enseigne que les sorties de crise sont grosses de surprises majeures, avec parfois autant de difficultés et de problèmes que les entrées en crise. Et ce constat va s'imposer ici avec beaucoup plus de force encore car nous sommes bien davantage dans le registre de la rupture que dans celui de la crise accidentelle.

D'autant que cette « sortie de confinement » pourra revêtir de multiples visages et de multiples facettes – la durée de l'épreuve sera bien sûr un facteur décisif –, avec là encore des surprises qui peuvent être majeures (mais sans exclure tout à fait, au moins par prudence théorique, des retours plus heureux que prévus à cette heure).

Déjà, et c'est très judicieux, beaucoup interrogent et préparent la « sortie » du confinement sur le plan économique.

Mais il est clair que des chaînes de surprises – avec aussi des surprises heureuses – sont à anticiper. Sans exclure des accidents [qu'il faut considérer comme inévitables en raison de la complexité abyssale de la situation, mais qu'il s'agira de limiter pour éviter les aggravations délétères], etc.

Anticiper pour préparer d'ores et déjà tout ce qui peut l'être — dans tous les secteurs, avec tous les publics concernés –, car c'est une règle générale que *l'après* se prépare *pendant*, et que plus tôt on s'est préparé, meilleures sont les chances de ne pas partir dans de très pénibles et très longues “réanimations”.

Anticiper pour se mettre en posture de détecter au plus vite les problèmes, les dérives, les failles, afin de les corriger au plus vite, et d'accompagner la conquête de nouveaux équilibres.

Anticiper pour identifier au plus vite les énormes erreurs à éviter, que l'euphorie ou la volonté d'en finir au plus vite pourraient favoriser. Il faudra notamment opérer sur un corps social souvent exténué, nerveusement atteint, touché dans ses équilibres profonds. Il va s'agir de ne pas intervenir à la hache, de ne pas commettre d'impair symbolique. Le mot de trop, l'attitude, l'atteinte à d'autres équilibres fondamentaux, des initiatives expéditives sur des sujets hypersensibles... pourraient provoquer des cristallisations flash. Et l'absence d'anticipation pourrait en réponse conduire à ne plus rien faire en raison du risque de mal faire, ce qui serait là aussi un piège.

Anticiper pour déceler, sans doute plus encore, les nouvelles données fondamentales qui bouleversent nos conceptions, les champs des possibles, les attentes sourdes de larges populations, les inquiétudes qui peuvent marquer toutes les dynamiques sociétales.

Anticiper, pour se mettre en capacité de détecter les innombrables initiatives émergentes sur lesquelles on pourra compter et que l'on pourra valoriser, consolider, relier, pour sortir au plus vite, et de façon heureuse des difficultés.

Bref, il va falloir, comme en plongée, pratiquer une remontée aussi précautionneuse qu'intelligente, ouverte, inventive et respectueuse.

Et en se gardant aussi de ne réfléchir qu'en termes « post-traumatiques », en mettant soi-même les citoyens et acteurs dans des cases figées ; des cases qui, de surcroît, peuvent ne pas être du tout adaptées. Il faut reconnaître les blessures, et y apporter du soutien. Mais éviter de mettre tout un pays en mode passif.

Un vrai projet, à engager de façon large, depuis le quartier jusqu'à l'international. En sachant bien qu'il va falloir trouver des combinaisons judicieuses entre le soutien fort à des activités d'avant le virus, et l'invention de nouvelles trajectoires. Ni table rase, ni retour illusoire à une normalité désormais hors de propos.

Un pilotage aussi complexe que nécessaire de sortie de crise, qui se prépare dès maintenant, sur des bases de procédures à inventer elles aussi.

Rappel : et une fois encore, pour ce volet de l'anticipation des sorties du confinement comme sur les volets immédiats du pilotage et de la gestion de la crise, on a grandement besoin de personnes profondément convaincues que le sujet est difficile, que c'est constamment une ligne de crête à très haut risques. Et que l'on a besoin de l'intelligence de plusieurs, de beaucoup. On n'a surtout pas besoin des "Je sais tout". Cela fut fort élégamment et judicieusement affiché à l'entrée de l'une des salles de crises de l'aéroport de Heathrow : "Leave your Ego Here". Et d'ailleurs, une pratique courante s'était développée dans ce centre de crise : quiconque ne savait pas s'en tenir à cette modestie que l'intelligence commande se voyait promptement invité à choisir entre deux fonctions : servir le thé, ou faire des photocopies. Ce qui avait le don de faire fuir les champions d'une morgue congénitale.

Perspective de fond, puisque les avens sont particulièrement "liquides" et donc à construire

Je reprendrai ici ces mots de Myriam Revault d'Allonnes que je citais en fin de mon livre

Le continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques, belles lettres, 2015, désormais en accès libre sur mon site <http://www.patricklagadec.net/fr/livres/lagadec-le-continent.pdf>:

« L'absence de terre ferme n'est pas seulement la perte du sol des évidences assurées, c'est aussi ce futur d'autant plus indéterminé qu'aucune expérience du passé ne nous aide à le cerner. Toute la question est de savoir si nous sommes voués à dériver comme le malheureux naufragé qui s'accroche à sa planche ou à son radeau ou bien si nous pouvons transformer cette errance sur la mer de la vie en une autre situation existentielle: celle qui consiste à accepter de naviguer dans l'incertitude et l'inachèvement, d'y construire et d'y réparer les bateaux. » [1]

[1] Myriam Revault d'Allonnes, *La Crise sans fin, Essai sur l'expérience moderne du temps*, Seuil, La couleur des idées, 2012, p. 186-187.

2 AVRIL 2020

PILOTAGE OPÉRATIONNEL DE CRISE DANS LES ORGANISATIONS AUX PRISES AVEC LE CORONAVIRUS

Patrick LAGADEC [1] et Matthieu LANGLOIS [2]

Dans tous les hôpitaux et établissements de santé, et dans d'innombrables organisations – des plus centrales aux plus décentralisées –, des cellules de crise sont à pied d'œuvre pour faire face au mégachoc du Coronavirus.

Une question immédiate et très opérationnelle est de savoir comment piloter, organiser, faire vivre, ces cellules de crise – et nous pensons en premier lieu bien entendu aux Directeurs Médicaux de Crise dans les hôpitaux – et à tous ceux qui y apportent leur concours.

Pareil contexte a déjà fait l'objet de travaux des équipes et praticiens les plus en pointe. [3],[4] Et, notamment, des formations existent déjà depuis trois ans sur ces questions avancées, organisées par le Professeur Mathieu Raux et le Docteur Matthieu Langlois, sous l'autorité du Doyen Bruno Riou, présentement Directeur Médical de Crise de l'AP-HP. Avec pour objectif précisément de préparer à la gestion de l'imprévu, et même de l'inconnu, pour former des médecins à réfléchir vite et de manière agile hors du cadre.

Pour la question du pilotage des cellules de crise, on pourra se reporter à des écrits plus fouillés [5] (mais le temps est certainement trop compté pour qu'il soit possible de le faire à cette heure), ou à des planches que l'on peut rapidement parcourir.[6]

Mais nous voudrions proposer ici *quelques repères très ciblés* pour faciliter le travail immédiat de ceux qui ont la lourde charge d'aider au pilotage de la situation actuelle – et tout d'abord au niveau des cellules de crise autour des Directeurs Médicaux de Crise.

VISUALISER LE TERRAIN

L'exigence initiale est de tout de suite sortir d'une représentation « crise accidentelle », pour se donner une autre cartographie générale, plus adaptée aux grandes ruptures systémiques.

Sur cette carte de grande instabilité se bousculent des notions qui relèvent de l'extrême, du chaotique... :

Déferlantes, hémorragies internes, angoisse générale, gouffres éthiques, longue durée et fatigue intense, rigidification des comportements, défenses de territoires, baronnies enkystées,

reconfigurations bouleversantes des organisations, pauvre préparation aux crises classiques, aucune préparation aux ruptures systémiques, isolement des structures par rapport aux étages supérieurs (“nous sommes seuls”), peu de canaux d’échanges avec homologues, perte constante de la carte de repérage, attentes démesurées vis-à-vis du pilote + dénonciation de toutes ses décisions, égos surdimensionnés toujours prêts à compenser l’anxiété par des blocages et des morgues destructrices, etc.

NE PAS SE LAISSER DOMINER PAR LA CRISE

On aura clairement à l’esprit que la crise, a fortiori une crise à ce point extrême, ce n’est l’urgence : on est d’emblée au-delà des réponses codifiées pour le connu ; l’essentiel sera dans le non connu, et le questionnement va devenir la ligne d’action de base : avec des questions hors programme, des sujets mal posés, des règles illisibles, de l’information inexistante...

On se rappellera que la crise, a fortiori la crise majeure, c’est 10% d’explosif + 90% d’effets incapacitants et pervers. Avec des effets de souffle qui font perdre intelligence, discernement, efficacité. Et une ligne de plus grande pente qui guette à tout moment : chacun se bunkérise, les cloisons se dressent, les égos s’enflent, les défenses se rigidifient...

Le crucial est de savoir prendre du recul, apporter de l’intelligence temps réel, prévenir et dépasser les conflits délétères.

C’est la compétence dans le pilotage, la clarté dans les règles de travail, la capacité à donner du rythme, et la bonne volonté de chacun, qui permet de ne pas être happé par tous les pièges et sables mouvants de la crise.

Ce qui bien sûr sera d’autant plus facilité par une préparation préalable à la surprise. À défaut, on pourra au moins se mettre, personnellement et collectivement, en situation de préparation temps réel aux grandes surprises – ceci par un recalage flash de toute l’équipe, pour la mettre en phase avec la confrontation au chaotique et à l’inconnu. Ce qui peut s’exprimer simplement : se préparer avant, s’adapter pendant, s’améliorer après.

On va donc se mobiliser rapidement, s’impliquer entièrement. On va se battre pour être libre : car on sait que la crise va chercher à mettre les acteurs sous sa coupe. L’enjeu est de reprendre le manche et de redonner à chacun sa liberté de jugement, sa créativité, pour inventer et conjuguer les meilleures analyses et initiatives. Il y faudra du courage, intellectuel, décisionnel, tactique, pour inventer, faire advenir, tisser, des réponses inédites – mais ce qui ne veut pas dire « faire n’importe quoi ».

L’objectif reste clair : la qualité des soins n’est pas négociable, mais l’agilité stratégique dans l’utilisation des ressources, le partage public-privé, l’équilibre des flux entrants/sortants pour éviter d’atteindre le point de rupture – voilà l’épure dans laquelle il faut déployer intelligence, rigueur, efficacité, cohésion, et invention.

Il va falloir penser « Leadership » : la clé vitale, c’est le pilotage. C’est l’instance clés de voute à ne pas laisser à la crise. Son moteur est la créativité, le rythme, la vitesse d’entraînement. Mais en sachant bien qu’il faudra mettre le maximum de personnes en responsabilité, d’où l’exigence d’information large. Car les cellules de crise, petites cellules très dynamiques, ne sont là que pour faciliter la tâche de ceux qui sont à la manœuvre directement sur le terrain le plus immédiat. Avec l’ingrédient essentiel qu’est la confiance – sur toute la chaîne d’intervention.

Pour aider, on peut fixer quelques principes simples.

SE RACCROCHER À DES PRINCIPES CLÉS

On aura d'emblée à l'esprit les principes fondamentaux tirés de l'expérience d'unités rodées aux situations extrêmes :

- Garder de la hauteur et de l'analyse ;
- Essayer d'anticiper sans perdre de temps à la planification (trop tard) ;
- Agir avec efficacité en pensant objectif de flux ;
- Inspirer confiance ;
- Être capable d'innover et vite sans être prisonnier du doute.

DIRECTEUR DE CRISE

Cadrage initial

1. **Observateur stratégique** : Le Directeur trouvera une personne solide et de grande confiance qui l'aidera à prendre du recul en permanence, à encaisser les surprises, les reculs, les enfoncements de ligne, les refus des structures supérieures, les désobéissances les plus insupportables, les chocs les plus douloureux, etc. (égos démesurés à écarter d'office).
2. **Force de Réflexion Rapide** : pour le pilotage de crise à l'échelon d'un grand système, il serait très utile de compléter l'initiative « observateur stratégique » par une véritable « Force de Réflexion Rapide » – 3-5 personnes travaillant en permanence sur l'examen des défis hors-cadres.^[7] Si cette FRR peut être montée, on gardera toutefois l'observateur stratégique placé immédiatement auprès du Directeur.
3. **La bataille de l'efficacité temps réel** : Naturellement, tout ce que l'on sait du fonctionnement des cellules de crise sera appliqué : autour de la table des personnes en prise directe avec les multiples composantes du système.
4. **Réunir la cellule de crise, avec un mot de cadrage direct et impliquant** : « Ne nous racontons pas d'histoire, nous entrons dans l'inconnu. Mon rôle sera de piloter au mieux, avec vous, une situation intolérable dans un univers insupportable. Mais nous le ferons ensemble, et c'est la conjonction des énergies et de l'intelligence de tous qui nous permettra de traverser l'épreuve ».
5. **Cadrage de mission** : « Nous sommes tous ici dans le but de faire passer le typhon au navire. Nous ne sommes pas les représentants et les défenseurs de chaque niche particulière. Jouer perso c'est déjà avoir perdu. Et l'échec n'est pas une option ».
6. **La bataille du temps** : « Le temps va être notre ennemi. Nous allons donc devoir parler de façon très synthétique, pour aller directement à l'essentiel qu'il s'agisse de constats comme de propositions. »
7. **La bataille des trous noirs** : « Nous allons buter sur de nombreuses questions impossibles. Nous nous interdirons ici les brainstormings allongés qui nous épuiseront et nous paralyseront. Pour toute question trop difficile pour être tranchée rapidement ici, nous demanderons à un ou des sous-groupes de clarifier les dilemmes en temps très contraint. »
8. **La bataille du rythme** : « Nous ne devons pas permettre à la crise de mener la danse. Nous clarifierons à tout moment le sujet immédiat de réflexion et de décision, nous nous donnerons des temps très comprimés et imposerons un rythme soutenu à nos travaux ». ^[8]

9. **La bataille de la prise de recul** : « Les crises de ce type l'emportent sur nous par leur capacité à nous mettre la tête dans le guidon. Nous allons pouvoir nous appuyer sur l'observateur stratégique qui pourra intervenir à ma demande pour faire des points sur toutes les dimensions à commencer par : les pièges qui nous guettent, les signaux aberrants qui pourraient nous avoir échappé, les lectures de fond qui mériteraient nouvelle donne, les idées tout à fait nouvelles que nous pourrions considérer. L'observateur stratégique [la Force de Réflexion Rapide] nous alimentera à ma demande d'interrogations, de constats, de suggestions à partir de son travail de réflexion en recul ».
10. **La bataille de la ligne de crête** : « Enfin, je rappellerai la règle du jeu dans l'univers qui est le nôtre à cet instant : nous allons devoir travailler avec un logiciel en mutation permanente. Nous allons constamment devoir anticiper, rester en questionnement, tout en ne perdant pas notre efficacité. Nous allons apprendre en courant, pour opérer constamment en phase avec un contexte hautement turbulent ».

MEMBRE DE LA CELLULE DE CRISE

1. **Je me mobilise mentalement** : Oui, la situation est complexe, surprenante, grave. Mais, justement, je suis là pour traiter ce type de défi.
2. **Je me mets en posture de leadership** : Je ne suis pas là en suiveur, en attentiste, en indolent. Je vais me battre pied à pied contre la crise. Avec tous ceux qui seront là avec moi. Et avec l'orchestre, pas tout seul : ce n'est pas un concours. Et pour le chef d'orchestre : le Directeur de Crise.
3. **Tenir dans la durée** : chaque membre de la cellule est en appui au Directeur de crise. On évite de lui compliquer la tâche par des interventions hors sujet. On veille à ne pas introduire de confusion supplémentaire. On rapporte tout signal de changement de niveau de problème, de mutation. Chacun est à tout moment en mesure de donner une synthèse en 20 secondes des enjeux clés à son niveau. On prépare le passage de témoin pour les relèves nécessaire pour tenir dans la durée.
4. **Attitude** : on fera attention à injecter en permanence de l'écoute, du respect, de la modestie. En refusant absolument les batailles d'égo, les défenses de territoires, les jeux personnels, etc.

Action.

[1] Patrick Lagadec est Directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique.

[2] Matthieu Langlois est médecin anesthésiste réanimateur, CHU Pitié Sorbonne Université Paris 6, Membre de la Société Française de Médecine de catastrophe.

[3] M. Borel, C. Damm, B. Debien, H. Akodad, E. Dolla, A. Bouhaddou, F. Lamberdière, M. Raux : "S'exercer à l'afflux massif de victimes hospitalières... Comment faire ?" , Ann. Fr. Med. Urgence, DOI 10.3166/afmu-2019-0128

[4] Matthieu Langlois : "Prise de décision dans l'incertitude – Expérience des médecins tactiques du RAID", Lirec n° 58, Janvier 2019, (pages 14-18). http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lirec_58.pdf

[5] Patrick Lagadec : *Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace*, Éditions d'Organisation, 1995. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cellules_crise.pdf

[6] In www.patricklagadec.net, onglet : *Power-Points – Gestion de crise* :

– *Grammaire de gestion de crise* : http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/repere_op0.pdf

– Tableaux Salle de crise : http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/repere_op2.pdf

– Guide Dirigeant – Pilotage : <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/brochure1.pdf>

– Cellule de crise Dirigeant : <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Cellule-de-crise-Dirigeant.pdf>

– Force de Réflexion Rapide : une méthode d'aide au pilotage : <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Force-de-Reflexion-Rapide-une-methode-pilotage.pdf>

– Force de Réflexion Rapide : Repères opérationnels : <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/FRR-REPERES-OPERATIONNELS.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] Le stratège militaire William Boyd a proposé sa méthode OODA – observation, orientation, décision, action – , qui séquence le travail en proposant cette boucle d’intervention systématique. Ce qui importe, c’est le rythme général que l’on s’impose. Boyd avait en effet remarqué, pendant la guerre de Corée, que les Américains, qui disposaient pourtant d’avions bien supérieurs à ceux des Chinois, perdaient leurs engagements. Il comprit que la raison de ces échecs tenait au fait que les Chinois étaient bien plus rapides dans leurs retours d’expérience : leur rythme d’apprentissage était supérieur. Il faut donc d’emblée, dans la confrontation à l’inédit foisonnant, appliquer un rythme d’intelligence et d’action très soutenu, loin des trop habituels « suivis » de crise. Ici, de même, on ne pourra imprimer pareil tempo si le milieu concerné n’est pas dans une recherche constante des questions de fond, et entraîné à anticiper et mettre en œuvre des mutations qui fassent sens et cohésion. À défaut, la vitesse ne sera que précipitation et l’action ne conduira qu’à des déroutes encore plus rapides. (extraits de PL *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Belles Lettres, 2015, pages 239-240. <http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf>

7 AVRIL 2020

PRÉSIDENT EN UNIVERS CHAOTIQUE

**PUBLIÉ SUR FACEBOOK LE DIMANCHE 7 MAI 2017 -
RELECTURE TROIS ANS APRÈS**

<https://www.facebook.com/notes/patrick-lagadec/président-en-univers-chaotique/415609852130558/>

Patrick Lagadec[1]

Tout va s'accélérer. Raison de plus pour prendre le temps de la réflexion.

En franchissant la porte de son bureau, le président de la République, verra se dresser devant lui une montagne de dossiers « urgents », écrasant des couches de dossiers « importants », à côté de piles de « prioritaires », tandis que s'abattront une avalanche de nouvelles aussi critiques les unes que les autres, un torrent d'exigences médias, des tornades – sympathiques ou détestables – sur les réseaux sociaux, sans compter l'irruption de crises internationales ou locales que nul n'avait prévues... Du « normal » dira-t-on, sauf que, désormais, cette dynamique de complexité a fait un double saut quantitatif et qualitatif, projetant dirigeants et gouvernés sur des terrains largement inédits.

Le président de la République va devoir opérer dans l'univers du chaotique, qui oblige à des grammaires réinventées en matière de pilotage et d'action.

DÉFIS

Mutation

Sur tous les fronts – environnement, climat, technologie, travail, information, économie, finances, santé publique, terrorisme, société, etc. – nous voici aux prises avec des problèmes « *diaboliques* »[2], hors échelle, systémiques, imbriqués, nous confrontant non plus à l'incertitude mais à l'inconnu. Nous sommes entrés dans un monde structurellement pulvérulent, avec perte des ancrages, délogement des repères, déchirement des textures, effondrement de la confiance, donnant des tableaux hyper-complexes, radicalement instables et ouvrant sur des cristallisations brutales.

Rupture

Nous n'avons ni le savoir ni le savoir-faire pour opérer sur pareils défis, dans de tels contextes. Nos cultures, nos visions, nos organisations, nos logiques d'action, nos boîtes à outils, sont adaptées à des mondes compartimentés, stables, connus, tout au plus perturbés par des événements accidentels circonscrits en gravité, peu fréquents, et surtout qui émergent dans des

contextes robustes. Pareil décalage posera des problèmes de très haute intensité, qui se multiplieront.

Décrochage

Dans le même temps, les souffrances sociales, et la violence qu'elles nourrissent, deviennent de plus en plus aiguës. Le sentiment se développe d'être exposé à la menace de chaos – « la plus profonde terreur des humains » (Maurice Bellet) ; et la perception que les problèmes sont sans solution s'empare des esprits, exacerbe le désarroi. La mise en avant si pressante du « vote sans adhésion » traduit bien cette dynamique de désaffiliation profonde : dans ce monde illisible et insaisissable, l'adhésion devient structurellement très volatile, voire signe de trahison.

Enjeux

Le risque endémique est la diffusion générale et l'ancrage de cette perception d'une vanité primordiale dans l'idée même de pilotage.

Le risque majeur est que nos superstructures en charge connaissent des échecs, voire des effondrements foudroyants en cas d'épreuves à la mesure des défis actuels. L'interrogation pathétique des élus américains à la suite de la débâcle de Katrina menace d'être largement partagée : « Mais pourquoi apparaissions-nous systématiquement en retard d'une guerre [crise] ? ». [3]

Le risque politique est que l'on succombe à quelque syndrome Brexit-Trump-FN : le « n'importe quoi » comme norme de l'action gouvernementale (“fake-news” et “alternative reality” devenant ligne de référence imposée) ; la destruction méthodique des fondements de la démocratie (information, justice, solidarité, qualifiés « ennemis de la nation ») ; le règne de la violence (qu'elle soit physique, verbale, ou numérique) s'installant sans vergogne.

ACTION

Le président va devoir, sur tous les fronts, piloter en univers inconnu. [4] Quelques éléments, non de contenus mais de grammaires de pilotage, peuvent être soumis à la réflexion.

Traiter les hémorragies

Un monde en mutation, sujet à des méga-chocs multipliés, très peu préparé aux bouleversements inédits, ne peut que connaître de rudes et brutales épreuves. Les urgences absolues seront multipliées, sur tous les fronts.

Action : Se doter de capacités multiformes d'intervention rapide, pour des mises en sécurité flash ; et des réanimations attentionnées permettant de contrer les décrochages mortels en remettant au plus vite en selle, et sur des trajectoires réinventées, les personnes et les systèmes durement touchés.

Piège : Il ne suffit pas d'aligner ainsi des capacités de « damage control », encore faut-il faire montre d'une maîtrise du pilotage et d'une profondeur stratégique pour penser et déployer une action pertinente.

Conduire des pilotages hybrides

Dans un univers aussi complexe, l'excellence dans le connu reste une exigence indiscutable et les machineries gouvernementales et administratives doivent donner leur meilleur. Mais il faudra aussi, et surtout, ouvrir de nouvelles visions, tracer de nouveaux chemins, permettant de détecter et de traiter les chocs inédits qui bouleverseront nos vies personnelles et collectives.

Action : Être en mesure de marier conduites conventionnelles et pilotage propre au chaotique, pour parvenir à des navigations aussi soutenables que transformatrices. La traversée des continents inconnus appelle cette combinaison inventive [5], certes loin de nos cultures et grammaires de gouvernance.

Piège : les logiques actuelles de « gestion de crise » – réaction, coordination, communication – ne sont plus à la mesure des défis actuels.

Repenser l'aide à la décision

Le président et son équipe rapprochée devront conserver de la disponibilité et de l'énergie pour faire en permanence place au questionnement sur les surprises majeures, les scénarios « impossibles », facteurs de vulnérabilité vitale pour nos grands systèmes techniques, organisationnels et humains. Nous avons l'habitude de préparer toutes les réponses pour ne pas être surpris, il devient impératif de *se préparer à être surpris* (Todd LaPorte). Et, positivement, se mettre en capacité de penser et de conduire des ruptures créatrices [6], les seules capables de nous donner de la sécurité dynamique dans un monde en bouleversement.

Action. Constituer, auprès du président, une « Force de Réflexion Rapide » [7], en mesure : de réfléchir en anticipation aux signaux aberrants (et non pas « faibles ») et aux angles morts qui masquent les défis vitaux ; de caractériser à haute vitesse la nature des chocs qui se profilent et se produisent ; d'identifier dans l'instant les pièges majeurs à éviter ; d'établir les cartographies dynamiques des acteurs et systèmes en mouvement ; et, bien plus encore, de penser et d'esquisser les combinaisons d'impulsions inventives pouvant être proposées au président.

Cela suppose, un travail décisif de préparation des plus hauts niveaux de pilotage désormais confrontés à ce monde radicalement sorti des univers administratifs de référence.

Plus positivement, toute préparation de haute exigence sur ces terrains nouveaux sera le levier primordial pour des initiatives et des réussites sur les territoires d'opportunités inédites qui s'ouvrent aussi dans l'univers du chaotique.

Pièges. Il y a là, pour toutes les équipes dirigeantes, des retards majeurs à rattraper, et des refus viscéraux à combattre : prolonger la frilosité ou l'attentisme sur cette nécessaire mutation serait mortel.

Revitaliser les dynamiques sociétales

Si le candidat d'*En Marche !* l'a emporté, c'est qu'il a su insuffler, mobiliser et consolider une dynamique. Même si beaucoup ont préféré l'abstention ou le rejet (sans oublier les forces de l'ombre, y compris de l'étranger), il a su mettre en mouvement des citoyens assis au bord de la route, habitués à ruminer les mille et une faiblesses de leur pays, clamer haut et fort leur défiance inébranlable, ou se constituer prisonniers en vue d'une étrange défaite. Cette impulsion gagnante n'efface certes pas les déchirements profonds, les injustices majeures, les colères explosives, les forces de la haine, qui marquent le pays, l'Europe et le monde.

Toute gouvernance doit aussi compter, désormais, avec de nouvelles donnes sociétales, dopées notamment par l'irruption stupéfiante des réseaux sociaux, qui auront le même effet révolutionnaire que l'invention de l'imprimerie. Il faut désormais composer avec des dynamiques granulaires puissantes, autonomes, venant du bas.[8] Là aussi, des ruptures créatrices sont attendues, dont les voies et modalités concrètes sont certes bien peu lisibles.

Action. Il va falloir, d'emblée, apporter sécurité, énergie, perspectives et repères. Et plus profondément, penser et construire de nouvelles alliances avec la « société civile », qui aspire à des renouvellements profonds en matière de gouvernance. Énergie et inventivité seront ici

aussi nécessaires pour faire émerger de nouvelles pousses de confiance, de liens, de volontés collectives – même si colère et combat resteront des dimensions vivaces d’une société qui souffre et qui se cherche, dans un monde parti vers de nouvelles frontières, à ce jour inconnues. [9]

Piège : Se contenter de multiplier les démonstrations de « communication » sera rapidement source de rejet, et d’aggravation de la défiance.

Construire et tolérer des paradigmes « inconcevables »

“Le temps des convulsions” [10] ne saurait se satisfaire de nos gestions conventionnelles : un profond renouvellement de paradigme s’impose. Le pilotage est suspendu à la capacité de prise de recul, de questionnement, d’inventivité. Comme le dit Sun Tzu : « Faire servir le désordre à l’ordre n’est possible qu’à celui qui a profondément réfléchi aux événements qui peuvent survenir ».[11] Et cela est vrai aussi bien en protection qu’en conquête d’opportunités nouvelles.

Action Le président pourra rappeler à chacun ces lignes de Jean Duvignaud (Le Monde, 18 janvier 1994) : « Nous vivons une période de cassure, comme il y en eut au cours de l’Histoire. Dans une situation semblable, entre le vieux monde et celui de l’industrie naissante, le jeune Hegel écrit : “Si la réalité est inconcevable, alors il faut forger des concepts inconcevables” ». En d’autres termes, il pourra demander à chacun : « Et si vous aviez réfléchi autrement, quelles autres propositions vous auriez pu me soumettre ? ».

Pièges. C’est toujours la terreur des grands appareils – ceux que le président devra maîtriser – de devoir opérer pareils sauts. Même l’assurance de fiascos, à partir du moment où ils sont connus donc convenus, trouble moins que la prise de risque, qui pourrait ouvrir sur des inventions fécondes.

En passeur de frontières, le président devra impulser et conduire ce renouvellement profond, devenu l’exigence vitale de toute navigation dans cet univers du chaotique qui est désormais le nôtre. Tout en restant bien entendu très attentif aux lignes de flottaison du navire, et aux risques désormais endémiques d’une présence forte et de longue portée des forces de l’ombre.

[1] Directeur de recherche honoraire à l’Ecole polytechnique (www.patricklagadec.net), auteur de *Le Continent des imprévus, journal de bord des temps chaotiques*, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, 2015.
<https://www.lesbelleslettres.com/livre/2726-le-continent-des-imprevus>

AJOUT LE 04 04 2020 :

"Le Continent des imprévus" : **DÉSORMAIS ACCESSIBLE SUR**
<http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf>

VOIR AUSSI LE DERNIER LIVRE :

– *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-LeTempsdelInvention.pdf>

[2] Horst W. J. Rittel et Melvil M. Webber, in “*Dilemmas in a General Theory of Planning*”, p. 155-169, *Policy Sciences*, Vol. 4, Elsevier Scientific Publishing Company, Inc., The Netherlands, 1973.

[3] *US House of Representatives, A Failure of Initiative*, 2005, p. 359.

[4] Patrick Lagadec : *Piloter en univers inconnu*, Editions Préventique, 2013.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/KitPrev1_Lagadec.pdf

Navigating the Unknown, A practical lifeline for decision-makers in the dark, Crisis Response-Préventique, 2013.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Navigating_the_Unknown-Lagadec_2013.pdf

- [5] “Pilotage en milieu chaotique – La catastrophe d’AZF, Toulouse, 21 septembre 2001”, à l’écoute du Colonel Christian Pizzocarò, Commandant des opérations de secours le 21/09/2001, entretien avec Patrick Lagadec. www.patricklagadec.net, section : vidéos pédagogiques.
- [6] Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Les Éditions d’Organisation-Les Échos Éditions, 2000.
- [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
- [8] Patrick Lagadec : “Le citoyen dans les crises – Nouvelles donnes, nouvelles pistes”, *Préventique-Sécurité*, n°115n, Janvier-février 2011, p. 25 -31.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf
- [9] “Sud/Nord – Engager des logiques de survie”, entretien avec Michel Séguier, in Patrick Lagadec et Xavier Guilhou : *La Fin du risque zéro*, Eyrolles Société- Les Echos Éditions, 2002, p. 217-232.
- [10] Patrick Lagadec : “Le temps des convulsions”, *Préventique*, n°151, mars 2017, p. 5.
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev151-p05-Actu-Lagadec-p.pdf>
- [11] Cité par Gérard Chaliand, *Anthologie mondiale de la stratégie*, Laffont, Paris, 1990.

9 AVRIL 2020

PROJETÉS DANS L'INCONNU

Le déferlement du Covid-19 nous jette hors de nos cadres de référence, aux prises avec une actualité aussi déferlante que déroutante, et perdus sur l'avenir.

C'est le lot de toute situation de rupture. Il nous revient de reconstruire ancrages, repères, cadrages – tout en maintenant le navire à flot...

Pour reprendre quelque maîtrise de notre navigation à travers les éléments déchaînés, les contextes désarticulés, les repères délogés.

En prenant de la distance avec les urgences immédiates, traitées dans mes notes précédentes[1] – et sans oublier ce travail d'une importance critique que je poursuis jour après jour –, je souhaiterais proposer ici quelques réflexions décalées.

Pour nous aider à penser les difficultés actuelles et les pages blanches à écrire. Et pour limiter le piège qui nous guette : la tétanisation, qui laisse le champ libre aux seules pensées et orientations mortifères.

Un peu de respiration dans ces temps de confinement. Pour aider à mûrir discernement et confiance. Pour aider à ouvrir les chemins de l'invention personnelle et collective – même si cela n'efface ni le vertige, ni bien entendu l'exigence impérieuse de traiter les déferlantes immédiates.

AUX PRISES AVEC LE CHAOTIQUE

Maurice Bellet : Les trois âges critiques [2]

« Il y a eu un âge de l'humanité, assez ancien, avant les temps modernes, où la crise majeure – celle qui met en danger le système social qu'on habite, est perçue comme une menace très grave. On est allé jusqu'à brûler les hérétiques. Cela nous apparaît non seulement criminel mais stupéfiant. Mais pour les gens qui ont vécu cela la perception était : « Voici des gens qui risquent de détruire le monde où nous sommes. Et si on détruit notre monde on tombe où ? ». On tombe dans le vide. Donc il faut résorber la crise.

L'époque moderne a inventé autre chose. La crise majeure est apparue comme ce qui était la chance d'un passage vers un monde différent, mais meilleur. C'est ce qui est au cœur du schéma révolutionnaire. On peut penser aux grandes révolutions politiques, 1789, 1917, mais c'est plus large que ça. Cela vaut même pour la révolution scientifique et technique dans son application humaine. On attend que ça nous donne un monde qui sera dégagé des faiblesses, des misères, des peurs de l'ancien monde. Donc on est pour la crise ; on ne la craint pas, on l'accélère, on s'y plonge. Et en anticipant ce monde qui va venir et qui lui sera protégé définitivement contre ce risque de malheur capital.

*Et puis je crois que les post-modernes que nous sommes sont arrivés dans **un troisième âge critique**, où cette situation de crise majeure risque de nous apparaître comme l'état de*

L'humanité maintenant. Il n'y a pas possibilité de résorber les crises pour revenir au Moyen-Âge ou à l'époque de Jules César, ou même à Louis XIV, ça n'a pas de sens. Mais il n'y a plus d'espoir d'une crise qui serait la Lutte Finale, "et du passé faisons table rase", je cite l'Internationale, et après le monde meilleur commence.

Non, nous avons l'impression que ***cette situation d'instabilité profonde, d'explosion continue, de délogement des repères, c'est notre situation***, et qu'on ne voit pas comment on pourrait y mettre fin. Et ce qui se proposerait d'y mettre fin ce serait quelque système totalitaire – merci, on a déjà donné.

Mais comment est-ce qu'on peut vivre, humainement vivre, dans une situation de ce type ?

Il faut un type de formation qui ait le courage d'assumer ce qui fait l'entièreté de la vie humaine, et la condition humaine, y compris dans ses aspects les plus redoutables – la maladie, la mort, la dépression quand elle nous tombe dessus... Comment est-ce que l'on peut assumer cette condition humaine sans se voiler, sans s'endormir, sans s'anesthésier ? Et en même temps, en acceptant que la façon dont nous nous construisons une vie possible dans un monde habitable c'est quelque chose qui peut, et même qui doit, être constamment réinterrogé quant au fond et restructuré.

L'image qui me vient, comparaison redoutable, c'est ce qui se passe dans la science, y compris la science dure, la physique. Il y a une solidité de la physique, ce n'est pas n'importe quoi, ce n'est pas le chaos, et en même temps il y a eu au XXème siècle en particulier, même si je ne suis pas physicien, malheureusement, je sais ça, des bouleversements prodigieux de la physique qui ont été des avancées, mais qui ont déstabilisé considérablement l'image que l'on pouvait avoir de la physique. Peut-être qu'il y a quelque chose de comparable pour ce que c'est que l'être humain.

Mais c'est une pensée redoutable parce que peut-être que nous n'avons pas de modèle pour ce genre de situation ; et du coup, évidemment, on risque de s'interdire de réfléchir sur le mode : "il vaut mieux ne pas y penser ; puisqu'on n'a pas de modèle tout fait d'avance ce n'est pas la peine de poser la question". À ce moment-là, comme on le voit à l'heure actuelle, ce qui règne dans le monde c'est une sorte d'anesthésie. Il ne faut pas sentir ce qui pourrait ébranler cette surface scintillante comme l'écran de la télé, où on se tient toujours pressé, toujours occupé...

C'est bien une question considérable de savoir comment on peut acquérir une formation qui stabilise profondément les êtres humains, qui évite cette espèce de chaos que je viens d'évoquer, chaos intérieur, mais qui est aussi bien un chaos social, une menace de chaos social. Donc qui leur donne une assurance très profonde, ***et en même temps qui soit quant aux contenus, quant aux démarches possibles, d'une plasticité extraordinaire.***

Si on me dit : "puisque le modèle n'existe pas, la question n'a pas de sens", je répondrais : ***ça c'est une réponse de technicien mais pas de scientifique***". Un technicien, ça invente aussi, mais il y a une certaine mentalité "d'application" des connaissances acquises, qui fait que l'on a envie de construire un pont, une voiture d'après des modèles ; on sait d'avance ce qu'il faut. Mais le vrai scientifique, il habite l'inconnu, il est dans la région où l'on ne sait pas encore. Le sentiment que j'ai c'est qu'il y a aujourd'hui un énorme travail à faire pour essayer de constituer une science, une discipline, une démarche, qui permette aux êtres humains d'habiter en tant qu'êtres humains le monde que nous nous sommes faits, sans se "débiter" si vous me permettez l'expression vulgaire, devant les questions que ce monde pose.

Le travail qui est à faire ne peut pas être en position de survol. Il faut s'y engager, il faut s'y risquer. Il faut que des gens aient le courage de poser ce type de question, parce que, même si on ne donne que des réponses provisoires, tâtonnantes, à mon avis c'est déjà beaucoup mieux que de les recouvrir.

Quand on écoute les enseignants, quand ils parlent des jeunes gens, des jeunes filles qui sont en face d'eux, ils témoignent d'une inquiétude qui a justement rapport avec ce que je viens d'évoquer. Comme si on risquait de voir arriver des générations qui sont comme "débranchées" de ces préoccupations majeures, et ça risque de faire des gens prodigieusement manipulables – et si jamais il y avait une secousse grave, quelque chose de comparable à la fameuse crise de 29, on ne sait pas du tout où ça pourrait nous emmener.

Donc il y a cette espèce d'urgence du long terme, paradoxale, car on peut très bien dire : "On verra demain, demain, demain...". Et en même temps, peut-être que c'est parmi les choses les plus urgentes, plus urgentes que les urgences immédiates concernant la bourse, les investissements, c'est peut-être plus urgent que tout le reste.

PL. : *Surtout que ce que j'observe, c'est que, plus cela va, plus on doit faire face à des mises en question et personnelles et collectives difficiles et que, quand on veut les poser, la tendance est de répondre : "Non, nous on veut être pragmatique. On veut des solutions. Donnez-nous des caisses à outils. Surtout aucune question s'il vous plaît".*

Maurice Bellet : *Alors c'est en ce sens-là que je réclamerais, en face de cet esprit "technicien", l'esprit scientifique. Je me réclame ici de ce qui fait la science en acte, qui est précisément de se risquer aux questions pas possibles. Les physiciens de la physique quantique ont sorti des découvertes qui sont pour eux vertigineuses.*

La rigueur, ce n'est pas d'avoir toujours la solution toute prête, ça c'est le monsieur qui est chargé d'appliquer le programme ; la rigueur c'est toujours de se régler sur ce qui est en cause tel que ça se présente ou ça se donne. Si nous sommes dans ce troisième âge critique que j'évoquais, de telle façon qui concerne l'homme, l'humanité de l'homme, peut être une question en abîme, la rigueur, c'est d'accepter ça ! Ce n'est pas de dire : "Mais pour être rigoureux, il faut que ce soit clair". Non, ça c'est l'empirique – ennemi de la pensée rigoureuse.

L'autre aspect de la rigueur, c'est de qualifier ce que l'on fait et ce qu'on dit, de reconnaître ce qu'il en est. Il y a eu toute une mentalité d'autrefois et même des temps modernes, dès qu'on s'approche des questions fondamentales, on prend le ton doctrinaire. C'est la doctrine religieuse, la doctrine philosophique, la doctrine d'État, on est dans le discours "vrai". Et nous peut-être que nous avons à admettre cette chose extraordinaire que pour des choses capitales on est dans le discours provisoire. Ce qui suppose qu'en amont du provisoire il y ait une région quelque part où on n'est pas dans le provisoire. De la même manière, toute différence gardée, qu'un physicien peut douter de tout, sauf d'une chose – que la physique est possible. C'est-à-dire qu'il y ait entre les mathématiques et l'expérience un rapport fécond, qui est pour les philosophes, et pour le physicien lui-même, une question sans fond. "La chose incompréhensible", je crois que c'est Einstein qui l'a dit, "c'est que le monde soit compréhensible".

Il faut avoir le courage du questionnement. Le troisième âge critique, c'est peut-être cela : nous serons toujours dans les questions, et la grande affaire ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile. Peut-être que c'est quelque chose qui va caractériser cet âge post-moderne, et ça fait peur.

Ce qu'il faut souhaiter c'est d'éviter ce qui est arrivé pour un certain nombre de problèmes, comme ce que j'appelle le syndrome de la guerre d'Algérie. En 1929, Lyautey, qui n'était pas spécialement un gauchiste réclamait de faire d'urgence certaines réformes en Algérie. C'est en 1953, je crois, que l'affaire algérienne s'est déclenchée, et les réformes n'avaient pas été faites. Il fallait anticiper, il fallait avoir le courage de poser des questions déplaisantes, on recule, on

recule, on recule... et le jour où elles se posent de façon éclatante, on est pris de court, et on se trouve pris dans ces situations épouvantables où toutes les solutions sont mauvaises.

PL : Là, on a un formidable défi pédagogique. Comment faire ces passages, alors qu'ils sont vécus comme terrorisants ? Comment frôler les situations ressenties comme chaotiques, en évitant que les gens avec qui on voudrait travailler ne succombent avant même d'avoir saisi...

Maurice Bellet : *Ah, mais, dans l'esprit de ce que je viens de dire, il faut travailler ! Il faut travailler à construire des modèles de formation, des chemins, des groupes de recherche, de formation mutuelle, telle que justement on évite ça ! C'est en ce sens là que je ne suis pas du tout catastrophiste, sur le mode : "vous allez voir ce que vous allez voir". Mais non ! Il faut faire en sorte que, s'il y a des moments critiques, on puisse les aborder sans que ce soit la grande casse. »*

TEMPS DE RUPTURE, TEMPS DE FÉCONDITÉ

Jean Duvignaud : Mondes naissants [3]

« Je crois qu'il est faux de dire que nous sommes en train de perdre nos références : elles sont déjà perdues ! Nous sommes effectivement à une période de rupture. La plupart des structures de la civilisation industrielle sont en train de se transformer. L'univers social du développement, qui était fondé sur la croissance et sur son dynamisme est en train de se disloquer. Nous vivons une période de cassure, comme il y en eut au cours de l'Histoire.

Peut-être l'Histoire n'est-elle, au fond, faite que de ruptures. Ce n'est pas la continuité qui compte. À mes yeux, l'essentiel réside peut-être dans des moments flous, comme celui où nous sommes. Dans des périodes de ce genre, les gens se trouvent, si l'on peut dire, en suspens entre une société qui a fait son temps et une autre qui ne l'a pas encore remplacée. "L'ancienne" laisse un ensemble de signes et de symboles dont la "nouvelle" organisation de la société ne sait que faire.

Il ne s'agit pas de phénomènes marginaux ou de déviances. C'est une recomposition d'ensemble des formes sociales qui est en cours. Ces nouvelles formes n'ont pas encore défini leurs structures ni leurs modes d'organisation. Même les utopies nouvelles demeurent encore à l'état naissant. On ne les perçoit pas nettement. À cause de cela, on peut avoir l'impression que l'avenir est gris, qu'il n'est plus en mesure de susciter des rêves. C'est seulement parce que nous ne sommes pas encore en mesure de nous représenter la mutation qui se déroule.

Je ne suis ni pessimiste ni optimiste. Nous devons nous défaire des images romantiques où l'on voyait les barbares fondre sur l'empire romain et tout incendier et mettre à sac. La réalité est beaucoup plus complexe, et aussi beaucoup plus difficile à concevoir. Les structures sociales ne s'effondrent pas comme un château de cartes, elle se défont lentement avec les idées et les croyances, et même parfois l'image qu'elles se sont donnée de leur histoire. Période étrange, où se mêlent l'angoisse et la joie, les certitudes et les pensées folles. Musil, dans L'Homme sans qualités, en a donné une puissante illustration pour cette Autriche-Hongrie, cet "empire du milieu" de l'Europe qui pourrit lentement jusqu'à la défaite militaire finale. Or c'est au cours de cette décomposition que de puissantes semences intellectuelles ou artistiques émergent et se dispersent : la nouvelle musique, le freudisme, la relativité... est-ce si peu ?

Ceux qui tentent d'identifier l'Histoire à une logique – providence ou déterminisme – oublient l'importance de l'événement, le surgissement de l'inopiné au sein de la continuité sécurisante et confortable. L'événement ne cesse d'engendrer des formes et des attitudes multiples, dans lequel nous cherchons difficilement un chemin. En dépit des conjurations contemporaines, l'événement casse la belle évolution des positivismes du siècle dernier.

Nous vivons de ce point de vue une de ces périodes ambiguës où tout devient possible. Rien d'anormal ou de pathologique, seulement une de ces transitions qui fascinaient Burckhardt, entre le déjà-vécu et le non-encore vécu : le terrain vague de la vie cherche sa forme ou sa future structure. Dans une situation semblable, entre le vieux monde de l'industrie naissante, le jeune Hegel écrit : "Si la réalité est inconcevable, alors il faut forger des concepts inconcevables".»

L'INCONNU, NOTRE TERRITOIRE

Conclusion de l'ouvrage : *Le Continent des Imprévus*[4]

« Notre navigation a commencé avec la découverte du risque technologique majeur, s'est poursuivie avec le défrichage des univers de crise, et ouvre désormais sur un travail d'invention dans le foisonnement de turbulences globales et permanentes. La route ne nous ramène pas au port. Nous voici jetés sur des océans qui déjouent toutes nos cartographies.

La philosophe Myriam Revault d'Allonnes l'a parfaitement exprimé, et d'ailleurs dans le même registre maritime :

« L'absence de terre ferme n'est pas seulement la perte du sol des évidences assurées, c'est aussi ce futur d'autant plus indéterminé qu'aucune expérience du passé ne nous aide à le cerner. Toute la question est de savoir si nous sommes voués à dériver comme le malheureux naufragé qui s'accroche à sa planche ou à son radeau ou bien si nous pouvons transformer cette errance sur la mer de la vie en une autre situation existentielle : celle qui consiste à accepter de naviguer dans l'incertitude et l'inachèvement, d'y construire et d'y réparer les bateaux ». [5]

Le grand risque est de voir chacun, dirigeant comme citoyen, s'enfermer dans des logiques de plus en plus pénalisantes : l'évitement constant ; le blocage dans le simple constat ; les replis généralisés dans les conflits et la défiance ; la « mise en panne » du navire, en attendant que l'environnement redevienne comme avant ; le décrochage violent, conduisant à la perte de volonté et aux dynamiques suicidaires ; jusqu'à la fuite volontaire et acharnée dans le chaotique et la politique du pire – avec le non-sens, la dislocation et l'horreur comme finalité glorifiée.

On touche ici à de l'archaïque profond. La peur diffusée à dose massive, décuplée par la constatation de l'impréparation des figures protectrices, peut conduire le plus grand nombre à rechercher la protection chimérique de forces extrêmes prêtes à simuler la fonction de sauveur. « Donnez-moi quatre ans et vous ne reconnaîtrez plus l'Allemagne », promet Adolphe Hitler en 1933 – « et il eut raison », comme disait le commentaire cinglant des journalistes de l'émission phare 5 colonnes à la une dans les années soixante. En contrepoint de ces mots, l'image ne montrait que destructions et ruines.

Pour éviter pareille course à l'abîme, des aptitudes cardinales vont nous être nécessaires. Certes, il faut conserver certaines règles habituelles, veiller à la flottabilité de base de nos navires, tenir le lien entre un passé qui ne répond plus et des futurs qui ne se discernent pas encore. Mais un changement de vision du monde est nécessaire ; comme le disait si lumineusement le vice-président d'un grand groupe de la Silicon Valley à ses cadres en août 2013 : « Dorénavant, votre territoire de responsabilité, c'est l'inconnu. »

Il va nous falloir une force psychique profonde. La question la plus essentielle sera la capacité à affronter le caractère instable des réponses. La terreur face à ce qui n'est pas encore stabilisé, validé, tamponné, sera l'un des handicaps les plus terribles dans les tâches qui nous attendent. Cela suppose la capacité à tolérer, accueillir, transformer ce qui n'est pas déjà connu, garanti, plein de sens déjà donné.

Explorons, inventons, expérimentons des possibles. Sans nier les réalités : « Le timonier doit naviguer avec les vagues, sinon elles l’engloutiront », disait Chou En-lai à Henry Kissinger. Sans attendre que les difficultés nous submergent. Comment vivifier ces dynamiques ? Nous allons avoir besoin de facilitateurs, pour aider à ces naissances délicates – et c’est ma passion la plus vive à ce jour : aider autant qu’il est possible ces jeunes qui, déterminés à ne pas capituler mais à inventer avec le plus grand nombre, se lancent avec résolution dans les grandes découvertes qu’ils peuvent entreprendre. Et, comme me le disait Christian Frémont dans un entretien vidéo qu’il m’accordait, « entraîner les autres » dans ces inventions collectives. Encore faut-il que la génération qui les précède commence à faire preuve de quelque générosité.

*Nous aurions tous les motifs de baisser les bras. Faisons plutôt ensemble le pari de l’invention. En reprenant peut-être ces lignes de Daniel Boorstin en introduction à sa fresque grandiose sur *Les Découvreurs* : « Les mots les plus prometteurs jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine sont bien “Terra Incognita – territoire inconnu” [6]. » À nous donc de nous mobiliser dans le registre de la connaissance comme dans celui de l’action, pour relever ce défi d’un nouvel âge des découvertes ».*

[1] COVID-19 : Récapitulatif Références P.L. au 2 avril 2020.
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/recapitulatif-02-04-2020.pdf>

[2] Extrait de “Aux prises avec le chaotique”, à l’écoute de Maurice Bellet, Philosophe, montage Aurélien Goulet, Avril 2004.
 In www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.

[3] Entretien avec Jean Duvignaud, *Le Monde*, Débats, 18 janvier 1994, page 2.

[4] *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, 2015, pages : 247-249.
<http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf>

[5] Myriam Revault d’Allonnes, *La Crise sans fin. Essai sur l’expérience moderne du temps*, Paris, Le Seuil, « La couleur des idées », 2012, pages 186-187.

[6] Daniel Boorstin, *Les Découvreurs*, Paris, Robert Laffont, 1983, page 6.

20 AVRIL 2020

AUX PRISES AVEC L'INCONNU

DES GRAMMAIRES DE PILOTAGE À INVENTER

11 Mai : comme une lumière dans une opacité générale, qui était de plus en plus lourde à porter. Le déconfinement est en vue... Mais, comme Churchill, il faut seulement parler de la fin du commencement, bien loin du commencement de la fin. L'Exécutif ne cesse de le souligner, à l'heure du bilan journalier dressé à 19h15 par le Directeur Général de la Santé, comme lors des interventions régulières du Président de la République ou du Premier Ministre et du Ministre de la Solidarité et de la Santé.

Lignes de crête

Dans la tempête, au moins quelques pitons de sécurité ont pu être plantés, quelques éléments de réassurance peuvent être notés :

1. Le système hospitalier ne s'est pas effondré, ce qui est tout à l'honneur des personnels médicaux engagés dans une formidable bataille, avec des moyens totalement sous-dimensionnés et des risques très sévères – dont on ne sait encore pas grand-chose à l'heure actuelle.
2. Si on n'a pas passé un « pic », au moins peut-on se réjouir de ne pas avoir dû faire face à une explosion hyperbolique du nombre de cas, qui aurait pulvérisé l'arme d'ultime recours du confinement.
3. Les réseaux vitaux ont tenu, à commencer par l'énergie, les communications, et l'alimentation. Les efforts, et les risques pris par beaucoup, eux aussi démunis des protections nécessaires, ont ainsi permis d'éviter de partir dans des effondrements et des aventures sans limites.
4. Le corps social a globalement bien observé le confinement, ce qui explique que la situation n'ait pas dérapé hors maîtrise.

Mais les précipices sont toujours là :

1. Le confinement a certes pu ralentir le flux, mais ce flux reste puissant, et menaçant car rien n'est encore durablement stabilisé.
2. L'arrêt brutal, général et durable de l'activité expose à des risques majeurs de délitements, de désarticulations, voire d'effondrements de toutes natures.
3. Les mille et un fils de nos tissus humains ont tenu, mais ils sont dans une souffrance profonde.

Brouillards épais

On peut en citer quelques-uns :

1. Comme le souligne avec force William Dab, ancien Directeur Général de la Santé, nous opérons à l'aveugle, sans mobilisation puissante, fine, ajustée, d'une épidémiologie opérationnelle qui permettrait de définir des stratégies, de les appliquer, et de les expliquer.¹
 - a. Ainsi, nous avons bien une communication journalière sur des chiffres – nombre de malades, admissions à l'hôpital, en réanimation, sorties de l'hôpital, décès à l'hôpital, décès en EPHAD, etc. Mais nous n'avons rien sur l'explication des causes des arrivées toujours très nombreuses à l'hôpital. Dès lors, comment traiter le problème ? Si les malades renvoyés chez eux et ne sont pas dirigés vers des lieux d'isolement le temps de leur rétablissement, on risque de prolonger l'épidémie pendant de longs mois...² Fort heureusement, on commence à avoir recours à des hôtels pour traiter ce point capital – mais là aussi avec grand retard.
 - b. De même, en ce qui concerne la réouverture des écoles : un travail épidémiologique très fin, sur des ouvertures ciblées dans des régions qui ne sont pas les plus touchées, permettrait de savoir ce que l'on fait, d'apprendre, d'ajuster. Il semblerait que l'on s'engage dans une voie de cette nature.
2. On entend beaucoup opposer *Santé* et *Économie*. Bien sûr, dans la furie des premiers temps, on était en situation d'urgence sanitaire absolue. Mais que devient le problème après des semaines de confinement et d'anesthésie de l'activité économique et de la vie sociale ? On n'entend moins souligner qu'un effondrement de l'économie, de la finance, et des activités sociales, ont aussi des impacts massifs sur la Santé – physique et mentale, immédiats et différés. Les discours, les experts, sont trop souvent disjoints, chaque silo plaidant avec force à partir des exigences de son silo.
3. Cela pose la question de l'expertise décisionnelle en situation extrême. Pendant un long temps nous avons eu droit à des discours « rassurants », à des commentaires sans fin – à partir de chiffres sujets à caution voire manifestement faux. Mais souvent avec cet aplomb qui sied si bien à qui n'a jamais travaillé sur des terrains marqués par l'inconnu, et extraordinairement sensibles (il ne s'agit plus de rédiger un article pour revue savante, mais de s'exprimer dans un contexte où tout mot, toute intonation, peut avoir des effets dominos instantanés et de grande ampleur).³
 - Alfred Sauvy : *“Les chiffres sont des innocents qui avouent tout ce que l'on veut sous la torture, quitte à se rétracter par la suite”*.⁴
 - Gauss : *“Lack of mathematical culture is revealed nowhere so conspicuously as in meaningless precision in numerical calculation”*.⁵
4. Ces expertises étant livrées brutes à des dirigeants qui, de leur côté, n'ont jamais été préparés à ce type d'acrobaties étrangères aux figures nominales, bien balisées par la jurisprudence. L'excellence dans l'entretien d'un jardin à la française idéal est bien désorientée quand il faut tracer des chemins dans une jungle barbare.
5. Comme il advient toujours des crises majeures, on observe désormais, de façon de plus en plus marquée et générale, que chaque vulnérabilité, déséquilibre, faille, présente dans notre société est maintenant exacerbée. La diffraction de la crise expose à des hémorragies en tous sens, à toutes les profondeurs.
6. Et le tout, comme on vient de le voir avec le cas des orages de la Somme (17 avril), reste exposé à des chocs supplémentaires, achevant de plonger tout le monde dans des difficultés aussi inextricables et qu'intolérables.
7. Les risques qui sont devant nous sont sérieux : confusions et tensions sur des initiatives comme on vient de le voir sur les arrêtés de maires ; reprises en main de plus en plus fermes pour restaurer l'autorité de l'État ; contre-réaction venant par le bas, et rejet des

mesures prises ; effondrement de la confiance, et procès en légitimité... Et mesures de coercition mettant le feu aux poudres, en raison d'un contexte d'épuisement, de haute tension, de confusion.⁶

8. Dans ce contexte, les interventions sur le thème qu'il va falloir « reprendre le travail plein pot »⁷, pourraient déclencher là encore de fortes réactions – quand il faudrait sans doute, et même sans perdre de vue les nécessités économiques, partir du fait qu'il va falloir naviguer avec des équipages fortement atteints par les semaines de tension, de fatigue et d'inquiétude.
9. Un fond d'angoisse nourrie par la perte de repère ; et, plus déstabilisant : un sentiment de perte de pilotage. Reviennent ainsi, sans arrêt, le manque de masques et de toutes les protections, les communications « rassurantes » du début de la crise, les retards et la lourdeur de nos appareils étatiques, les difficultés dans les rapports entre le central et le terrain.

À la recherche de nouvelles grammaires de pilotage

Sur le confinement, l'Exécutif a su répondre au besoin général de cadrage temporel dont l'absence totale commençait à provoquer des vertiges de plus en plus préoccupants. Sur la question de l'âge de sortie du confinement, il a su ajuster des orientations rigides qui semblaient sur le point d'être retenues. Il a également su sortir de la posture initiale, qui s'expliquait, de mise à la remorque de l'expertise, et plus précisément de l'expertise médicale – pour assumer désormais bien plus complètement son rôle de pilotage politique.

Il reste à l'évidence la difficulté de reconnaître les béances de l'avant crise, les défaillances du début de crise avec l'inévitable tendance à « rassurer » d'entrée de jeu. Le retour d'expérience reviendra sur ces difficultés, constantes dans nos pilotages de crise.

Mais au-delà, on le sent bien, c'est toute une grammaire du pilotage en situation inconnue et à haut risque qu'il va falloir inventer, clarifier, diffuser, mettre musique – aussi bien de façon globale qu'au plus près du terrain, avec des impulsions tant gouvernementales que locales ou associatives.

Tout en faisant la chasse à toute attitude, décision, opération, susceptible d'être perçue comme de la provocation – ce qui est particulièrement délicat quand le terrain est à vif comme il l'est aujourd'hui. C'est l'exigence minimale dans les situations d'opacité totale : “At least do no harm”.

Avec plus encore une chasse active pour détecter et étudier les meilleurs exemples d'avancées par maints acteurs, publics, privés, associatifs, à l'échelon local aussi bien que national ou international. Avancées dans les visions, comme dans les modalités pratiques et opérationnelles, sur les plans techniques aussi bien que RH, permettant d'ouvrir de nouvelles perspectives, de répondre aux urgences immédiates, et d'inventer de nouvelles pratiques.⁸

On peut songer à quelques repères, certes bien limités à ce stade, et qu'il va falloir enrichir singulièrement :

1. Clarifier, comme on commence à le faire, que l'on est face à de l'inconnu. Et donc que l'on va devoir procéder par essai-erreur, faire des paris, apprendre en marchant, avec beaucoup d'expertise de terrain à mettre en œuvre, avec le concours de tous – même si c'est bien loin de la culture profonde d'un *État qui sait*, qui a les moyens de faire.⁹
2. Injecter concertation, écoute, valorisation des initiatives – loin de toute suspicion automatique envers tout ce qui ne viendrait pas d'une directive centrale. On commence à le faire dans le discours, encore va-t-il falloir le faire dans les actes, et engager tout

l'appareil étatique dans cette direction bien étrangère à sa culture profonde.¹⁰ Bien plus encore, reconnaître que beaucoup sera fait « par le bas », sans que l'État ait obligatoirement des cautions à octroyer, des réappropriations centrales à affirmer.

3. Traiter le corps social comme on est contraint de le faire après et dans une telle épreuve. Même les tenants de l'efficacité maximale immédiate doivent accepter que l'expéditif n'est pas le plus efficace. L'efficacité et la fierté démontrées dans la tenue du système pendant les semaines de confinement peuvent être mobilisées à nouveau pour la re-stabilisation du système en début de sortie de confinement. La reconnaissance mobilisatrice plutôt que l'exigence soupçonneuse.¹¹
4. Doter les Exécutifs – centraux et décentralisés – d'instances d'aide à l'invention décisionnelle, qui aient d'autres modes de fonctionnement que les comités d'expertise spécifiques à chaque silo ou groupes de silos, ayant chacun leurs visions et exigences spécifiques.

La force des Exécutifs, publics comme privés, sera de montrer qu'ils sont bien en mesure d'adopter des grammaires en phase avec les défis complexes qui sont les nôtres à cette heure – et non qu'ils ont des nouvelles rassurantes, des certitudes, des décisions bien arrêtées pour tout et pour tous. Ils seront jaugés sur leur capacité à inventer et pratiquer ces nouvelles grammaires.

Même si – et c'est là une contradiction bien difficile à tenir – chacun continuera à exiger des dirigeants qu'ils apportent des réponses précises, concrètes, et quelque part « rassurantes » – tout en dénonçant par avance, et plus encore dès l'instant où elle est formulée – toute réponse précise, concrète, rassurante, qui n'est manifestement plus de saison.

Une difficulté générique se pose clairement dès à présent. Au-delà du seul cas de la pandémie, c'est tout notre modèle de maîtrise des risques et de pilotage des crises qui est à repenser. Car, sur tous les fronts, tous inter-reliés, nous sommes désormais aux prises avec le systémique et l'inconnu.¹²

¹ <https://www.facebook.com/brutofficiel/videos/1310060635871383/>

² Idem.

³ 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.

⁴ Cité par Jean Fabre : Les structures de l'opinion publique, *Le Progrès Technique*, n°22, 1981, pages 17-23. (p. 17, exergue)

⁵ In Silvio Funtowicz and Jerome Ravetz, "The Arithmetic of scientific uncertainty", *Phys. Bull.* 38, 1987, p. 412-414.

⁶ <https://www.nice-provence.info/2020/04/17/incoherences-bavures-gestion-crise-confinement/>;
<https://www.ouest-france.fr/sante/virus/coronavirus/finistere-la-genda>

⁷ <https://www.lci.fr/social/coronavirus-les-francais-vont-ils-devoir-travailler-plus-apres-le-confinement-le-patron-du-medef-veut-relancer-la-machine-economique-2150738.html>

⁸ Michaël Fribourg : "La mondialisation est allée trop loin", *Le Point*, 10 avril 2020.

https://www.lepoint.fr/economie/michael-fribourg-la-mondialisation-est-allee-trop-loin-10-04-2020-2370841_28.php

⁹ Comme l'indique aussi William Dab sur la question de la réouverture des classes :
<https://www.facebook.com/brutofficiel/videos/1310060635871383/>

¹⁰ "Ce qui caractérise déjà l'administration en France, c'est la haine violente que lui inspirent indistinctement

tous ceux, nobles ou bourgeois, qui veulent s'occuper d'affaires publiques, en dehors d'elle. Le moindre corps indépendant qui semble vouloir se former sans son concours lui fait peur ; la plus petite association libre, quel qu'en soit l'objet, l'importune ; elle ne laisse subsister que celles qu'elle a composées arbitrairement et qu'elle préside. Les grandes compagnies industrielles elles-mêmes lui agrément peu ; en un mot, elle n'entend point que les citoyens s'ingèrent d'une manière quelconque dans l'examen de leurs propres affaires ; elle préfère la stérilité à la concurrence. Mais, comme il faut toujours laisser aux Français la douceur d'un peu de licence, pour les consoler de leur servitude, le gouvernement permet de discuter fort librement toutes sortes de théories générales et abstraites en matière de religion, de philosophie, de morale et même de politique. Il souffre assez volontiers qu'on attaque les principes fondamentaux sur lesquels reposait alors la société, et qu'on discute jusqu'à Dieu même, pourvu qu'on ne glose point sur ses moindres agents. Il se figure que cela ne le regarde pas".
Alexis de Tocqueville, *L'Ancien Régime et la Révolution*, chapitre VI.

¹¹ Patrick Lagadec : "Le citoyen dans les crises – Nouvelles donnes, nouvelles pistes", *Préventique-Sécurité*, n°115, janvier-février 2011, p.25-31.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf

¹² Patrick Lagadec : "Catastrophe et pilotage : la sortie de tous nos « domaines de vol »", *Actualité de la catastrophe, Responsabilité et Environnement, Annales des Mines*, n°98, Avril 2020, pages 68-71.

<http://www.anales.org/re/2020/re98/2020-04-15.pdf>

Patrick Lagadec : "Terra Incognita", Dossier de l'INHESJ sur "La prise de décision dans l'incertitude", *LIREC*, n°58, janvier 2019, pages 7-16.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lirec_58.pdf

23 AVRIL 2020

NE PAS RATER LE RETOUR D'EXPÉRIENCE

Patrick LAGADEC ¹ et Matthieu LANGLOIS²

Cet article sera publié 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

*« Combien de fois n'avons-nous pas regretté
de ne pas avoir les journaux de Narborough et de Beauchesne,
tels qu'ils sont sortis de leurs mains,
et d'être obligés de n'en rien consulter que des extraits défigurés
[dont] les auteurs [se sont évertués] à retrancher
tout ce qui peut n'être utile qu'à la navigation,
[et] qu'ils remplacent par des absurdités.
Tout [...] leur travail aboutit à composer un livre ennuyeux à tout le monde,
et qui n'est utile à personne.
Louis Antoine de Bougainville ³*

La démarche de retour d'expérience (RETEX) répond à une nécessité, surtout dans un monde désormais exposé à des risques existentiels et des crises hors cadres qui appellent des préparations et des pilotages qui, à cette heure, font souvent défaut. Il va falloir apprendre, beaucoup, en profondeur, et avec honnêteté. Et, à cette heure, à partir de l'épreuve de la pandémie du Covid-19.

Davantage encore : dans un monde en mutation accélérée, il ne suffit plus de s'améliorer pour « les fois suivantes », mais pour les vagues à attendre immédiatement. Il faut se souvenir des travaux du stratège militaire William Boyd pendant la guerre de Corée. Il avait remarqué, que les Américains, qui disposaient pourtant d'avions bien supérieurs à ceux des Chinois, perdaient leurs engagements. Il comprit la raison de ces échecs : les Chinois étaient bien plus rapides dans leurs retours d'expérience. Désormais, dans la confrontation à l'inédit foisonnant, cette question du rythme d'apprentissage devient essentielle.⁴

Le principe du RETEX s'énonce aisément : rechercher les facteurs qui ont construit une situation difficile, non pour porter des accusations, mais pour disséquer : pratiques immédiates et interactions, bifurcations et enchaînements, courants de fond et cultures, qui ont produit la dynamique, de l'anticipation à la “sortie” de crise.

La tâche est imposante. L'auscultation doit en effet porter sur de très nombreux processus, sous le triple aspect des outils, des procédures et, plus profondément, des cultures des entités concernées. Notamment :

- préparations et défaillances antérieures ;
- grandes logiques et univers mentaux de référence ;
- perceptions des signaux faibles, et plus encore des signaux aberrants ;
- réflexes initiaux, processus d’alerte et de mobilisation ;
- informations opérationnelles transmises et reçues ;
- communications établies en interne ;
- communications développées avec les autres entités responsables ;
- communications avec les médias et autres acteurs extérieurs ;
- préparation des experts à opérer en univers inconnu ;
- préparation des dirigeants à traiter avec les mondes de l’expertise ;
- questionnements mis en œuvre ;
- positionnements arrêtés par les états-majors ;
- leaderships exercés, partagés et conjugués ;
- nécessaires corrections des trajectoires, des anticipations, des initiatives ;
- surprises majeures, et vulnérabilités systémiques soudainement exacerbées, etc.

Des guides ont été publiés pour conduire les retours d’expérience adaptés aux situations d’urgence sanitaire ⁵, aux accidents médicaux⁶, ou aux accidents industriels.⁷

La difficulté, aujourd’hui, est de prendre en compte le changement d’échelle et la nature de l’objet à examiner : une pandémie de haute intensité, qui projette tous les acteurs hors du cadre convenu de l’accidentel particulier – le “domaine de vol” de nos boîtes à outils, organisations et doctrines de référence. C’est un très large spectre qu’il va falloir considérer – de l’opérationnel immédiat aux dynamiques profondes de nos organismes et institutions. L’exercice se déroulant, en outre, dans un environnement marqué par de la souffrance, des tensions, des ébranlements majeurs et non stabilisés.

Des pièges exacerbés vont immédiatement guetter les meilleures volontés. Aider à les déjouer, en apportant des repères, est l’unique ambition de cette contribution.

EXIGENCES

À l’instant même où les portes du confinement s’entrouvriront, les vannes ont toute chance de céder brutalement, déversant des tombereaux de récriminations, à la mesure de l’épreuve subie, et des pertes massives en vies humaines et en coût pour la société.

Avec au centre du drame cette question des masques qui auront tant manqué – notamment aux soignants comme aux policiers, et bien d’autres encore en première ligne, laissés largement démunis. Fidèles à Hippocrate, les soignants sont allés au lit des malades, et en ont payé un lourd tribut. Un dénuement qui entre en écho – puisque l’on a parlé de « guerre » avec les mots d’un officier le 21 mai 1940 : « *Je me tue, Monsieur le Président, parce que mes hommes étaient des braves, mais qu’on n’envoie pas des gens avec des fusils contre des chars d’assaut* ». ⁸

Il faut s’attendre à voir se déclencher des dynamiques ultra-rapides et de hautes intensités. Des initiatives pour investiguer véritablement les causes et les effets, mais si dépourvues de méthodes et de moyens qu’elles se perdront vite dans l’impuissance ; des manœuvres, si fréquentes, pour se protéger de toute mise en cause ; des fabrications hâtives de “récits” dont la première force sera le simplisme permettant de séduire médias et spectateurs – les pièges sont innombrables... Et les cas sont légions où ces abîmes post-crisis n’ont nourri que confusion et manipulation, impuissance et désespérance.

Les enseignements et les progrès sont pourtant d’une impérieuse nécessité. Une nouvelle mission aussi complexe qu’à haut risque nous attend. Il nous revient d’être à la hauteur de cette

responsabilité. Ce qui appelle une maîtrise des grammaires requises. Même s'il faudra beaucoup inventer – et avec cette humilité dont nous avons beaucoup manqué pendant la crise – l'expérience recèle fort heureusement des enseignements précieux.

Cette courte contribution a précisément pour objet de fixer un certain nombre de recommandations pour baliser les initiatives qui seront lancées, à tous les niveaux, dans tous les secteurs, par nombre d'acteurs.

Mais à la base de tout, il y a quelques repères fondamentaux. Pour être porteur de véritables enseignements constructifs :

- Le retour d'expérience doit être *vrai*, c'est-à-dire ne pas tricher avec la réalité.
- Le retour d'expérience doit être *constructif*, c'est-à-dire apporter des critiques utiles.
- Le retour d'expérience doit être *à large spectre*, c'est-à-dire viser l'amélioration non seulement technique mais aussi humaine et organisationnelle.
- Le retour d'expérience *exclut les petits ou gros bénéfices accessoires*, en termes d'image, de budget, de politique, et jusqu'à la recherche frénétique de décorations.
- Le retour d'expérience exige *une démarche pensée et organisée* : il faut accepter que cela prenne du temps, suive des étapes, intègre des investigations diversifiées au long des étapes nécessaires. Tout en n'oubliant pas l'exigence du rythme soutenu comme indiqué précédemment.
- Le retour d'expérience, surtout s'il est de grande envergure et d'ambition, suppose *une solide équipe d'investigation*, déjà formée aux difficultés de tâche, dotée de moyens pour le pilotage et la conduite du RETEX.

Déroger à ces règles ne peut que conduire à des embardées rapidement disqualifiantes. Et les petites ou grandes manœuvres de captation, que l'on voit fleurir sur nombre de situations d'après-crise, ne peuvent conduire à rien de bon, sinon au maintien des béances et défaillances, au gonflement des ambitions, et à la perte encore plus marquée de la robustesse de l'ensemble.

DÉMARCHES

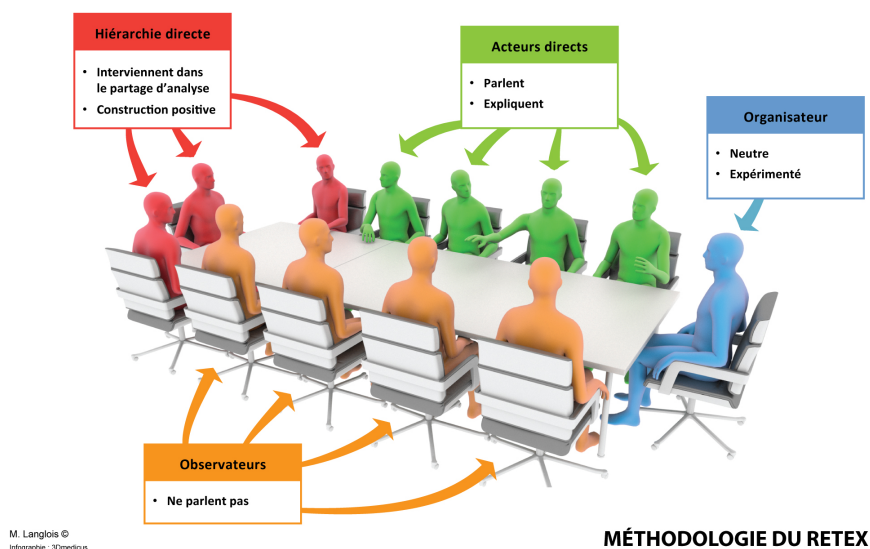
Un immense territoire est à couvrir si l'on veut tirer des enseignements réellement utiles. Différentes approches méritent d'être considérées avec soin : du débriefing pointu, pour les examens spécifiques à telle ou telle organisation à la vaste enquête pour les examens d'ensemble, visant la réaction de vastes systèmes. Dans chacun des compartiments – tous indispensables –, des exigences, des repères, des pratiques d'excellence – qui pointent, en creux, les pratiques à proscrire.

Le débriefing interne, pour les unités spécifiques

Les pratiques de débriefing d'une unité comme le RAID sont riches de repères fort utiles – avec notamment une disposition [voir l'illustration ci-dessous] efficace en matière de retour sur l'expérience : les acteurs de terrain ; la hiérarchie ; un maître de cérémonie ; un « sage » ; des observateurs. Ainsi, l'examen des faits peut être conduit de façon ordonnée, approfondie, sans effets dominants de brouillage. Certes, les personnels d'une telle unité ont la particularité d'être confrontés à l'obligation de progrès permanent pour la raison ultime que la vie de chacun est en jeu. Mais l'exemple des réanimations COVID montrent finalement un risque comparable. Et d'autres cercles, moins exposés directement, sont comptables de la vie et des épreuves de millions de personnes – ce qui devrait appeler, pour eux aussi, la recherche acharnée d'excellence, par ces retours d'expérience exigeants.

Matthieu Langlois⁹ : « Nous n'avons jamais attendu les critiques ni les flatteries pour développer notre analyse, ou plutôt notre autocritique. Il arrive que le ton monte lors des débriefings, mais l'essentiel reste de s'en tenir aux faits, rien qu'au faits ». (p.140)

« Il ne faut pas attendre trop longtemps avant de se livrer à cette épreuve du « débrief », sinon la mémoire se brouille. [...] Le débriefing est une nécessité [...]. Des critiques sont formulées, certaines les uns envers les autres, d'autres au sujet des autres intervenants, mais toujours dans l'unique but de tirer des enseignements. [...] La critique, ce soir, est constructive. Nous devons la partager avec nos partenaires. [...] Quels sont les points faibles ? [...] Et les points forts ? [...] Il nous arrive de ne pas tomber d'accord, mais les discussions restent ouvertes et sereines. L'important, c'est de se parler. (p. 172-174)



L'auscultation transverse, pour l'inter-organisationnel

Le piège est de n'aboutir qu'à des juxtapositions de plaidoyers, à ce point peu crédibles qu'ils ne sont d'ailleurs jamais mis en dialogue. Chacun défend ses murailles et son drapeau. D'où le principe d'un retour d'expérience confié à une instance neutre, sans conflits d'intérêts.

Matthieu Langlois¹⁰ : « Pour échapper [au] débat stérile, nous devrions peut-être nous inspirer de ce que font les Américains en pareil cas. Après une crise majeure, [...] ils confient l'analyse des faits à un universitaire indépendant qui n'est pas un acteur de terrain, et qui se moque des conclusions qui en sont tirées. Il n'est pas là pour défendre son institution, augmenter son budget, préférer les camions rouges aux blancs, mais pour développer une approche pragmatique et désintéressée. Il n'accuse pas moins sa boutique que celle du voisin, mais il tire tout le monde vers le haut en ciblant les possibles améliorations. Ce genre de mise à plat manque cruellement dans notre pays. » (p. 176)

L'enquête de grande envergure, pour le sociétal

De grands travaux de retour d'expérience sont à étudier de près. Ainsi, pour n'en citer que quelques-uns, ceux des commissions d'enquête sur l'accident de Three Mile Island¹¹, sur les pluies verglaçantes qui ont paralysé le Québec en janvier 1998¹², sur le 11-Septembre¹³. Ou sur les grandes tempêtes qui ont balayé la France fin décembre 1999¹⁴.

Pour cultiver la prise de distance, on peut aussi examiner un certain nombre de travaux d'analyse de ces rapports.¹⁵ Et prendre le temps de s'imprégner d'autres démarches de réflexion, notamment sur l'expérience de la grippe H1N1.¹⁶

MÉTHODES

L'enquête sur la crise de la vache folle en Grande-Bretagne¹⁷ est assurément un cas d'école en matière de retour d'expérience. Elle a en effet énormément travaillé les questions de méthode, qui peuvent nous inspirer, ou tout au moins stimuler notre réflexion. Car le retour d'expérience sur un cas aussi complexe et brûlant que celui de la pandémie va exiger un très fort investissement sur le « comment faire », quand beaucoup de tensions se feront jour pour parvenir rapidement à des conclusions... éventuellement expéditives, avec le souci dominant de ne fragiliser personne (et par là de se protéger soi-même), ou seulement ceux qui auraient tendance à poser trop de questions.

Reprenons ici un certain nombre des lignes suivies par cette Commission d'enquête, en s'en tenant aux seules questions de méthode, rapidement synthétisées :

- *Formation initiale* : les membres de la commission, choisis parce qu'ils sont tout à la fois expérimentés et neutres, sont formés sur les divers aspects du problème.
- *Insistance première*. L'accent est mis, d'emblée, sur les procédures encadrant l'investigation, non sur le contenu événementiel du dossier.
- *Rigueur* :
 - Clarification des démarches (y compris en cas d'évolution).
 - Respect de procédures contradictoires.
 - Recherche constante de vérification des faits, de croisement des affirmations, de validation des analyses.
 - Publicité en continu de tous les documents, de toutes les avancées réalisées.
 - Refus des condamnations hâtives des acteurs, règles clairement établies quant aux jugements négatifs qui seraient portés, énoncé précis de ce qui peut être reproché à tel ou tel.
 - Énoncé clair et publication des conclusions.
- *Publication des procédures* :
 - Publication initiale des procédures envisagées, et réception des commentaires ;
 - Puis publication d'une *déclaration* précisant les procédures qui seront effectivement suivies. Les ajustements de procédures ne sont pas exclus.
- *Documentation* :
 - Recueil initial d'information avec l'appui de cellules ("Unités de Liaison") mises en place dans les différents ministères concernés. Cette documentation est publiée sous l'appellation *Documents de référence initiaux*. Une seconde sera consacrée aux clarifications nécessaires.
 - Large appel initial : il est demandé aux personnes pouvant avoir des informations à fournir à l'enquête de prendre contact avec le Secrétariat de la commission. D'emblée,

un processus ouvert est donc engagé, qui ne se limite pas à l'écoute des cercles de direction.

- *L'identification de deux catégories d'acteurs :*
 - Ceux qui ont simplement eu un rôle périphérique, et à qui il est demandé d'apporter leurs connaissances.
 - Ceux qui ont eu un rôle direct et plus central, et qui seront appelés comme témoins ; dans l'intervalle, il est demandé à ces derniers de faire parvenir à la commission une déclaration situant leur action au cours de la crise. Les critiques émises sur les déclarations préalables des témoins, de même que tout élément venant contredire ces critiques, sont portés à leur connaissance.
- *Information publique :*
 - Il est posé que la confidentialité ne saurait être la logique du travail.
 - Auditions de témoins ouvertes au public. Les déclarations des témoins sont diffusées avant l'audition et font l'objet d'un examen critique de la part de personnes choisies par la commission. L'ensemble est ensuite débattu en séance.
 - Diffusion, tout au long du processus, des documents et témoignages recueillis.
 - Diffusion, au fur et à mesure, de projets de documents intermédiaires intitulés "Repérages factuels provisoires" ; après réception de commentaires, diffusion de ces "Repérages provisoires" sous une forme révisée, la seconde mouture étant qualifiée de "Compte-rendu révisé des faits" – pouvant encore faire l'objet de révisions.
- *Questionnement et exigence*
 - Le rapport est une invitation constante au questionnement : les pièges véritables sont au-delà des évidences.
 - Mais sans rien concéder à l'exigence de sérieux : "M. Intel nous a indiqué que sa lecture des événements était la suivante : "[...]" ; cette lecture est fautive".
- *Mises en cause individuelles* – la commission explicite ce point, d'emblée :
 - Un drame exige de tirer au clair les engagements de responsabilité.
 - Mais, si l'on veut éviter les dynamiques de bouc émissaire, il est nécessaire de bien prendre en compte la réalité systémique des environnements organisationnels, même s'il faut prendre garde à ce que la globalité de l'examen ne discolpe trop rapidement de réelles insuffisances individuelles ou de groupe.
 - Cela posé, la commission retient des règles de conduite intéressantes pour tout examen a posteriori des actions individuelles :
 - prendre en considération les circonstances qui prévalaient au moment des faits ;
 - s'interroger pour savoir si ce qui est reproché à une personne est véritablement en dessous de la norme attendue d'une personne exerçant ce type de responsabilité ;
 - dans l'affirmative, indiquer avec précision ce qui peut être reproché à la personne en question.
- Toujours pour prévenir des mises en cause expéditives, la Commission souligne – ("*What went right and what went wrong?*") tout ce qu'il faut avoir à l'esprit pour éviter d'entrer dans un processus de recherche facile de bouc émissaire :
 - Par construction, un rapport de retour d'expérience pointe des insuffisances.
 - On risque de perdre de vue tout ce que les personnes ont fait de bien.
 - On ne prend pas en compte la charge de travail très importante de ces personnes dans le cours de l'affaire.
 - Ceux qui ont été les plus actifs sont naturellement ceux qui s'exposent aux critiques les plus nombreuses.

NOUVEAUX HORIZONS

Le rapport Phillips s'inscrit dans le cadre le plus classique des retours d'expérience : une commission, un rapport dont la vocation est d'expliquer l'enchaînement des événements et d'en tirer des enseignements.

Mais l'exercice de retour d'expérience peut être pensé sous des formes qui l'éloignent du rapport d'enquête. On peut par exemple prendre connaissance et s'inspirer d'initiatives marquantes en matière de retour d'expérience, par exemple sur la crise de l'Anthrax en 2003, avec la réunion à Paris d'un très grand nombre de Groupes postaux internationaux venant partager leur expérience, leurs initiatives.¹⁸

On peut aussi songer à accentuer la préparation dynamique de nouvelles aptitudes. Par exemple, à faire rejouer les épisodes par les acteurs, à faire jouer des séquences spécifiques par d'autres équipes, en présence des premiers acteurs ; ou encore à organiser des séances très largement ouvertes aux différents publics concernés pour faire partager les enseignements de chacun.

Aucune de ces approches n'est antinomique. La seule exigence est de savoir ce que l'on fait, et de le faire avec tout le discernement voulu. En évitant les pièges de l'après-crise, qui ne sont pas forcément moins problématiques que les pièges de la crise.¹⁹

La grande difficulté, qu'aucun schéma, guide, doctrine, ne saurait effacer est que rien n'est possible s'il n'y a pas acceptation par chacun et par tous de l'idée d'erreur, de faiblesse, et même de faute, personnelle comme collective. Mais pareille acceptation n'est tenable que si l'on pose aussi comme condition nécessaire, une implication personnelle et collective dans des préparations, des formations, des exercices, des prises de responsabilité en rapport avec les fonctions que l'on exerce. Sinon les failles sont trop béantes pour que le moindre regard post mortem ne puisse être porté, ni toléré. Le trop classique « No time, No need, No money »,²⁰ opposé aux initiatives de préparation conduit inmanquablement non seulement aux échecs, mais aux refus ou aux dévitalisations et autres détournements des processus de retours d'expérience. Tout acteur, toute organisation, toute institution se pensant détenteur accompli du savoir comme du pouvoir aura les plus grandes peines à entrer dans quelque démarche de retour d'expérience. Et toute chance de tomber dans les pièges dominants.

PIÈGES - ULTIMES MISES EN GARDE

Redisons-le encore, tant les pièges sont omniprésents et les tentations prégnantes : on ne se lance pas dans un projet de retour d'expérience de grande ampleur avec pour seule motivation de « faire quelque chose » dans un sillon « porteur ». Encore moins avec la seule pulsion d'en découdre pour condamner, ni dans le but inverse – trop souvent dominant – de s'auto-protéger ou de défendre des intérêts masqués.

La sécurité d'un pays et de ses citoyens réclame un fort investissement préalable à tout projet d'enquête : on ne se présente pas comme membre d'une commission ou d'une équipe d'analystes sans un très sérieux effort préalable personnel, et collectif. Ce travail préalable permettra à chacun et à tous de cultiver la modestie, de savoir que derrière chaque « trouvaille », il y a des questions en surnombre et des erreurs majeures en embuscade. Les couches à explorer sont toujours de grande profondeur et résistent à tout examen hâtif.

Malheur à qui croit déjà avoir trouvé avant même d'avoir douté. Ce qui n'efface pas l'inverse : malheur à qui se résout à ne rien trouver pour être certain de ne toucher à rien. Si l'investigateur de l'après-coup n'a pas lui-même expérimenté le vertige, il sera assurément un bien mauvais ouvrier.

Il risque même, tout simplement, d'interdire tout retour d'expérience – piège le plus commun sous toutes les latitudes, et qui ne date pas d'hier...²¹



Article remis le 17 avril 2020

ANNEXE

Extraits du Livre *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, 2019. (p. 42-43)

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf>

Des principes pour le pilotage

Un principe de prudence : tout dossier lourd pouvant enclencher des résonances doit être approché avec à l'esprit le problème des ruptures : on dépassera donc les simples références techniques, les logiques propres à tel ou tel secteur ou discipline scientifique. Et si quelque affection ponctuelle aiguë est constatée, on évitera de laisser sans traitement tout micro-problème, tant les risques de gangrène sont importants dans les milieux en déséquilibres structurels.

Un principe de vigilance : des moyens précis, dégagés des schémas conventionnels, doivent être consacrés à la recherche des signaux faibles, et plus encore aberrants, afin d'être en mesure de détecter au plus vite les grandes ruptures.

Un principe d'anticipation positive et volontaire : on s'interrogera sur les ruptures à engager soi-même, avant que l'on en soit à l'urgence, alors que l'on dispose encore de précieuses marges de liberté – notamment en temps – pour conduire une pédagogie générale. Il s'agit d'ouvrir les questions avant qu'elles ne ferment toutes les portes de sortie.

Un principe d'accompagnement : en cas d'éclatement d'une rupture, il s'agit plus d'injecter du sens et du questionnement que des chiffres et des réponses techniques ; il s'agit plus d'esquisser des caps que de remâcher les contraintes immédiates ; il s'agit moins de trouver des

solutions à court terme que de proposer des solutions institutionnelles hardies pour aborder le problème ; on se fera plus accoucheur d'avenir que mécanicien de rouages non discutables. Pour cela, on acceptera un certain désordre, du jeu dans les contraintes, la coexistence de logiques éventuellement contradictoires. Le cadre sera à reconstruire en continu – et on devra l'annoncer de façon précoce.

Un principe de sauvegarde : on veillera à protéger le système de l'irréversible. À froid, on aura défini avec les acteurs un certain nombre de « lignes jaunes » à ne pas franchir. Au milieu des turbulences, on s'efforcera d'abord de conforter le système, on évitera les embardées irréflechies : les initiatives décisives sont parfois nécessaires, mais on ne doit pas jouer sans discernement avec les Rubicons.

¹ Patrick Lagadec est Directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique.

² Matthieu Langlois est médecin anesthésiste réanimateur, CHU Pitié Sorbonne Université Paris-6, Membre de la Société Française de Médecine de catastrophe.

³ Louis Antoine de Bougainville : *Voyage autour du monde*, Gallimard, coll. « Folio classique », Paris, 1982, p. 209.

⁴ in Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Belles Lettres, 2015, pages 239-240,

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

⁵ Notamment :

– Ministère des Solidarités et de la Santé : « *Situation d'urgence sanitaire et exercices de simulation – Retour d'expérience guide méthodologique* », 2019.

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide_retex_bd.pdf

– Dr Bruno Bally et Philippe Chevalier : *Retour d'expérience en santé (REX) : Comprendre et mettre en œuvre – Mission sécurité du patient – Haute Autorité de Santé*, 2014.

https://has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2014_11/rex_comprendre_mettre_en_oeuvre.pdf

– Direction Générale de la Santé : *Méthodologie de retour d'expérience pour les événements sanitaires ou à impact sanitaire*, Mars 2007.

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/retour_experience.pdf

⁶ *Revue de mortalité et de morbidité (RMM)*, Haute Autorité de Santé, Juin 2017

[https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2013-](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2013-02/revue_mortalite_et_de_morbidite_rmm_fiche_technique_2013_01_31.pdf)

[02/revue_mortalite_et_de_morbidite_rmm_fiche_technique_2013_01_31.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2013-02/revue_mortalite_et_de_morbidite_rmm_fiche_technique_2013_01_31.pdf)

⁷ Notamment :

– Jean-Luc Wybo et Wim Van Wassenhove : *Retour d'expérience et maîtrise des risques – Pratiques et méthodes de mise en œuvre*, Coll. Science des risques et du danger, Lavoisier, 2009.

– Jean-Luc Wybo : *Le retour d'expérience : un processus d'acquisition de connaissances et d'apprentissage*, Economica, 2009.

⁸ Benoist-Méchin : *Soixante jours qui ébranlèrent l'Occident, 10 mai- 10 juillet 1940*, E. Robert Laffont, Paris, 1981, page 156.

⁹ Matthieu Langlois, avec la collaboration de Frédéric Ploquin : *Médecin du RAID, Vivre en état d'urgence*, Albin Michel, 2016.

¹⁰ Matthieu Langlois, idem.

¹¹ Report of the President's commission on the accident at Three Mile Island, New York, Pergamon Press, 1979.

¹² Rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998 : « *Pour affronter l'imprévisible – Les enseignements du verglas de 1998* », Rapport Nicolet, Les Publications du Québec, 1999.

¹³ National Commission on Terrorist Attacks upon the United States, *The 9/11 Commission Report, Final Report, Authorized Edition*, Norton, 2004.

Voir aussi la vidéo :

“Without Precedent "Lessons Learned from the 9/11 Commission”, Lee Hamilton, CO-Chair of the 9/11 Commission, Report, 2004, Co-Author of “Without Precedent”, *The Inside Story of the 9/11 Commission*, 2006, talking to Patrick Lagadec, Washington DC, March 2007.

¹⁴ « *Évaluation des dispositifs de secours et d'intervention mis en œuvre à l'occasion des tempêtes des 26 et 28 décembre 1999* », Rapport d'étude de la mission interministérielle, juillet 2000.

¹⁵Patrick Lagadec : Retour d'expérience : théorie et pratique. La canicule de l'été 2003. Auscultation des rapports d'enquête”, in *Retour sur les rapports d'enquête et d'expertise suite à la canicule de l'été 2003*”, Cahiers du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise, MSH Axe Risques et Crises Collectifs, Publication de la MSH-Alpes, Claude Gilbert et Isabelle Bourdeaux Éditeurs, CNRS et Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, n°4, mai 2005, p. 17-200.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/retoursurenquetescanicule.pdf>

– "Katrina : Examen des rapports d'enquête", Tome 1 : *A Failure of Initiative*, US House of Representative, 2005, Cahiers du Laboratoire d'Econométrie, Cahier n° 2007 - 07, Ecole Polytechnique, Mai 2007 (deuxième version, 140 pages).

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

– "Katrina : Examen des rapports d'enquête", Tome 2 : *The Federal Response to Hurricane Katrina – Lessons Learned*", The White House, 2006", Cahiers du Laboratoire d'Économétrie, Cahier n° 2007 - 11, École Polytechnique, Juin 2007, première version, 156 pages.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-11.pdf>

– "Katrina : Examen des rapports d'enquête", Tome 3: *A Nation Still Unprepared*, The US Senate, 2006", Cahiers du Laboratoire d'Économétrie, Cahier n° 2007 - 25, École Polytechnique, Octobre 2007, première version, 155 pages.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-25.pdf>

– “Retour d'expérience : théorie et pratique. Le rapport de la Commission d'enquête britannique sur l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB) au Royaume Uni entre 1986 et 1996”, Cahiers du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise, n°1, juillet 2001, 170 pages.

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

¹⁶ Par exemple :

– Sous la direction d'Emmanuel Hirsch : *Pandémie grippale : l'ordre de mobilisation*, Cerf, 2009.

– Patrick Lagadec : « La “drôle de grippe”, Pandémie grippale 2009 : essai de cadrage et de suivi », Cahier de recherche n°2010-03, Département d'économie, École Polytechnique, janvier 2010, 177 pages.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cahier_2010-03.pdf

¹⁷ Lord Phillips of Worth Matravers, Ms June Bridgeman, CB, Professor Malcom Ferguson-Smith, FRS : *The BSE Inquiry*, House of Commons, London, HMSO, October 2000.

¹⁸ Par exemple, une grande initiative internationale après la crise de l'anthrax : Martin Hagenbourger, Patrick Lagadec and Marc Pouw, "Postal Security, Anthrax and beyond Europe's Posts and the Critical Network Challenge: Lessons from the Anthrax Case to Meet Future Challenges", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 11, Number 3 September 2003, p. 105-107.

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

¹⁹ Arjen Boin, Allan McConnell, Paul 't Hart (Ed.), *Governing after Crisis: The politics of investigation, accountability and learning*, Cambridge University Press, 2008.

https://www.researchgate.net/publication/290554900_Conclusions_The_politics_of_crisis_exploitation

²⁰ Laurent Carrel : "Training Civil Servants for Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 8, N° 4, December 2000, Special issue : Crisis Preparation and Training, p. 192-196 (p. 193).

²¹ René Goscinny (scénario) et Albert Uderzo (dessin), *Astérix Gladiateur*, tome 4, Pilote, 1964.

4 MAI 2020

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. Cartographier 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 sociétale 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 démuné 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, psychologiquement 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 », *Préventive*, 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 », *Préventive- 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

6 MAI 2020

LE PILOTAGE POST-CONFINEMENT : ESQUISSE DE CADRAGE OPÉRATIONNEL

*« N'évaluez pas les gens au nombre de fois où ils ont eu raison,
mais au nombre de fois où ils vous ont fait réfléchir,
pour saisir les enjeux avec une autre vision sur le monde ». ¹⁸³*

AVERTISSEMENT

Ces quelques propositions n'ont pas l'ambition d'apporter un guide opérationnel prêt à l'emploi. Seulement d'offrir des éléments préliminaires de cadrage opérationnel pour aider nos organisations à se mettre en posture de naviguer dans les environnements de ruptures, aussi illisibles que chaotiques que nous laisse le Covid-19.

Il conviendrait bien sûr, pour rendre ces pistes directement opérationnelles, de mettre en place des préparations flashs, pensées sur mesure, pour mettre en selle les équipes de direction comme les collaborateurs, projetés dans des océans largement inconnus.

Derrière la vague

Depuis deux mois nous sommes personnellement et collectivement plongés dans la défense contre le virus et la menace immédiate de débordement du système hospitalier. Tout a été jeté dans la bataille, entre la montée au front, en première et deuxième lignes, de personnels soignants comme de personnels de soutien pour tenir les réseaux vitaux – énergie, alimentation, télécom, transport, évacuation des ordures ménagères, enseignants, etc – et pour répondre à la pénurie de matériel sanitaire en tout genre.

Nous voici désormais en approche immédiate d'une nouvelle phase : les couches profondes, les armatures, de nos sociétés ne peuvent plus rester dans le congélateur. Il va bien falloir redonner tonicité aux mille et une mailles de nos tissus sociétaux. Comme les guerres, qui ne se gagnent pas à coup d'évacuations en catastrophe, les crises sanitaires, économiques et sociétales ne peuvent se dépasser durablement par le confinement permanent.

Le rideau s'ouvre sur d'innombrables défis.

- Dans quel état allons-nous retrouver nos moyens, nos repères habituels ?
- Dans quel état, plus encore, allons-nous nous retrouver nous-mêmes ?
- Dans quelle mesure allons-nous devoir inventer d'autres visions ?
- Et, car il ne suffit pas de vouloir avoir la tête dans les étoiles, comment allons-nous pouvoir les relier aux impératifs immédiats ?
- Comment piloter nos organisations, qui vont rencontrer des nappes de brouillard bien épaisses, des récifs absents de nos cartes ?

- Avec des directions privées de GPS, s’interrogeant parfois sur la survie même de leur organisation ?
- Avec des collaborateurs tout à la fois épuisés, angoissés, désorientés ?

Certes, de beaux esprits pourront toujours clamer que toute crise ouvre sur des *opportunités*, mais l’énoncé rituel ne va pas sans travail acharné, sans capacité à ouvrir des portes qui ne sauraient s’ouvrir d’elles-mêmes. Et sans mettre de l’ordre au désordre. Non pas « une fois pour toutes », mais bien dans une dynamique désormais à inscrire dans la durée.

Cette courte contribution n’a pas la prétention de fournir un guide prêt à l’emploi – ce serait d’ailleurs dangereux de poursuivre cet objectif, plus encore de prétendre pouvoir le tenir.

Mais il n’est pas inutile de rechercher un minimum de structuration qui puisse aider à construire en chaque lieu quelques repères opérationnels, même si ces repères ne seront qu’éphémères, constamment à corriger, repenser, réactualiser.

Dans le foisonnement des événements – j’utilisais récemment l’image de « confettis jetés dans le ventilateur »¹⁸⁴ – il est indispensable de construire pareils repères, et de s’inscrire dans une ***dynamique rapide de construction de repères structurants***. Il ne s’agit pas d’une illusoire « planification », mais d’un effort constant pour mettre quelque ordre dans un désordre structurel, promis à durer.

Je proposerai trois lignes de référence qui pourraient aider à penser et structurer la conduite des opérations sur le terrain.

1. L’anticipation, la surveillance, le traitement-flash des hémorragies

Le “desserrement du confinement”¹⁸⁵ ne signifie en rien le retour à des conditions de navigation nominales. Nous restons soumis à la possibilité de nouvelles tempêtes majeures, et plus encore à des alertes sévères touchant l’une ou plusieurs composantes de nos systèmes. Sans oublier, même s’il ne faut pas verser dans une noirceur sans fond, la possibilité d’autres chocs hors échelle, qu’il s’agisse d’une canicule estivale, ou d’une grave inondation de Paris.

Et les difficultés à attendre frapperont des systèmes convalescents, déjà en grande fragilité. De ce fait, toute alerte particulière touchant une organisation aura immédiatement le potentiel de déstabiliser l’ensemble de son système.

Cela doit conduire chaque organisation à mettre sur pied ***une cellule vigie pour consolider ses capacités d’anticipation et de réaction rapide***.

Cette cellule est chargée du questionnement sur les chocs possibles, et de la surveillance des signaux d’alerte – au-delà même des signaux faibles, pour travailler sur les signaux *aberrants* qui ne sont pas détectés par nos radars habituels.

Une cellule capable aussi de sonner des mobilisations spécifiques pour réponse immédiate, jusqu’à des mobilisations générales puisque, sur un navire à la navigabilité très dégradée, une voie d’eau particulière peut mettre en danger tout l’ensemble. Toute urgence relative a vocation à devenir urgence absolue.

Insistons : seule une anticipation très forte permet d’acquérir une capacité de vigilance à la hauteur de enjeux. On a déjà trop vu dans cette crise les organisations ne se mobiliser qu’avec des semaines, ou plutôt deux ou trois mois de retard. La bataille est perdue avant même d’avoir commencé.

Il est donc indispensable de disposer d’une équipe sachant se saisir de cette fonction de questionnement au-delà des horizons communs. Une équipe entraînée à le faire en évitant les

impasses habituelles : la cécité (on ne voit rien), l'aveuglement (on écarte ou on lisse tout signal de façon à le faire taire), mais aussi l'hystérie (on hurle en permanence, on déverse des tombereaux de peurs sur les instances de pilotage, en les submergeant plutôt qu'en les aidant).

Pareille cellule vigie doit être très finement reliée à tous les tissus de l'organisation, pour ne jamais se couper des « palpeurs » que sont tous les membres du système. Il faut bien comprendre en effet que les brèches possibles sont de toute nature, depuis un problème technique interne, un problème d'approvisionnement, de débouché, de trésorerie, de réglementation... sans omettre le problème de la fragilité, de la sensibilité exacerbée du tissu social et individuel. Un système structurellement instable est exposé à toute atteinte, même à des affections banales qui n'auraient pas posé de difficulté en situation nominale.

Davantage : chacun, à son poste, doit être investi d'une mission d'alerte pour faire remonter des perceptions de signaux – qu'ils soient massifs, clairs, ou même difficile à catégoriser mais cependant bien ressentis.¹⁸⁶

Certes, le risque existe que chacun soit aveuglé par les signaux les plus massifs. Ou se transforme en simple livreur déversant tous les motifs d'inquiétude sur l'instance plus spécifiquement en charge de la veille. Pour limiter ces difficultés, on saura prévoir des boucles d'apprentissage rapide permettant d'affiner ce travail collectif de vigilance. Là aussi, il n'y a pas de plan, de grille, de tableau excell, à appliquer, mais une dynamique à construire, valoriser et perfectionner. Ce qui suppose préparation rapide à cette tâche, comme je l'indiquerai in fine.

Par contraste, on peut rappeler le magnifique texte de Dino Buzzati :

« L'hiver était descendu depuis plusieurs jours déjà sur le fort quand on lut, sur la décision quotidienne affichée dans son petit cadre, une étrange communication. "Faux bruits et regrettable agitation", était-il écrit. "Suivant les instructions précises du commandement supérieur, j'invite les sous-officiers, gradés et hommes de troupe à n'accorder aucun crédit à des bruits dénués de tout fondement concernant des menaces présumées d'agression contre nos frontières ; je les invite en outre à ne pas répéter et à s'abstenir de répandre, de quelque façon que ce soit, lesdits bruits. Ces bruits, outre qu'ils sont inopportuns pour de simples raisons de discipline, sont susceptibles de troubler les bons rapports entretenus avec l'État voisin, et de provoquer chez les hommes une nervosité inutile, nuisible à la bonne marche du service. Je désire que la surveillance effectuée par les sentinelles le soit avec des moyens normaux, et que, surtout, il ne soit pas fait recours à l'usage d'instruments d'optique d'un modèle non réglementaire, et qui, souvent employés sans discernement, prêtent facilement à l'erreur et aux fausses interprétations. Quiconque est en possession de tels instruments devra en faire la déclaration à son commandant de compagnie, lequel se chargera de confisquer lesdits instruments et de les garder." »¹⁸⁷

En prolongement, il faut avoir prévu tout à la fois :

- Des capacités *d'intervention rapide spécifiques* pour colmater toute brèche constatée, ou mieux : mobilisables dès le repérage de potentiels de menaces pour limiter les vulnérabilités et préparer au mieux les réactions en cas de réalisation de la menace.
- Des dynamiques de *mobilisation générale* pour colmater les brèches importantes, puisque toute voie d'eau est une menace pour l'ensemble.

Bien sûr, il faut prendre en considération les situations dans lesquelles le problème n'est pas de détecter de possible vulnérabilités mortelles, mais de faire face à des brèches vitales déjà là, et d'une évidence brutale. Ainsi dans les secteurs de l'aérien, du spectacle, du tourisme... Dans ce cas, il s'agit plus de détecter des signaux cachés mais de rechercher les quelques leviers que l'on peut actionner. La cellule vigie devient alors **cellule de sauvetage**.

2. La restauration en profondeur de la navigabilité

Les situations sont très diverses :

- Le cas très grave, qui vient d'être pointé, des organisations qui ont perdu, au moins pour un temps relativement long, tout ce qui faisait leur portance existentielle.
- Le cas des organisations exposées à des risques potentiels d'effondrement en cascade, par exemple s'il y avait mise en défaut de l'Italie ou fermetures de débouchés vitaux, notamment de la Chine ; ou le cas de villes dont le développement repose sur des mono-activités en grave difficulté.
- Le cas, plus général, des organisations "simplement" confrontées à un environnement fortement dégradé et pulvérulent.
- Le cas des organisations qui, en dépit des turbulences, trouvent dans le nouvel état du monde des facteurs de dynamisme pour leur activité, si bien sûr elles savent exploiter avec intelligence et efficacité ces facteurs favorables. Même un bouleversement porteur, reste un défi qu'il faut savoir relever.

Quel que soit le cas, il va falloir inventer, à commencer bien entendu dans le cas des organisations qui sont confrontées à des murs immédiats. Mais on ne saurait se contenter de nouvelles visions. Il faut bien maintenir le navire à flot : on ne transforme pas du jour au lendemain un vraquier en montgolfière.

Le principe est simple : tenir l'organisation comme un enchevêtrement de casseroles de lait sur le feu, à surveiller avec la plus grande compétence, en développant les meilleures dynamiques. Ce qui va requérir une excellence opérationnelle mobilisant les compétences de chacun, à tous les niveaux. Chaque maillon devient critique et bien percevoir ce que cela signifie en termes de responsabilité et de mission.

Chaque maillon sera bien sûr exposé à une somme d'impossibilités. Mais ces obstacles constants ne sauraient devenir motifs à retraits réflexes. Il ne suffit pas de publier des lettres de refus, ou de mettre les directions en demeure de résoudre tout et dans l'instant, pour être quitte de ses responsabilités. L'impossibilité devient le terrain d'action et d'engagement de chacun et de tous. Sinon chacun et tous seront engloutis par ces impossibilités.

Et à l'inverse, les directions ou ceux qui, à l'extérieur, fixent des règles du jeu général, ne sauraient se replier dans des bunkers souverains se contentant d'énoncer des principes inapplicables ou des diktats protégés par leur brutalité. Sans échange constant, précis, allant dans le détail, chacun étant investi dans la recherche du viable, le système ne saurait trouver des voies de passage entre les récifs et les courants mortels. Ce qui suppose, une fois encore, des boucles d'apprentissage rapide, des modalités d'essai-erreur de grande plasticité et vélocité.¹⁸⁸

Avec la confiance en carburant primordial.

Un très gros travail de phasage de rythme entre organisations, internes comme externe, est à développer. Organisations publiques et privées vont devoir se mettre en correspondance de fonctionnement, ce qui peut bousculer des cultures administratives plus habituées à être protégées par des règles qu'elles instituent elles-mêmes. Mais certaines administrations savent déjà adopter des rythmes et des modes de travail tout à fait en adéquation avec les exigences des turbulences actuelles. Il va falloir, là comme ailleurs, s'inspirer des meilleurs exemples.

Pour tenir ces exigences, les directions pourront prévoir de mettre sur pied une *cellule* « *navigation* », capable de tenir les multiples rênes nécessaires pour aider à conduire l'ensemble au plus près des exigences et des perspectives retenues par les instances dirigeantes

et des contraintes et suggestions du terrain. La particularité de ce type de cellules, contrairement aux cellules de crise, est qu'elles sont là pour longtemps.

3. La mobilisation active de l'inventivité

Les situations de rupture exposent brutalement à un impératif : repenser les visions, les missions, les modalités de l'action. On peut retenir le modèle de ce qui fut pensé pour traiter le cyclone Sandy aux États-Unis (2012) : *une cellule « invention »*.

Elle sera composée de personnes déjà repérées, ou sollicitées sans délai, pour se projeter avec hardiesse hors des territoires connus. On évitera aussi bien les chefs de silos qui doivent leur succès à leur dextérité dans le respect des normes et de la conformité, que les excentriques capables de science-fiction plus époustouflante que féconde. Il s'agira de travailler sur les éventuels nouveaux créneaux sur lesquels se projeter, de s'interroger sur les forces internes pourraient être recombinaées pour être accrochées à des opportunités naissantes, ou à des opportunités à ouvrir soi-même. Et sans oublier les nécessaires exigences d'un monde désormais en attente d'autres modèles de développement – si l'on ne veut pas que, très vite, les questions de fin du monde ou de fin du mois soient balayées par des menaces vitales sur la fin de la semaine.¹⁸⁹

Il faudra faire la chasse aux idées nouvelles pouvant apparaître dans l'environnement, et très probablement sur des marges et dans des angles morts rarement considérés – là où naissent les ruptures créatrices de nouveaux territoires à investir.

Pareille cellule « invention » devra, comme pour la cellule « vigie » déjà évoquée, solliciter les myriades d'idées nouvelles, d'intuitions, pouvant venir de l'ensemble des collaborateurs – à commencer par les plus créatifs, qui n'ont pas toujours été les plus reconnus par la vie des organisations en période de calme ou de simple changement. Chacun sera ainsi mis en responsabilité pour contribuer à l'invention de futurs dont nul n'a encore la carte.

En d'autres termes, il faut créer un terreau à partir duquel l'organisation sera en meilleure posture pour trouver des voies de développement – et dans les cas les plus extrêmes, des voies de survie, qui passeront souvent par la réinvention.

Application

Comme indiqué en ouverture de ce texte, ce ne sont là que des pistes de structuration des démarches à construire et appliquer concrètement.

Le passage de l'esquisse à la pratique opérationnelle appelle un travail spécifique au sein des organisations pour ciseler au mieux les dynamiques à engager.

Pour aller plus loin :

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-LeTempsdeLInvention.pdf>

Patrick Lagadec : "Piloter en univers inconnu", Préventique, Bordeaux, mai 2013, 24 pages.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/KitPrev1_Lagadec.pdf

Patrick Lagadec : *Navigating the Unknown, A practical lifeline for decision-makers in the dark*, Crisis Response-Préventique, October 2013.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Navigating_the_Unknown-Lagadec_2013.pdf

Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation-Les Échos Éditions, 624 p, 2 000.

¹⁸³ Peter Schwartz, *The Art of Long View, Planning for the future in an uncertain world*, Doubleday, New York, 1991.

¹⁸⁴ 25 Avril 2020 : participation à l'émission de Jean Leymarie « Les Informés », sur France Info. <https://fr-fr.radioline.co/podcast-france-info-les-informes-de-france-info>

¹⁸⁵ J'emprunte cette notion fort juste à Alain Duhamel, BFM TV, 28 avril 2020.

¹⁸⁶ Karl E. Weick et Kathleen M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected – Assuring High Performance in an Age of Complexity*, University of Michigan Business School, Management Series, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

¹⁸⁷ Dino Buzzati : *Le Désert des Tartares*, Laffont, Livre de Poche, 1980, p. 195.

¹⁸⁸ Je citerai à nouveau ici le stratège William Boyd qui a proposé sa méthode OODA – observation, orientation, décision, action –, qui séquence le travail en proposant cette boucle d'intervention systématique. Ce qui importe, c'est le rythme général que l'on s'impose. Boyd avait en effet remarqué, pendant la guerre de Corée, que les Américains, qui disposaient pourtant d'avions bien supérieurs à ceux des Chinois, perdaient leurs engagements. Il comprit que la raison de ces échecs tenait au fait que les Chinois étaient bien plus rapides dans leurs retours d'expérience : leur rythme d'apprentissage était supérieur. Il faut donc d'emblée, dans la confrontation à l'inédit foisonnant, appliquer un rythme d'intelligence et d'action très soutenu, loin des trop habituels « suivis » de crise. Ici, de même, on ne pourra imprimer pareil tempo si le milieu concerné n'est pas dans une recherche constante des questions de fond, et entraîné à anticiper et mettre en œuvre des mutations qui fassent sens et cohésion. À défaut, la vitesse ne sera que précipitation et l'action ne conduira qu'à des déroutes encore plus rapides. (extraits de PL *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Belles Lettres, 2015, pages 239-240. <http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf>

¹⁸⁹ Nicolas Hulot : “100 principes pour un nouveau monde”, *Le Monde*, Idées, 7 mai 2020, pages 28-29. <https://journal.lemonde.fr/data/820/reader/reader.html#!preferred/0/package/820/pub/1158/page/29>

DEUXIÈME PARTIE

**POUR ÉVITER LES DÉROUTES :
DES BÉANCES À TRAITER**

Fond de carte

Laissant maintenant ce journal de bord, j'examinerai le soubassement de l'épreuve que nous venons de traverser, et qui n'est d'ailleurs pas terminée :

- Le nouveau théâtre des risques contemporains.
- Les nouvelles configurations de crises actuelles, en développement foudroyant.
- Les faibles aptitudes dont nous disposons pour relever ces défis tout à la fois systémiques, globaux et existentiels.
- L'obligation de penser et de mettre en œuvre un processus d'invention particulièrement hardi, déterminé et partagé.

I – UN TABLEAU DÉROUTANT

1. La cartographie de nos risques bouleversée

Nous voici très loin des cartographies de risques auxquelles nous sommes habitués, et pour lesquels ne sont pas configurées nos compétences et préparations :

- *Des potentiels d'effets hors échelle*, qui sortent des épures prises comme référence pour nos analyses et planifications.
- *Des risques systémiques*, avec des “couplages serrés” de vulnérabilités, qui donnent un potentiel d'une autre envergure, d'une autre vitesse de propagation et d'une autre nature à toute défaillance localisée et spécifique.
- *Un environnement sociétal marqué par la défiance*, tant en matière de risque (le syndrome du nuage de Tchernobyl reste la trame de perception réflexe), que d'expertise (les errements sur AZF, ou les difficultés sur la “vache folle”), ou de rapport à l'autorité (épisode H1N1, Fukushima).
- *Un environnement économique, administratif et politique mondial* portant vers une baisse des exigences de sécurité et parfois d'érosion de compétences essentielles et d'affaiblissement des organismes de contrôle qui perdent la triple condition de leur effectivité – être forts, indépendants et respectés.

2. Un terrain de crises en profonde mutation

Il ne s'agit plus de traiter un accident spécifique, bien connu, en univers stable et bien compartimenté... mais de traiter :

- *Des méga-chocs*, dépassant largement les hypothèses conventionnelles qu'il s'agisse de distance, de vitesse, de coûts.
- *Des turbulences systémiques*, toute perturbation particulière se propageant de façon rapide et élargie dans des contextes sensibles, marqués par des couplages serrés entre activités.
- *Des milieux et des socles en grande fragilité*, notamment en termes de résilience, de cohésion, de confiance.

3. Des capacités de pilotage de crise en retard d'une guerre

Il ne s'agit plus seulement d'ouvrir un centre opérationnel, de réunir une cellule de crise, pour dérouler des planifications connues, coordonner l'action de différentes organisations de secours, et faire de la communication... mais :

- **De traiter des hémorragies systémiques**, à n acteurs.
- **D’agir sur la base** d’expertises confrontées davantage à *l’inconnu* qu’à la seule incertitude, et avec des experts très généralement peu préparés à devoir interagir avec des dirigeants en situation extrême.
- **De savoir prendre immédiatement du recul**, alors que la question devient de savoir où l’on va, avec quelle crédibilité, quelle légitimité, en environnement largement illisible.
- **D’inventer**, car les boîtes à outils seront structurellement insuffisantes.
- **De tisser de nouvelles alliances avec le citoyen et toute la société dans ses tissus et ses textures**. Il ne s’agit plus seulement de considérer « les populations » comme acteur passif, d’abord sujet à la « panique », devant être « rassuré ». ¹

II – DES IMPÉRATIFS ET DES PIÈGES

J’insisterai sur trois points qui sont autant de défis en raison de nos cultures, aptitudes, préparations.

1. Une préparation à la haute surprise et à l’inconnu – quasi inexistante

C’est la clé d’entrée indispensable. Certes, il faut continuer à répéter des séquences de réactions à des situations connues. Mais, surtout pour les dirigeants, l’essentiel tient à deux exigences :

- *Se préparer à être surpris* ;
- *S’entraîner à être créatif* avec des acteurs que l’on ne connaît pas sur des situations que l’on ne connaît pas.

Il faut bien mesurer ce que signifie une telle perspective. Nos préparations consistent le plus souvent à entraîner les acteurs à mobiliser les meilleures réponses déjà connues dans le cadre des schémas définis et imposés. Il s’agit désormais de préparer les acteurs – et en premier lieu les dirigeants (ce qui suppose leur implication personnelle effective) – non plus à la réponse mais au *questionnement*. C’est là une rupture majeure dans nos logiques de préparation. ²

L’état des lieux est préoccupant :

- Les préparations à la gestion de crise sont le plus souvent des entraînements à la coordination et à la communication sur situation certes compliquée, mais connue.
- Les dirigeants sont le plus souvent absents de ces préparations, qui ne sont d’ailleurs pas bien configurées pour eux.
- Plus profondément : la rupture qu’il s’agirait d’opérer reste difficile à engager. Elle reste trop loin de nos cultures, trop inconfortables, le plus souvent vue comme de la provocation, de l’atteinte à la dignité des organisations comme des responsables.

Quand les dirigeants et opérateurs sont d’abord formés à appliquer des schémas de réponse convenus, la confrontation aux questions sans réponses déjà à disposition conduit rapidement et quasi automatiquement à la paralysie, aux retards constants, l’errance et la conflictualité perdante-perdante en communication.

2. La prise de recul institutionnalisée – très loin de nos aptitudes

La capacité à prendre du recul est première victime de la crise. Après avoir beaucoup tardé à se mobiliser, le regard fixé dans le rétroviseur, chacun tente de compenser la perte de maîtrise par le déversement de réponses constamment décalées, et avec le plus souvent un niveau de

maladresse et d'autoritarisme qui achève de précipiter la perte de crédibilité, bientôt de légitimité, et même souvent de dignité.

Pour éviter cette pente aussi funeste que fréquente, on est conduit à préconiser une forme d'institutionnalisation du questionnement, comme je l'ai proposé sous la forme de « **Force de Réflexion Rapide** »³ qui peut aider le dirigeant à clarifier, de la façon la plus précoce et au long de la crise, 4 questions :

- De quoi s'agit-il ? ;
- Quels sont les pièges ?
- Quels sont les acteurs ?
- Quelles combinaisons d'impulsions inventives mettre en mouvement et avec qui ?

Ajoutons une précision quant à la mission fondamentale de cette « Force de Réflexion Rapide ». Nous disposons déjà, notamment à l'échelon de la Cellule Interministérielle de Crise (CIC) de « cellules anticipation », mais il faut bien comprendre la différence de perspective :

- « *La cellule « anticipation » identifie tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise et propose des actions pouvant être mise en œuvre en conséquence.* »⁴
- *La Force de Réflexion Rapide travaille, non pas sur ce qui pourrait venir “compliquer” la gestion, mais ce qui pourrait mettre « tout l'édifice » en mode échec.*

C'est bien là le défi aujourd'hui – surtout si les dérives les plus déroutantes deviennent structurantes dans nos crises.

Faute d'accepter de passer de nos logiques de réponses programmées à des logiques de questionnement organisé, on se condamne à ne pas pouvoir ni anticiper, ni penser, ni traiter les crises actuelles. Mais cette perspective du questionnement impératif est très loin de nos ancrages et repères en matière de conduite de situations de crise.

3. L'impératif de la confiance : une nouvelle alliance avec le citoyen – à contre-culture

Certes, il est impératif de protéger. Et il ne s'agit pas « d'en rajouter » en matière d'angoisse. Mais, dans nos sociétés ouvertes, marquées par des logiques nouvelles de connectivité et d'initiatives foisonnantes, les logiques pyramidales, assurées d'un monopole sur l'expertise, ne sont plus tenables.

Fondamentalement, il va falloir repenser toute la question de l'information, et pour cela dépasser les blocages culturels qui continuent à s'imposer dans les rapports entre l'autorité et le citoyen. À défaut, le citoyen finira par s'organiser *sans* les autorités, éventuellement tribu par tribu, au gré des tempêtes (éventuellement orchestrées) sur les réseaux sociaux – avec prime donnée et attachée au faux plutôt qu'au pertinent, à la seule colère ou au rejet radical par défaut plutôt qu'à l'échange pour l'élaboration d'une construction collective.

Cela suppose une sérieuse rupture dans notre vision du citoyen en situation de crise.¹²

Pour sortir du principe réflexe conduisant à voir tout impliqué “comme un agent passif, sujet à panique, totalement dépendant de l'autorité seule à même de faire quoi que ce soit”. Et à échapper à l'idée maîtresse selon laquelle on peut finalement raconter n'importe quoi, tout étant

¹² James Kendra & Patricia Wachtendorf, *American Dunkirk – The Waterborne Evacuation of Manhattanon 9/11*, Temple University Press, Philadelphia, 2016.

Patrick Lagadec : “Le citoyen dans les crises – Nouvelles donnes, nouvelles pistes”, *Préventique-Sécurité*, n°115, Janvier-février 2011, p. 25-31. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf

Julie Hernandez, «*Recovery of the people, by the people, for the people*», entretien avec P. Lagadec, *Crisis Response Journal*, vol. 6, issue 2, p. 60-61, mai 2010. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Recovery-people.pdf>

Jim Dwyer & Kevin Flynn (2006), *102 Minutes – The Untold Story of the Fight to Survive Inside the Twin Towers*, Times Books Henry Holt and Company, LLC, New York, p. 255.

bon pour sauver la façade de l'État (pour pousser un cran trop loin le mot de Machiavel) – qui apparaît rapidement comme encore plus nu qu'on ne se l'imaginait.

Sans pareille révolution de pensée, certes marquée par le discernement et la responsabilité, il n'y aura pas de nouvelle alliance avec le citoyen. Et le résultat sera une perte de plus en plus marquée de l'efficacité, de la crédibilité et même de la légitimité de autorités.

C'est là une difficulté dans tous les pays. Mais la France est à cet égard en grande difficulté, et l'ancrage-piège vient de loin.

Alexis de Tocqueville : « Ce qui caractérise déjà l'administration en France, c'est la haine violente que lui inspirent indistinctement tous ceux, nobles ou bourgeois, qui veulent s'occuper d'affaires publiques, en dehors d'elle. Le moindre corps indépendant qui semble vouloir se former sans son concours lui fait peur ; la plus petite association libre, quel qu'en soit l'objet, l'importune ; elle ne laisse subsister que celles qu'elle a composées arbitrairement et qu'elle préside. Les grandes compagnies industrielles elles-mêmes lui agréent peu ; en un mot, elle n'entend point que les citoyens s'ingèrent d'une manière quelconque dans l'examen de leurs propres affaires ; elle préfère la stérilité à la concurrence. Mais, comme il faut toujours laisser aux Français la douceur d'un peu de licence, pour les consoler de leur servitude, le gouvernement permet de discuter fort librement toutes sortes de théories générales et abstraites en matière de religion, de philosophie, de morale et même de politique. Il souffre assez volontiers qu'on attaque les principes fondamentaux sur lesquels reposait alors la société, et qu'on discute jusqu'à Dieu même, pourvu qu'on ne glose point sur ses moindres agents. Il se figure que cela ne le regarde pas. »⁵

Un signal intéressant. On notera cependant la nette inflexion que l'on a pu voir à l'œuvre ces dernières semaines avec un Exécutif se mettant bien plus à l'écoute des remontées du terrain, et ajustant en conséquence les dispositions arrêtées. Et l'accent mis sur la responsabilité de chacun. Il y a là, assurément, des trajectoires qui s'ouvrent et qu'il sera fort intéressant de suivre, et de prolonger.

III – DES ANCRAGES PORTEURS D'ÉCHEC, DES DÉROUTES NORMALES

Il ne faut pas se contenter de rechercher telle ou telle erreur, et même telle incroyable manifestation d'incompétence. Si l'on veut progresser, nous devons avoir le courage d'aller au fond de nos difficultés. Les ancrages sont plus que préoccupants ; les risques de déroute très élevés. Et quand les conditions générales sont globalement et profondément aussi problématiques, il ne faut pas s'illusionner sur les capacités que d'autres auraient pu mieux mettre en œuvre.

1. Un terreau qui porte en lui la défaite

Mon expérience de plusieurs décennies dans la recherche, l'accompagnement et l'action directe en matière de crise majeure m'a permis de toucher du doigt les lourds héritages qui sont les nôtres, qui nous condamnent et assurément bloquent l'action des responsables soudain jetés aux commandes d'une situation qui ne réponde pas aux canons de la normalité, de la conformité.

Je verserai au dossier un certain nombre d'expériences concrètes qui montrent la profondeur des défis à relever. Je le ferai en reprenant notamment quelques extraits (parmi bien d'autres) de mon livre : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*,⁶ dont le fil rouge est bien notre incapacité à prendre en considération, et même à tolérer, la prise en charge des questions les plus sérieuses en matière de pilotage de nos systèmes à hauts risques.

Que l'on ne se rassure pas à bon compte : les illustrations qui suivent ne sont pas des « exceptions », mais bien des révélateurs de lignes directrices, de dynamiques puissantes – celles qui conduisent et portent les défaites actuelles. C'est à la correction de ces tendances lourdes qu'il nous faut nous atteler.

Que l'on n'objecte pas non plus que je me contente d'histoire ancienne. Je n'arrêterai la litanie que pour rester dans une limite plus tolérable.

21 juin 2001 – Atteinte à la sûreté de l'État : « Vous alliez inquiéter les préfets ! »

“J'avais été invité par le préfet de zone à Marseille pour faire un exposé lors du comité de défense de la zone Sud (réunion annuelle pour les préfets). J'interviens sur le thème : « Pilotage de crise : quelles ruptures créatrices ? ». J'ai à peine entamé mon exposé que le haut fonctionnaire de défense du ministère de l'Équipement « descendu » à Marseille pour l'occasion, se fait un devoir d'interrompre en panique mon intervention : « *Je ne laisserai pas ce discours se poursuivre ; moi, je suis optimiste, les choses sont sous contrôle en France !* » Je dois donc stopper net en milieu de phrase.

Au cocktail qui suit, mon cher haut fonctionnaire de défense vient me confier en *a parte* : « *Vous aviez raison, mais on ne peut tout de même pas laisser dire des choses pareilles devant des préfets !* » C'était deux mois avant le 11 Septembre. ” (p. 112)

31 mars 2005 – « Mais, pourquoi vous nous attaquez tout le temps ? »

“Ce jour-là, lors d'un colloque sur la question des situations exceptionnelles [...] je me suis permis deux questions, qui étaient effectivement dans l'angle mort : « 1. *On parle toujours d'une crue à dynamique lente, et si elle était rapide ?* 2. *Vous nous exposez les dispositifs pris, notamment en contrat avec des transporteurs garantissant une bonne livraison de parpaings pour protéger vos installations : et si tous les acteurs avaient les mêmes fournisseurs, sans savoir qu'en cas de crise le système ne tiendrait pas, les contrats étant pensés pour des situations dans lesquelles tout le monde n'a pas besoin du service au même moment ?* ». On glissa vite sur les réponses : on rappela que la crue ne pouvait être que lente, la question ne se posait donc pas ; on rappela la solidité juridique des contrats. Je m'interrogeai encore sur un autre angle mort : « *On part toujours de l'idée que seule l'Île-de-France serait touchée, que l'Europe ne serait pas concernée : et si ce n'était pas le cas ?* ». [Je rajouterai à cette heure que l'on pourrait aisément remplacer approvisionnement en parpaings par approvisionnement en masque et autres matériels critiques].

En fin de séminaire, une haute personnalité me prend à partie : « *Mais, pourquoi vous nous attaquez tout le temps ?* » [...] Je mesurai les abîmes à franchir : aussi longtemps que toute question est vécue comme agression, preuve de haute trahison, il reste impossible de se préparer aux surprises du monde actuel. [...] ” (p. 161-162)

28 juin 2007 – Le séisme majeur doit rester mineur et avoir prévenu la veille

“Le 28 juin 2007, le Haut Comité français pour la défense civile organisait avec le CEA un colloque novateur basé sur un scénario de catastrophe de grande ampleur frappant le sud de la France : un séisme d'une magnitude de 6,1 survenait à deux kilomètres au large de Menton, suivi rapidement par un tsunami frappant le littoral dans la zone de Nice. [...]

Cela s'annonçait passionnant. Cependant, je mesurai immédiatement que les organisateurs avaient dû composer avec les préventions du biotope. J'entendis que l'aéroport de Nice serait touché mais utilisable (il est vrai que, s'il était indisponible, on aurait de la difficulté à appliquer *le plan national de crise*) ; que les autoroutes avaient certes subi des dégâts, mais il n'y avait pas de ruine d'ouvrage (ce qui était heureux si on voulait mettre en œuvre *le plan*

zonal de crise) ; que le réseau électrique n'était pas détruit, que le nombre de victimes affluant dans les hôpitaux restait dans des limites raisonnables, et que le préfet disposait d'entrée de jeu de sa cellule de crise prête à fonctionner – sans quoi on n'aurait pas vu comment mettre en œuvre *les dispositifs départementaux* consacrés. Exploite sur ce dernier point : toutes les personnes étaient présentes au petit matin en salle de crise, aucune n'avait été gênée par le séisme sur son trajet, *événement exceptionnel dûment anticipé*.

[...] je pris la parole pour souligner que nous avons deux approches possibles : soit rester dans des hypothèses qui ne mettaient pas en difficulté les dispositifs en vigueur ; soit se projeter véritablement dans du hors cadre, ce qui obligeait à réinventer cadres de pensée et procédures. Je soulignai que, si le scénario physique était intéressant, le volet « conséquences » semblait bien minoré pour un examen véritablement réaliste d'un scénario de crise majeure en Europe.

Instantanément, le représentant du ministère de l'Intérieur me prend à partie en s'étonnant de mon ignorance puisque la doctrine nationale prévoit que « *le maire prend en charge les opérations à la suite d'un sinistre, le préfet prend les rênes en cas de difficulté, puis la zone intervient, et enfin le niveau national* ». Je ne voyais pas trop ce que ce rappel des règles sacrées changeait à mon intervention, mais le rappel à l'ordre était clair.

Je reviendrai pourtant à ma ligne de travail lors des observations finales laissées aux experts critiques : « *Il est certes important de partir des systèmes existants et de voir ce qu'ils peuvent faire si tout reste dans les épures conventionnelles ; mais il est aujourd'hui capital d'aller bien au-delà.* » [...]

Mais nous étions à mille lieues des habitudes normalisées. L'un des intervenants préférera d'ailleurs faire un très long exposé sur l'excellence désormais atteinte en matière de feux de forêt. Et en clôture, le représentant du ministère de l'Intérieur ne manqua pas de célébrer la doctrine et les dispositifs que le monde entier nous envie : « *La France dispose depuis plus de dix ans d'un corps de doctrine détaillant ce qui doit être fait, avant, durant, et après la crise. Le pays dispose de moyens complémentaires territoriaux, nationaux, voire européens, permettant d'avoir une approche globale de la protection générale des populations liant étroitement la défense civile et la sécurité civile.* » (p. 174-176)

2012 – « Alors, vous, vous portez la poisse ! »

“Je suis sollicité pour intervenir lors d'une réunion des *risk managers* internationaux d'un groupe d'envergure mondiale. Je propose d'ouvrir sur les questions actuelles, au-delà des seuls plans établis. Recul immédiat : « *Surtout pas, ça va inquiéter.* »

Je réponds que c'était exactement la même défausse que j'avais enregistrée quelques années avant sur l'épisode de Deepwater Horizon (la fuite d'hydrocarbures longtemps non maîtrisée dans le golfe du Mexique en 2010) quand j'avais été approché par le groupe pétrolier en question pour une intervention en Californie.

Réponse réflexe : « *Alors, vous, vous portez la poisse !* » (p. 197-198)

Août 2014 – Ebola : « La France a les moyens de faire face »

“ Depuis mars, la question de la fièvre hémorragique est posée. Ici ou là, on a refusé de mettre le problème à l'agenda, car, bien sûr, c'était « sous contrôle » puisque « ça n'a jamais débordé des villages en lisière de forêt du centre de l'Afrique ».

En juillet, la ministre de la Santé se manifeste : « *La France a les moyens de faire face à Ebola.* » Et la télévision la montre en inspection rassurante à Roissy. Les lignes aériennes spécifiquement concernées sont surveillées. En juillet, je m'accroche avec un éminent spécialiste français de santé publique qui a posté un tweet sur le thème de la « surréaction ».

J'interroge : « *Vous avez fait la cartographie des risques potentiels, si ça déborde du connu ?* » Médecins sans frontières, comme par la suite le Center for Disease Control (CDC) à Atlanta, lance cris d'alarme sur cris d'alarme.

Je suis sur la plate-forme du MuCEM, le musée des Civilisations d'Europe et de la Méditerranée. En contrebas, un navire en provenance d'Algérie s'apprête à accoster. L'image d'Ebola me vient immédiatement. Je sais déjà – enseignement du SRAS – que la surveillance du virus sur *la* ligne aérienne directe entre un point et un autre, comme Conakry – Charles-de-Gaulle, n'est plus suffisante : les flux de passagers ont été bouleversés par les *hubs* et les grilles tarifaires. Nous pourrions très bien recevoir des malades en provenance d'autres destinations et dans un autre aéroport que Roissy. Il pourrait y avoir des surprises, comme pour le SRAS : un médecin qui sait comment opérer pour échapper aux contrôles de température et arrive finalement à Tourcoing. Et la maladie ne pourrait-elle pas un jour passer par un membre d'équipage ? Et si le Maghreb est touché, *quid* des liaisons maritimes ? Que se passerait-il si Ebola surgissait à Calais, dans des zones moins contrôlées qu'un aéroport doté de tous les portiques de détection de température ou autre ? Bref, autant d'hypothèses qui donneraient immédiatement lieu à la consternation rituelle : « *Personne n'aurait pu imaginer...* » (p. 204)

Août 2014 – « *Les navires n'apportaient pas que la peste* »

“Je quitte le MuCEM et vais profiter des richesses extraordinaires du musée d'Histoire de Marseille. Je m'arrête devant une vidéo : « *Marseille, 588. Un navire venant d'Espagne apporte la peste, qui se répand en épidémie et embrase toute la ville.* » Le chercheur qui commente arrête la citation : « *Pardon d'interrompre Grégoire de Tours, la peste de 588 peut bien avoir été terrible, elle survient après deux siècles d'âge d'or. Les navires n'apportaient pas que la peste.* » Et le chercheur de revenir sur tout le reste, en effaçant l'anormalité, l'incongruité, de l'an 588.

Relativisation de rigueur : « *Tous les navires n'apportaient pas la peste.* » Donc on peut repasser aux choses sérieuses, aux choses « normales », les seules qui vaillent pour l'intelligence comme pour l'action. Et si l'on perd la ville, ce n'est pas un problème puisque c'est exceptionnel...

Le territoire de l'exceptionnel, de l'aberrant, ne saurait appeler l'intelligence, ni concerner la responsabilité. Je souris de voir en une phrase notre soubassement culturel si doctement et lumineusement exprimé. Mais c'est bien là aussi, et peut-on encore sourire ? le creuset de nos grandes défaites. Seule la courbe de Gauss peut dignement être prise en considération par qui veut apparaître sérieux. Dans un monde de chocs et de ruptures, pareille référence exclusive ne prépare rien de bon.” (p. 205)

2. Les cliquets de la déroute

Les béances constatées conduisent à subir des pathologies récurrentes, d'autant plus immédiates marquées et automatiques que la situation est grave et non conventionnelle :

- Impossibilité de détecter des signaux faibles, et encore moins des signaux aberrants, avant que les chocs n'aient totalement débordé les systèmes.
- Impossibilité d'anticipation dans l'action.
- Impossibilité de réunir en appui aux dirigeants une instance de type « Force de Réflexion Rapide », en mesure de prendre les problèmes de façon systémique et en profondeur, loin des seuls cénacles d'expertise spécialisée qui ne pourront aller au-delà de recommandations, voire d'injonctions mono-disciplinaires, bien pénalisantes en situation de crise systémique extrême.

- Impossibilité de réagir de façon créatrice à des situations d'inconnu : on subit successivement l'engourdissement, la paralysie, la tétanisation, le refus des alertes, la mise à l'écart des lanceurs d'alerte, pour enfin arriver à des mobilisations désordonnées quand il est trop tard, et sur fond de bunkérisation sur les silos, les strates, les doctrines et procédures convenues qui ne conviennent plus.⁷
- Impossibilité de conduire une communication pertinente : un tel retard a été pris, de telles assurances-réflexes ont été proférées, de telles carences sont clairement exposées sans pouvoir être plus longtemps dissimulées, que le pouvoir se réfugie dans des affirmations aussi peu crédibles que désordonnées et contradictoires, des défenses sur de lignes qui ne tiennent déjà plus, des propos développant bien davantage le conflit et la défiance que la cohésion et la confiance. Et l'on arrive à des implosions de la parole publique : « *On a tous les masques nécessaires [“il ne manque pas un bouton de guêtre”] ; il ne faut surtout pas porter de masques, ce serait dangereux ; le masque [dont non disposera pas], sera obligatoire* ».
- Dans la mesure où le Pouvoir SAIT, SAIT FAIRE, et FAIT, il devient très difficile, en général aussi impossible qu'inimaginable, de concéder que l'on a probablement dû se tromper quelque part, qu'il faut repartir sur une nouvelle donne. Dès lors, on traîne des boulets au long de la crise, qui gangrènent tout et tout le temps. Il faut alors des trésors de persuasion pour tenter de regagner le minimum d'écoute, sinon de crédibilité, mais difficilement de confiance. La perception que le pilote ne dispose pas de ses certificats d'aptitude au pilotage dans la tempête, le moindre zéphyr met d'emblée tous les acteurs en humeur agressive.
- Pour tenir tout de même son rang, rétablir son autorité perdue, il reste à « faire payer » aux industriels, aux opérateurs, et plus encore au citoyen, le prix de l'incapacité. On verse alors dans les oukases, les dispositions qui apparaîtront totalement stupides, ce qui aggravera d'autant la colère, la perte de confiance, le retrait de la légitimité...

On pourrait multiplier les listes de pièges. Au cours de ces dernières décennies, je n'ai cessé de les documenter, de les présenter, et de préconiser les modalités permettant d'y échapper – lorsque l'occasion a pu m'en être donnée, surtout dans des séminaires pour collaborateurs. Le plus important était de se mettre en posture d'éviter d'autres *Étranges défaites*.

Marc Bloch :

- « *Tout ce qu'il y a, dans notre littérature, de foncièrement académique, ont répandu dans notre opinion le culte du convenu* » (p. 56) « *C'est toute une formation intellectuelle qui doit être incriminée* » (p. 65)
- « *Beaucoup d'erreurs diverses, dont les effets s'accumulèrent, ont mené nos [organisations] au désastre. Une grande carence, cependant, les domine toutes. Nos [dirigeants] ou ceux qui agissaient en leur nom n'ont pas su penser cette [crise]. En d'autres termes, le triomphe [du virus] fut, essentiellement, une victoire intellectuelle et c'est peut-être là ce qu'il y a en lui de plus grave* » (p. 66) « *[La pandémie] a fait une guerre d'aujourd'hui sous le signe [des réseaux et] de la vitesse. Au moment même où nous voyions [le virus] mener sa guerre, nous n'avons pas su ou pas voulu en comprendre le rythme, accordé aux vibrations accélérées d'une ère nouvelle. Si bien, qu'au vrai, ce furent deux adversaires appartenant à un âge différent de l'humanité qui se heurtèrent sur nos [territoires].* (p. 67) « *Le [virus] tout simplement, avait avancé plus vite qu'il ne semblait conforme à la bonne règle* » (p. 68)
- « *D'un bout à l'autre [...] le métronome des états-majors ne cessa pas de battre avec plusieurs mesures de retard* » (p. 73)

- « *Ils croyaient à l'action et à l'imprévu. Nous avons donné notre foi à l'immobilité et [au convenu]* » (p. 79) « *Cette guerre accélérée, il lui fallait naturellement son matériel. Les Allemands se l'étaient donné. La France non, ou du moins pas en suffisance* » (p. 81).
- « *Un singulier génie aurait été nécessaire pour opérer le retournement, en pleine bataille, et, sans doute, l'état du matériel ne l'eût qu'incomplètement permis. C'était avant l'événement qu'il aurait fallu savoir analyser les nouvelles données du problème stratégique. Or, s'adapter, par avance, à une réalité simplement prévue et analysée par les seules forces de l'esprit, c'est là, probablement, pour la plupart des hommes, un exercice mental singulièrement plus difficile que de modeler leur action au fur et à mesure, sur des faits directement observés* » (p. 153) « *Ils nous firent le cadeau de [deux] mois d'attente, qui auraient pu être aussi de réflexion et de réforme. Nous n'en n'avons pas profité* ». (p. 153-154)
- « *Les trop bons élèves, à vrai dire, restaient obstinément fidèles aux doctrines apprises* » (p. 155).
- « *Mal préparés, par l'enseignement qu'ils avaient reçu ou qu'ils donnaient eux-mêmes, à comprendre, d'instinct, l'irrésistible loi du changement, quelle rare malléabilité d'intelligence ne leur aurait-il pas fallu pour se dépêtrer des liens du déjà vu et du déjà fait ? Tout les portait, au contraire, à imaginer que pour gagner la nouvelle guerre, il suffisait d'éviter les fautes qui avaient failli faire perdre la précédente, de répéter les méthodes qui avaient, une première fois, assuré le succès. [...] Hélas ! Le champ des erreurs n'a pas de limites et ce qui fut hier sagesse peut devenir, demain, folie* ». (p. 155).

IV – L'URGENCE DE TRANSFORMATIONS

Désormais, il est capital d'engager les transformations profondes qu'appelle une sortie des mâchoires de l'échec.

L'important, pour une commission d'enquête, sera assurément – au-delà du relevé des mille et une insuffisances, mille et un exploits – d'aller au fond de nos difficultés les plus déterminantes, pour ouvrir des perspectives d'action à la hauteur des défis. Sinon, nous continuerons, épreuves après déroutes, ou même résolutions miraculeuses, à nous interroger comme les élus de la chambre des Représentants américains dans leur rapport sur la déroute du cyclone Katrina : (2005) : « *Mais pourquoi sommes-nous toujours en retard d'une catastrophe ?* ».⁸

Le décisif sera moins de préconiser des listes à la Prévert de nouvelles dispositions, que de travailler à débloquer les lourdes portes – j'en ai évoqué quelques-unes : préparation à l'inconnu, dispositifs pour faire une place majeure à la réflexion stratégique rapide, nouvelle alliance avec le citoyen.

A titre de simple esquisse, je mentionnerai les pistes suivantes, reprises d'une contribution rédigée avec Matthieu Langlois :

1. Nouveaux ancrages

Nous devons repenser nos visions, nos logiques d'action. Nos gestions de crises doivent se muer en pilotages adaptés au 21^{ème} siècle.

Le nouveau cadre ne sera pas l'ancien et ne sera pas parfait. Il faudra l'habiter, pour ne pas en être les jouets désorientés et impuissants, s'abandonnant à l'égoïsme et au conflit à défaut d'intelligence et d'inventivité. Il va falloir cultiver l'aptitude à évoluer dans l'inconnu, loin de nos Lignes Maginot d'hier qui ne protègent en rien. L'optimisme, aujourd'hui, c'est précisément cette détermination à affronter les problèmes qui se posent et à nous mettre en

capacité de les traiter tels qu'ils sont.

2. Nouveaux capitaines

Le dirigeant sera moins celui qui sait déjà, que celui qui peut ouvrir et susciter les questionnements les plus féconds pour anticiper, détecter, penser, et traiter les défis inédits. Celui qui saura mobiliser l'intelligence et la créativité de tous. Celui qui, sur ce terreau, saura inscrire dans l'opérationnel immédiat des grammaires profondément repensées. Avec détection rapide des failles, correction flash des erreurs – y compris celles venant de l'expertise. La boucle de rétroaction rapide devient le rythme de référence. Le leader d'aujourd'hui doit être à l'aise dans le hors cadre : il n'est pas porté à se raccrocher instantanément à son cadre rassurant. Il peut ainsi se faire chef d'orchestre dans l'inconnu.

3. Nouveaux équipages

Les organisations ne pourront plus se penser d'abord comme des silos en concurrence permanente contre les silos voisins, soucieuses de défendre leurs murailles et leur drapeau. Elles devront opérer dans la transversalité, agiles grâce au décloisonnement, créatrices de dynamiques concourantes. Elles sauront valoriser les expériences individuelles et collectives, y compris les plus inventives.

Les individus ne pourront plus être pensés comme de simples *rouages* mais comme des ressources permettant d'aiguiser la vigilance, la réactivité, l'intelligence de situation, pour déployer les meilleurs ajustements et sauts collectifs lorsque cela est pertinent. Et sans que les egos ne poussent à l'*hubris* déclencheur d'échecs de grande échelle.

L'expert ne sera pas considéré comme celui qui possède savoir et réponse, et que l'on interroge comme la Pythie. Il aura fait siens les mots de Bertold Brecht : « *La fonction principale de la science n'est pas d'ouvrir une porte sur la sagesse infinie, mais de fixer une limite à l'erreur infinie.* » (*La Vie de Galilée*).

4. Nouvelles préparations

Pour les dirigeants : leur offrir une formation orientée vers le questionnement plus que sur l'acquisition de savoirs conformes et planifiés ; des entraînements fréquents au traitement des surprises "impensables". Pour les préparer à remettre rapidement du cadre, certes provisoire, dans un hors cadre structurel – et en évitant de se mettre dans la main des experts. Pour cultiver modestie et écoute, clés de la confiance et de la cohésion d'un groupe.

Pour tous les acteurs : favoriser des formations et une culture « bottom up » basée sur la confiance. Sans leur agilité, leur concours, les dirigeants resteront impuissants. Ce qui suppose, là aussi, humilité, transparence, créativité.

Pour les experts : les préparer à l'exercice de leur talent avec modestie. Apprendre à savoir d'abord écouter avant d'affirmer, tenir toute sa place mais seulement sa place. S'impliquer eux-aussi à l'exercice de leur responsabilité aux situations-limites, en interface avec les responsables – qui devront toujours lui poser la question : « *Quelles sont les limites de votre expertise ?* ».

Pour les citoyens : les préparer à se repérer dans les grandes turbulences, et à prendre toute leur part dans des dynamiques impulsées « par le bas » – et que le « haut » devra savoir reconnaître, valoriser, et encourager. Les préparer à pas compter uniquement sur l'État, mais accepter une responsabilité individuelle pour des exigences collectives. Donner les moyens de la cohésion dans la complexité, pour éloigner un confortable refus d'implication.

En d'autres termes, il nous faut introduire d'urgence une préparation puissante de chacun afin que l'on ne soit plus systématiquement paralysé par les turbulences du monde actuel, condamné

à ne pouvoir ni détecter, ni anticiper, ni réagir, ni inventer. Et finalement à faire payer au plus grand nombre – à commencer par les plus démunis – les capitulations par défaut de ceux qui ont les plus importantes responsabilités.

Certes, il faut continuer à cultiver l'excellence dans le connu, mais les risques existentiels sont bien dans le hors cadre. Il ne suffit plus de penser « out of the box ». Mike Granatt, fondateur du Civil Contingencies Secretariat au Cabinet Office à Londres, le dit de façon lumineuse : « *There is no box anymore* ».

La perspective fut merveilleusement énoncée voici quelques années par un vice-président d'un des grands Groupes de la Silicon Valley dans une adresse à ses collaborateurs : « *Votre territoire de responsabilité, dorénavant, c'est l'inconnu* ».

Et, en amont du pilotage des crises...

La maîtrise des risques et des crises suppose un investissement puissant dans la conception et les mise en œuvre de nos choix de développement.

Le premier réassureur au monde le soulignait déjà en 1980, et la mise en garde vaut désormais de façon encore plus pressante.

Munich Ré : « *L'institution des assurances résulte de la raison humaine. Dans une large mesure, elle permet la réparation matérielle des conséquences des défaillances humaines. Mais elle trouverait logiquement ses limites dès l'instant où l'humanité ne disposerait plus de la capacité de régler les problèmes de son existence raisonnablement* ». ⁹

¹ Voir : « Sociologie des Désastres », Entretien avec Enrico Quarantelli, fondateur du Disaster Research Center, 1992, vidéo en ligne sur www.patricklagadec.net, onglet « Films pédagogiques ».

² C'était là l'esprit des séminaires que nous avons pu conduire à destination des préfets, notamment sous l'impulsion du préfet Christian Frémont à l'époque DGA au ministère de l'Intérieur, autour des années 2000, sur le thème : « Nouvelles crises, nouvelles attitudes ». Ces séminaires n'ont pas eu de suite au départ de Christian Frémont comme Préfet de Zone à Bordeaux en 2001. Voir : « 1996-2000 – Avec les préfets : des séminaires exceptionnels, mais sans lendemain », in Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, 2015, p. 103-105.

³ 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

⁴ <https://www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise>

⁵ Alexis de Tocqueville, *L'Ancien Régime et la Révolution*, chapitre VI.

⁶ Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Belles Lettres, 2015, pages 49-50
<http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf>

⁷ Pour alimenter la réflexion, et voir nos lignes de repli, on pourra lire : Vincent Arbarétier : *L'École de la guerre, Sedan 1940 – Ou la faillite de commandement français*, Economica, 2012.

Et aussi : Pierre Servent : *Le Complexe de l'autruche – Pour en finir avec les défaites françaises, 1870-1914-1940*, Perrin, 2011.

⁸ US House of Representatives, *A Failure of Initiative*, 2005, p. 359.

⁹ Munich Ré, 1980, p. 36.