

# AU-DELÀ DU COVID-19 :

## DES DÉFIS GÉNÉRIQUES, UN SURSAUT CRUCIAL

Patrick LAGADEC

28 Mai 2020

Au-delà des myriades de points faibles, et de points forts, que ne manqueront pas de repérer retours d'expérience et enquêtes, je voudrais partager ici – après quatre mois d'observation pas à pas<sup>1</sup>, et quatre décennies de travaux et d'interventions sur ces questions de crises majeures<sup>2</sup> –, quelques convictions essentielles. Qui pourront d'ailleurs aider à affiner les questionnements qui seront ouverts et mettre en perspective les éléments qui seront réunis.

Avant toute chose, je dirai qu'il nous faut dépasser le seul cas spécifique de cette crise sanitaire pour discerner les enjeux cruciaux, tout à la fois existentiels et génériques, de notre navigation collective dans un monde de plus en plus chaotique et inconnu.

Et je donnerai d'emblée le cœur de mon propos.

- *Diagnostic* : nos visions, nos dispositifs, nos méthodes, nos préparations, ne sont plus en phase avec les risques et crises de notre temps.
- *Action* : nous devons repenser profondément notre théâtre d'opérations comme nos contrats sociaux, et engager un sursaut décisif si nous voulons maîtriser notre navigation collective dans ce monde « hors cadre » qui est désormais le nôtre.

### 1. Trois handicaps structurels

#### *1°) Des visions et des préparations aux risques et aux crises dépassées*

- Nos visions des risques et des crises sont en retard d'une guerre : les régularités du passé ne sont plus les repères pertinents sur lesquels fixer nos écrans radar. Ils sont configurés pour des situations isolées, spécifiques et connues : or, nous devons affronter l'hybride, le systémique et l'inconnu.
- Les dirigeants ont été sélectionnés, formés, promus, pour leur maîtrise des cadrages et réponses consacrées, avec certes quelque aptitude à « accompagner le changement » : ils doivent désormais affronter le bouleversement et le questionnement permanents, sur fond d'inconnu structurel.
- Les préparations aux situations de crise sont d'abord des entraînements à la mise en œuvre des réponses aux accidents. Alors que la crise est d'abord et avant tout *la destruction des références*. Le plus souvent, les préparations inculquent les principes, méthodes et outils, pour éviter la surprise – quand il faudrait d'abord *se préparer à être surpris* ; elles apportent des schémas de réponse (sur le principe éternel qu'il vaut mieux de mauvaises réponses qu'un questionnement ouvert) — quand il faudrait *s'entraîner à être créatif* en situation d'explosion des repères cardinaux.
- Les dirigeants, soucieux de conformité plus que d'adaptabilité inventive, sont le plus souvent absents de ces préparations opérationnelles (qui certes ne sont pas pensées pour eux). Bien plus profondément, ils sont culturellement rétifs à tout questionnement pour lequel ils n'ont pas déjà des réponses.

- Dans la profondeur des organisations, les personnalités inventives, hors rouage, sont expulsées ou neutralisées, laissant les silos en situation de plus en plus vulnérable en cas d'événement qui ne rentreraient pas dans les cadres – ce qui est désormais la norme.

### 2°) *Une grammaire de pilotage dépassée*

- Le pilotage est d'abord ancré sur le savoir qui donne le cap et la conformité qui donne le cadre ; avec effort de coordination pour relier des silos jaloux de leurs prérogatives, et de communication pour « rassurer » la base et satisfaire les appétits de la machine médiatique. Le hors cadre, qui s'impose désormais sur tous les fronts, pulvérise ces repères et ces pratiques.
- La capacité à prendre du recul devient la première exigence. Nos ancrages culturels en font la première victime de la crise.
- Il nous faudrait institutionnaliser des capacités de type « Force de Réflexion Rapide »<sup>3</sup>, pour ne pas se condamner à ne pas pouvoir ni anticiper, ni penser, ni traiter les crises actuelles.
- Mais cette perspective du questionnement est contraire à tous nos ancrages et repères en matière d'anticipation et de conduite des situations de crise. Le questionnement fait encore bien plus peur que la perspective d'une déroute ; qui elle-même conduit d'instinct à se lover dans les réponses et assurances d'hier, qui bénéficient du sauf-conduit de la conformité.

### 3°) *Une vision de la confiance dépassée*

- Dans nos sociétés ouvertes, marquées par des logiques de connectivité et d'initiatives foisonnantes, les logiques pyramidales, assurées d'un monopole sur l'expertise, et d'une autorité de droit naturel, ne sont plus tenables.
- Cela suppose une sérieuse rupture dans notre vision du citoyen en situation de crise.<sup>4</sup>

## 2. Des déroutes « normales »<sup>5</sup>

Les béances constatées conduisent à subir des pathologies récurrentes, et quelles que soient les bonnes volontés des acteurs :

- 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 », et donc de traiter des crises systémiques extrêmes.
- Impossibilité de réagir de façon créatrice à des situations d'inconnu.
- Impossibilité de conduire une communication pertinente : 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* ». Comme pour Lubrizol : « *Pas de risque pour la santé* ». <sup>6</sup>
- Blocage sur le dogme : le Pouvoir SAIT, SAIT FAIRE, et FAIT. Impossible de considérer l'idée même qu'il pourrait y avoir problème. Impossible de concéder qu'il y a pu y avoir erreur, ou même qu'il pourrait y avoir erreur. Dès lors, on traîne des boulets au long de la crise, qui gangrènent tout et sur le temps long (comme le

syndrome Tchernobyl). Rigidification de tous les processus, et développement de la colère au constat de trop de rigidités intenable (135 € d'amende si j'ai une attestation visant seulement le trajet *aller* pour visiter une mère âgée dans une EPHAD, mais pas d'attestation pour le *retour* depuis cette EPHAD vers le domicile).

- Pas de plasticité possible dans les conduites.

Le tout peut conduire à des bilans gravissimes et des difficultés infinies car les crises mal engagées produisent rapidement des pathologies multiformes et durables. Peut générer aussi la perception universelle, certes commode mais mortelle, que les pilotes ne disposent pas des certificats d'aptitude nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités. Avec comme résultat une immense colère et un profond désarroi, qui peuvent nourrir de terribles déchirements. Et cela en dépit des mille et un efforts d'amélioration déployés par les responsables jetés dans des univers d'autant plus impossibles qu'ils n'ont pas été côtoyés et travaillés préalablement.

### 3. Quelques questions sur le pilotage du COVID-19

On peut notamment s'interroger à ce stade sur les lignes suivantes, sachant que, bien entendu, le tout sera à reprendre une fois les travaux d'enquête réalisés.

#### 1°) *L'alerte*

- À quelle date l'Exécutif est-il saisi, et par qui, du fait que la France pourrait être concernée par ce qui se passe en Chine, et dont on a une connaissance limitée et biaisée ?
- Quelle est la teneur de l'alerte en question, et à qui est-elle adressée ?
- Quelle est la réaction de l'Exécutif à cette alerte, si elle a existé, et à quelle date intervient-elle ?
- Qui alerte, quand et comment, sur le fait que la posture de l'OMS risque d'entraîner de sérieuses conséquences en termes de préparation<sup>7</sup> (l'équivalent de la déclaration de "stade pandémique" serait, pour le domaine de la sécurité aéronautique, un avertisseur de proximité sol se déclenchant uniquement quand on a effectivement percuté le sol et que le constructeur de l'appareil a bien donné son accord) ?

#### 2°) *Les moyens*

- À quelle date l'Exécutif est-il informé, par qui, sous quelle forme, des carences en masques et autres matériels critiques ?
- Comment a-t-on répondu aux alertes émises par des industriels sur la nécessité d'anticiper ?

#### 3°) *L'expertise*

- Comment est constitué le Comité scientifique, avec quelle mission ?
- Quelle est la préparation de ce comité à exercer sa mission d'éclairage en situation aussi extrême, inconnue, à N dimensions bien au-delà de la seule dimension du virus ?
- Quelle navigation dans la complexité ? On a ainsi régulièrement opposé risque sanitaire et risque économique, comme si l'effondrement économique, les traumatismes psychiques, le délitement social n'avaient strictement aucun effet sanitaire.
- Comment se prépare-t-on à devoir naviguer en contexte d'expertise elle aussi aux prises avec l'inconnu et traversée de courants aussi divers que contraires (y compris

des extravagances hors système rationnel, assurées d'une couverture médiatique grandiose et d'une explosion fulminante sur les réseaux sociaux à l'heure du triomphe des « vérités alternatives » si tendance) ?

#### 4°) *La Communication*

- Qui décide de dire que les masques sont inutiles, et même dangereux ? Sur la base de quel raisonnement ?

#### 5°) *Les rattrapages acrobatiques et navigations en ligne de crête*

- Comment s'opèrent les rattrapages de contrôle de situation et de communication après un démarrage marqué par de très grandes difficultés ?
- Quelles leçons tirer des sorties d'ornières qui ont pu être réalisées ? Il y a là assurément des points forts intéressants à investiguer car les crises à venir vont probablement nous faire connaître plus de séquences acrobatiques que de pilotage de croisière.
- Comment conduire, sur longue période, un cheminement exposé au risque de brutal changement total de décor, aux contradictions majeures sur des points de décision marqués par des effets de cliquets ? Nous avons beaucoup à apprendre en matière de pilotage des situations diaboliques<sup>8</sup>, et en milieu « impensable » marqué par la fragmentation explosive.<sup>9</sup>

### 4. L'urgence de transformations

1°) *Nouvelle donne* : Revoir fondamentalement nos approches des risques, de la gestion de crise pour nous mettre au diapason des risques et des crises de notre temps. Cela commence par le constat que nous sommes globalement en retard d'une guerre, et qu'un saut stratégique est désormais d'importance existentielle.

2°) *Dirigeants* : Les préparer à opérer dans le hors cadre.<sup>10</sup> Les aider par la constitution, au moins dans quelques lieux stratégiques, de dispositifs de type « Force de Réflexion Rapide » – à préparer, entraîner, relier aux cercles exécutifs de façon intelligente, inventive et opérationnelle.

3°) *Organisations* : Favoriser tous les projets transverses, marqués par l'inventivité hybride (et donc pénaliser les guerres permanentes entre silos concurrents). Protéger et valoriser (et donc arrêter d'éjecter) les individus faisant montre d'inventivité et de capacités à penser et traiter le hors cadre (ce qui évitera que la paralysie ne s'installe, laissant libre cours au « n'importe quoi »).

4°) *Experts* : Les préparer à l'inconnu et à l'intervention en situation extrême<sup>11</sup> (pour éviter les assurances réflexes, aussi bien que les divagations agglutinant rapidement toutes les régressions commandées par la peur du chaos). Préparer les dirigeants à opérer avec une expertise en grande difficulté.

5°) *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.

Si ces sauts ne sont pas tolérés, les prochaines crises seront mortelles.

L'enjeu aujourd'hui est de savoir si l'on se mettra effectivement en posture – contrairement à nos habitudes<sup>12</sup> –, de tirer les leçons de l'épisode.

Il est au moins une assurance : les méga-chocs suivants seront tout aussi déstabilisants, et même plus encore, si nous n’engageons pas avec résolution les mutations nécessaires pour nous mettre en phase avec les risques et les crises d’aujourd’hui.

---

<sup>1</sup> Pour des réflexions plus détaillées, voir Patrick Lagadec : “La crise du covid-19 : L’urgence de l’invention – Contribution au retour d’expérience et au travail d’enquête”, 11 mai 2020, 173 pages. Version provisoire. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/11-05-2020.pdf>

<sup>2</sup> Pour des réflexions plus approfondies, voir Patrick Lagadec :

LIVRES :

– *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>

– *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>

ARTICLES :

– “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.

– “Gestion de crise : entre progrès et vertige”, dossier « La gestion de crise », *L’ENA hors les murs, Revue des anciens élèves de l’ENA*, novembre 2018, n 485, p. 4-6,

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

– “Terra Incognita”, Dossier de l’INHESJ sur “La prise de décision dans l’incertitude”, *LIREC*, n°58, janvier 2019, p. 7-16. [http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lirec\\_58.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lirec_58.pdf)

<sup>3</sup> 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](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf)

<sup>4</sup> – 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](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.

<sup>5</sup> Au sens de Charles Perrow: *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, New York, Basic Books, 1984.

<sup>6</sup> 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>

<sup>7</sup> Je le signalais dès le 28 janvier 2020, et le 29 janvier, Voir, page 27, et 28 : “La crise du covid-19 : L’urgence de l’invention – Contribution au retour d’expérience et au travail d’enquête”, 11 mai 2020, 173 pages. Version provisoire. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/11-05-2020.pdf>

Et encore le 19 février, page 48 ; ou le 23 février, pages 58-59.

<sup>8</sup> Au sens de Horst Rittel et Melvin Webber : « Dilemmas in a General Theory of Planning », *Policy Sciences*, Elsevier, 4, 1973.

Situations faites 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.

<sup>9</sup> Au sens de 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 :

« 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" ».

<sup>10</sup> 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>

<sup>11</sup> Dominique Dormont : "L'expertise dans les grands épisodes de crises et de ruptures", in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, Editions d'Organisation, 2000. p. 335-349.

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

<sup>12</sup> Pierre Servent : *Le Complexe de l'autruche – Pour en finir avec les défaites françaises, 1870-1914-1940*, Perrin, 2011.

Extrait. Réflexion sur un échec technologique français :

« On aurait pu imaginer que ce fiasco retentissant aurait conduit les perdants à « revoir le film », pour essayer de comprendre pourquoi ils avaient perdu. Mais c'était manifestement encore beaucoup demander. « Quand l'un des cadres participant au consortium [français] a proposé à des dirigeants de travailler à un débriefing post mortem [de cet échec], il s'est simplement entendu répondre : « T'es con, ou quoi ? » Édifiant !

Pourtant, les revers ont cela d'utile qu'ils permettent de réviser la copie, de se réformer et de partir mieux armé pour la bataille suivante. Le retex d'un échec peut être la matrice du succès de demain. Encore faut-il qu'il y en ait un. Tirer les enseignements de ses défaillances semble un exercice trop douloureux pour être pratiqué ». (p. 308)