

**Patrick LAGADEC**

**CORONA VIRUS**

**FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE**

**Note 3 : TERRITOIRES DE QUESTIONNEMENT**

**01 02 2020**

<https://www.linkedin.com/pulse/corona-virus-note-num%25C3%25A9ro-3-01-02-2020-force-de-rapide-patrick-lagadec/?trackingId=unGljS4LSDmsgbOODCYBLQ%3D%3D>

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 intéressant 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 REFLEXION RAPIDE<sup>i</sup> 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>

## **I – QUESTIONNEMENT...**

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.

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, 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 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'attraction 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 21<sup>ème</sup> 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 – à 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.

## **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 donnes. Et il s'agit de se mettre en capacité collective de permettre ces nouvelles donnes.

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 crucial 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, mais 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, toute la médecine de ville et 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 en France devrait être mise 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 une 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](https://www.francetvinfo.fr/replay-jt/france-2/13-heures/jt-de-13h-du-vendredi-31-janvier-2020_3780135.html), 6,19)).

## **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.

---

<sup>i</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)