

CORONAVIRUS, ENTRE ENDIGUEMENT ET DÉBORDEMENT – INITIATIVES ET INVENTIONS

Patrick LAGADEC ¹
11 02 2020

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 qui n'a pas perdu le contact avec les dirigeants chinois. La Chine s'est mobilisée et a engagé des actions aussi massives qu'inédite. 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 nationale 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. ⁸
10. S'inspirer des 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
– sein de la Cellule Interministérielle de Crise, 16 janvier 2019, <http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm>

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>