

COVID : ET MAINTENANT ?

Quelques bribes de réflexions sous la deuxième vague

Patrick LAGADEC

www.patricklagadec.net

16 octobre 2020

Submersion torrentueuse du monde hospitalier. Perquisitions spectaculaires à la passerelle de pilotage en pleine bataille pour sauver le navire. Engloutissement économique et sociétal, pulvérisant les fragiles espoirs de l'été, dramatisant toute fragilité jusqu'alors masquée. Disparition des gourous médico-médiatiques et de leur risque zéro de deuxième vague. Chaque jour la carte de lecture d'hier passe à la poubelle, les agendas implosent. L'accident laisse place à la désarticulation systémique. L'horizon de l'épreuve s'éloigne dans un infini insaisissable. L'inquiétude raisonnée laisse place à l'angoisse immaîtrisable.

Comment penser et agir dans cet univers de chute libre à la *German Wings* ? Pour ne pas laisser impuissance, épuisement et désespérance s'installer aux commandes. Pour éviter un décor prochain bien plus ultime encore que la colère : la défiance dépassée, la terreur totale, le dégoût final.

Les enjeux sont massifs et vitaux. Les pièges et angles morts innombrables. Les pistes bien maigres. Tentons cependant de planter quelques repères, avec tous les risques d'erreurs que cela comporte. Car le sur-place n'est pas la solution. Pas davantage la vocifération débridée déversée sur les réseaux comme autant d'exutoires à l'angoisse et l'impuissance.

1. Nous voici désormais jetés dans l'inconnu, avec ses tornades systémiques qui déchirent nos visions, délogent nos repères, arrachent nos ancrages, pulvérisent nos pratiques. Nous n'avons pas la carte de ce nouvel univers. Ce « blanc » va être un handicap fondamental de longue durée.
2. Nous n'avons ni théorie, ni mode d'emploi, ni boîtes à outils permettant de fixer les réponses, de nous assurer la qualité du pilotage, ni même de jauger aisément après coup de cette qualité. Il va nous falloir opérer largement à l'aveugle, dans des processus essai-erreur à haut risque, avec nécessité de corrections constantes de trajectoires, en repérant au plus vite les inévitables erreurs, difficiles estimer tout autant qu'à corriger. En repérant bien entendu les erreurs les plus grossières, sachant que toute déviation prend rapidement des proportions colossales, avec effets délétères quasi-définitifs, en raison de la puissance et de la vitesse des dynamiques en jeu.
3. Les navigations ne pourront se concevoir, se construire, se préciser à l'échelon des seules passerelles de commandement. Nous sommes désormais dans le pluriel, le multi-acteurs, l'expertise et l'information distribuée. Ce qui ne signifie en aucune façon que les Exécutifs puissent échapper à leurs responsabilités en matière de réflexion, construction, proposition, correction, conduite. Et sans que les nécessaires concertations ne viennent empêcher les réactivités indispensables – et ici les responsabilités sont immédiatement à large spectre.
4. La prise de recul indispensable ne dispense évidemment pas de la réactivité qui s'impose. Les urgences immédiates, dont chacune peut déclencher des tornades globales, doivent appeler des actions de colmatage rapide, alors même qu'aucune action n'est sans effet de débordement, et que, une fois encore, les cartes générales font largement défaut.

5. L'ensemble suppose des formations, des préparations, des dispositions profondément repensées pour assumer des fonctions de pilotage. Les manques sont aujourd'hui criants. Mais au-delà, puisque l'on est dans le pluriel, l'exigence de préparation aux univers inconnus et pulvérulents, s'applique aussi bien aux élus, aux experts, à toute personne devant intervenir dans l'arène publique.
6. Nous allons avoir un besoin vital de personnalités particulièrement à l'aise avec l'inattendu, l'inconnu, et l'exigence d'invention. Il va s'agir de les repérer, de leur réserver des places particulières où elles pourront aider à prévenir les sorties de route les plus graves, et contribuer directement à sortir les systèmes des ornières délébiles. Certes, c'est là un défi de taille puisque nos organisations sont bien plus enclines à neutraliser ce type de profil – ce qui représente aujourd'hui un handicap majeur.
7. Le niveau vital des risques engagés appelle aussi à repenser le débat public. Il est important de laisser la critique et la colère s'exprimer, car toute fermeture aurait de graves conséquences, notamment démocratiques. Mais, au moins de la part des figures d'autorité, quelles qu'elles soient (dirigeants, opposants, experts, commentateurs...), la vocifération pulsionnelle doit être constamment tenue, et transformée par de la prise de recul, et un travail d'invention créatrice à la hauteur des enjeux. Une question préalable de responsabilité (QPR) doit s'imposer à tous, dans toute prise de parole : « Et si je me trompais quelque part ? ». Les effets d'estrades, les envolées de plateaux, les dissertations sur des chiffres jetés à la hâte, ne font pas bon ménage avec les navigations dans les 50èmes hurlants.

Pour une déclinaison plus opérationnelle, on peut se reporter à :

Patrick Lagadec : Pilotage de crise en terre inconnue - Guide de réflexion-action 2020, 27 août 2020 : <https://www.linkedin.com/pulse/pilotage-de-crise-en-terre-inconnue-guide-2020-patrick-lagadec/?published=t>

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/27-08-2020.pdf>