

# COVID-19, PRINCIPES-GUIDES POUR TEMPS DE RUPTURES

Patrick LAGADEC <sup>1</sup>

28 Février 2020

La fin du premier mois de l'épreuve ouvre sur un nouvel univers. La phase de l'endigement a laissé place à celle du débordement accéléré et massif, les esprits commencent à se mettre en mode engloutissement – 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.<sup>2</sup> Un univers pour lequel nos repères habituels de « gestion de crise » sont eux-mêmes bousculés, et même en passe d'être engloutis.<sup>3</sup>

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"* ».<sup>4</sup>

*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 Hautesclocque. 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 !"*<sup>5</sup>

## 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* ». <sup>6</sup>

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 »<sup>7</sup>, 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'attrance 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'hypervigilance<sup>8</sup> 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 allés 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 ». <sup>9</sup>

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 ».*<sup>10</sup>

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 dérouté 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 ». <sup>11</sup>

#### **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 H1N1<sup>12</sup>, 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.<sup>13</sup>

***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 laissé 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.<sup>14</sup>

Il faudra certes faire le tri entre les initiatives éventuellement aggravantes, et celles porteuses de réponses pertinentes<sup>15</sup>, 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.<sup>16</sup> 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'incomprises, 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 »<sup>17</sup>*

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 déchaînent. 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...*

- 
- <sup>1</sup> Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, 2019.  
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>
  - <sup>2</sup> Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation-Les échos Editions, 624 p, 2000. <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.
  - <sup>3</sup> 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](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Navigating_the_Unknown-Lagadec_2013.pdf)  
Patrick Lagadec : "Piloter en univers inconnu", Kit n°1, Collection "Les Kits de Préventique", Préventique, Bordeaux, mai 2013, 24 pages.
  - <sup>4</sup> "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, Immédiares, Décembre 2007.
  - <sup>5</sup> André Costa : *L'Appel du 17 juin*, JC Lattès, Paris, 1980, p. 282.

- 
- <sup>6</sup> 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.
- <sup>7</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)
- 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>
- <sup>8</sup> 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.
- <sup>9</sup> "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.
- <sup>10</sup> 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.
- <sup>11</sup> "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](mailto:contact@laurence-de-la-ferriere.com)). Montage : Aurélien Goulet. In : [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net), section films pédagogiques.
- <sup>12</sup> 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](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS111_p44_Lagadec-p.pdf)
- <sup>13</sup> « 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>
- <sup>14</sup> 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)
- <sup>15</sup> James Kendra & Tricia Wachtendorf, *American Dunkirk – The Waterborne Evacuation of Manhattan on 9/11*, Temple University Press, Philadelphia, 2016.
- <sup>16</sup> John Barry, John M., *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, 2004, Penguin Books, New York.
- <sup>17</sup> 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.