

COVID-19. DÉFI MONDIAL – IRRUPTIONS LOCALES :

QUELS REPÈRES DE PILOTAGE ?

Patrick LAGADEC ¹

23 Février 2020

Comme on le pressentait depuis le début², nous allons devoir faire face à un défi mondial, à des surprises majeures, à des surgissements localisés en mode pulvérulent, à un risque de perte générale de cohérence et de cohésion ouvrant la voie à des sur-crisis de toutes natures.

Pareil tableau appelle des visions, des logiques, des réponses elles aussi repensées. Avec des injections de sens, de confiance, de solidarités – toujours premières victimes, et pourtant premiers leviers, dans les situations de grandes ruptures.

Et si d'aventure nous n'étions finalement pas confrontés à des chocs de grande intensité sur cette crise du Covid-19, nous aurions au moins gagné en compétence générale pour le traitement des crises du 21^{ème} siècle.

Le mois OMS

Le premier mois de cet épisode épidémique a été marqué par le pilotage de l'OMS. L'organisation onusienne a semblé (le retour d'expérience reste à faire), s'inscrire en cohérence avec sa mission, sa culture, ses pratiques. Elle s'être d'abord mobilisée pour :

1. Faire travailler les experts scientifiques sur le virus, dont les compétences et la réactivité a été unanimement saluée (Chine, CDC, Pasteur, ...).
2. S'abstenir de toute annonce, qualification, décision qui aurait été mal perçue à Pékin.
3. Suivre la crise pas à pas, l'essentiel étant de pouvoir constater, toutes preuves à l'appui, le passage d'une phase à une autre, à travers le prisme de l'échelle convenue. Donnant à voir une image de plus en plus troublante d'une peinture sous-titrée : « Ceci n'est pas une pandémie ».
4. Alerter sur la nécessité de prendre des précautions, même si la qualification de « pandémie » ne pouvait encore être prononcée [ce qui ne pouvait être le cas avant que toutes les lignes de défense n'aient été contournées ou englouties].
5. Communiquer pour ne pas non plus se faire trop marginaliser par des initiatives de certains États ou de grands groupes mondiaux privés agissant en toute autonomie vis-à-vis de Genève.

On aura noté, au fil des jours, l'émergence de critiques ou de pressions, certes délicatement voilées (par exemple de tel ancien ministre français de la Santé), pour obtenir de l'instance onusienne des postures un peu moins « diplomatiques », et plus en rapport avec la gravité potentielle de la situation. Ce qui a probablement compté dans les inflexions peu à peu apportées dans les postures de l'OMS.

La question, pour éviter critiques inutiles et mises en cause inappropriées, est de savoir si l'instance onusienne est pensée, préparée, entraînée pour des défis comme celui qui nous menace actuellement :

- des cinétiques foudroyantes,
- des débordements masqués,

- des surprises multiples et constantes rendant caduques les critères d'analyse et de décision traditionnels,
- et cela dans un monde totalement interconnecté, aux couplages systémiques serrés,
- traversés de lignes de failles toujours prêtes à déclencher des séismes de haute intensité.

Je songe à la remarque d'Henry Kissinger sur la surprise stratégique d'août 1914 : le chemin de fer avait réduit à quelques jours le délai traditionnel entre un ordre de mobilisation et l'engagement effectif des troupes, les diplomates n'avaient plus un bon mois pour contenir et stabiliser une situation de haute tension, alors que la conjonction d'une cascade d'alliance et de volontés d'en découdre donnait à l'ensemble une dynamique irrésistible. Et l'on se retrouva, à vitesse inédite, hors repères, dans un suicide continental.

Aujourd'hui, entre l'avion, les échanges internationaux ultra-denses, les dépendances généralisées, le tout sur fond de tensions internationales aiguës et de crise économique et financière toujours en limite de surgissement, de dissociations des contrats sociaux, de pertes générales de légitimité et de crédibilité... toute épidémie-pandémie se trouve emportée dans des univers bien barbares.

Un premier réflexe est de se fixer avec plus de vigueur encore sur les repères « raisonnables » car habituels et convenus. Durant le premier mois, on s'est beaucoup fixé sur l'attente du « pic dépassé », du « plateau ». Cela rappelle la fixation sur une guerre courte en 1914, une guerre longue étant inimaginable, puisque sortant de toutes les épures considérées comme gérables :

Barbara Tuchman : « Une guerre imprécise, longue, ne pouvait être scientifiquement préparée comme pouvait l'être un conflit orthodoxe, prévisible, une guerre courte avec la solution simple et bien connue de la bataille décisive ; mais tous préférèrent croire, avec les banquiers et les industriels, qu'en raison de la dislocation de la vie économique, une guerre européenne générale ne pouvait pas durer plus de trois ou quatre mois. [...] En 1914, comme à toutes les époques, personne ne se trouvait disposé à se préparer à l'éventualité la plus dure, à agir d'après ce que l'on soupçonnait être la vérité. »³

Dans pareil contexte, où les pandémies se nourrissent d'un système aussi prompt à toutes les fulgurances et les recombinaisons avec toutes les failles de nos systèmes, qu'attendre de l'OMS ? Il ne s'agit ni d'exiger de la prestidigitacion miraculeuse ni d'oublier les appuis que peut apporter pareille instance à vocation planétaire.

En 2009 j'avais suggéré une réflexion (j'avais été nommé expert auprès de l'OMS pour deux périodes de 4 années consécutives, mais je n'avais jamais été sollicité).

« 11 octobre 2009 – Failles stratégiques : bouteille à la mer à l'attention de l'OMS »
Une collègue m'écrit pour me dire qu'elle a été mandatée par l'OMS pour réfléchir avec d'autres au futur agenda de recherche sur la grippe, notamment en matière de communication. Je lui réponds que ce dont a besoin l'OMS, c'est moins de « com. » que d'une sérieuse mise à niveau en gestion stratégique des crises du xxi^e siècle. Extraits :
« Comme toutes les grandes instances aujourd'hui, l'OMS se trouve dans l'obligation de réinventer ses logiques fondamentales de pilotage pour ce type d'épisode. C'est toute la vision de la gestion de crise qui est à faire muter. On était dans le registre de l'urgence : des scénarios donnés, des réponses fixées, des mises en œuvre à déclencher. Nous voici confrontés à tout autre chose : des feuilles blanches sur les scénarios, des environnements largement inconnus et en mutation permanente, des outils scientifiques aux espaces de validité de plus en plus restreints, des dynamiques d'acteurs totalement ouvertes et en mutation elles aussi permanente, etc.

Nous avons besoin d'autres références de pilotage. Les conditions générales ont changé, il faut réinventer des intelligences, un leadership, des dynamiques, des outils en rapport avec cette nouvelle donne. Il ne faut surtout pas se tromper de terrain prioritaire : le premier problème, aujourd'hui, est bien le déficit de capacité de pilotage sur ces enjeux, et pas des insuff- faisances spécifiques sur tel ou tel compartiment du jeu. L'ensemble du théâtre d'opérations a muté, et c'est le défi crucial à relever – assurément un enjeu vital pour l'OMS. »⁴

Il serait utile de réfléchir sur ce que l'on doit et ce que l'on peut attendre des niveaux supranationaux pour le traitement de ce type de défi planétaire. Et, comme je l'ai déjà mentionné dans ces notes, si des initiatives ne sont pas lancées dès maintenant à l'échelon des Chefs d'États et de Gouvernements, nous connaissons les pathologies classiques dans ce type d'épreuve : attente, paralysie, décisions fulgurantes montrant rapidement limites et effets contre-productifs, désillusion, perte de pilotage...

Le mois des premières mesures des États

Après une longue période de silence et de mise au secret des lanceurs d'alerte, la Chine s'est mobilisée pour prendre des mesures inédites de très grande ampleur, en termes de quarantaine, d'isolement, de restriction de déplacement, de construction d'hôpitaux, de mobilisation des médecins et personnels sanitaires, notamment militaires... Cela a permis de ralentir la progression du mal, tout d'abord en Chine, et plus encore dans le reste du monde, laissant plus de temps aux autres pays pour se préparer.

Dans les autres pays, et notamment en France, on a démontré de belles aptitudes pour : une mobilisation des scientifiques, une préparation des personnels de première ligne, une organisation des retours depuis Wuhan, un accueil de ces personnes mises en isolement de précaution dans des centres comme à Carry-le-Rouet puis à l'ENSOSP, dernièrement en Normandie, le traitement flash et parfaitement maîtrisé de clusters accidentels comme aux Contamines en France.

Désormais, un horizon immédiat : des brèches aux ruptures

On quitte la phase du traitement de cas ponctuels, ou plus importants mais bien cernés, pour voir apparaître des émergences hors contrôle – ce fut les épisodes des bateaux de croisières avec leurs quarantaines non maîtrisées ; puis des émergences sauvages, concernant des milieux ouverts. Avec les cas du Japon, de la Corée du Sud, et maintenant de l'Italie, qui sont ainsi passés dans une autre nature de crise. Et en suspens le cas des pays d'Afrique et d'Amérique du sud, sources d'inquiétudes extrêmes.

Cela conduit les autres pays, comme la France par exemple, à se mettre en capacité d'ajuster leurs dispositifs, et à en prévoir l'évolution, pour être en mesure de traiter bien autre chose que des contaminations épisodiques.

Sur les autres tableaux que le sanitaire, on voit les premiers signaux d'inquiétude sur les plans économique, technologique et financier, mais avec encore pour l'instant un espoir que la crise atteindra un plateau en Chine et ailleurs pour que les effets, certes imposants, restent dans le registre de l'accidentel pouvant être absorbé.

On doit noter aussi les premières traces de tensions sociétales – comme avec les mouvements d'hostilité observés en Ukraine. On peut de même mentionner le cas du Président américain qui s'empporte contre ses administrations pour avoir toléré et organisé le retour d'Américains contaminés. Certes, ce type d'emportement est devenu la norme outre-Atlantique, mais il ouvre

plus grande la voie à des tensions au sein des grands systèmes de pilotage, pouvant nourrir elles-mêmes les dynamiques délétères.

Quels principes de pilotage pour temps de ruptures ?

Pour caractériser le domaine dans lequel nous entrons, on peut reprendre ces lignes lumineuses de Joshua Cooper Ramo dans son ouvrage *The Age of the Unthinkable* :

« 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 ».⁵

Devant un tel tableau, il faut avoir l'humilité de reconnaître que nous n'avons pas les lignes directrices sur étagère.

Il va falloir **tenir les lignes de fronts**, dont il faut attendre qu'elles se multiplient – avec bien sûr le front Hôpital en pilier central, mais avec la nécessité cruciale d'une **défense en profondeur** mobilisant tous les acteurs de la santé, depuis les pharmaciens, les infirmiers-ères, les médecins de ville, les laboratoires spécialisés, etc. Chacun, dans chaque secteur, devra probablement faire des prouesses, alors que déjà les systèmes sont souvent en limite de rupture.

Il y aura aussi les fronts des écoles, des maisons de retraite, des administrations, des entreprises – autant de secteurs sensibles, et interdépendants.

Cela va supposer une grande plasticité dans les appréciations, les prises de décision, les ajustements, les corrections de trajectoires. Une grande disponibilité à ce qui pourra être inventé par les uns et les autres.

Et un gros travail de réflexion, de discernement, en retrait tout au long de l'épreuve. Nul n'a déjà les réponses. Il va falloir inventer, ciseler, ajuster des trajectoires en fonction de mille et une surprises de nature le plus souvent systémiques, et sous la menace constante de basculements à partir de points spécifiques dont on n'imaginait pas la puissance d'entraînement général.

Bien entendu, **les centres de pouvoir régaliens** essentiels vont devoir se mobiliser pour se fixer des lignes de conduite, des lignes rouges à ne pas franchir ou laisser franchir, des modes de mobilisation de toutes les forces devant concourir.

Dans le même temps, il va leur falloir intégrer les impulsions étatiques dans des systèmes d'action et de réactions, marqués par l'intégration ou la juxtaposition d'actions lancées par nombre d'acteurs, et notamment **les entreprises**. Comme l'indiquait Jean-Philippe Riehl dans un commentaire (23 02 2020), décider de la fermeture des écoles n'est pas sans impact sur la vie des entreprises. Il est probable que toute mesure draconienne sur une dimension spécifique ne pourra être envisagée que sur très courte période, et très vite réexaminée dans son contexte plus général. Cela va supposer des modalités d'échanges et d'arbitrage particulièrement riches de souplesse, d'ouverture, d'inventivité, même si, à tel ou tel moment, sur tel ou tel point, on ne pourra échapper à des options dures.

La même exigence va s'imposer **vers le bas, avec tous les acteurs**, déjà organisés (municipalités, ONG, associations) ou en organisation émergente (quartiers, rues, immeubles, cercles...) qui 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'incompréhensibles, tuant tout ressort citoyen. Certes, cela nous est très étranger, surtout dans un pays aussi centralisé que la France, où l'on attend tout de l'État et où l'État se vit 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* »⁶

Dans cette ligne, il est possible qu'il faille privilégier la dynamique d'invention par le bas⁷, sur la cohérence totale et rigide de tous les comportements. 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.

Pour aider à penser et configurer ces manœuvres complexes, il sera bon de disposer, comme je n'ai cessé de le défendre dans ces notes de suivi, de **Forces de Réflexion Rapide**⁸, composées de personnes préparées à poser question : pour qualifier en permanence les défis d'un univers mutant ; pour cerner les pièges possibles, afin de pouvoir les anticiper, les éviter, ou s'en extirper au mieux si on n'a pu les éviter ; pour explorer les jeux d'acteurs ; pour penser des combinaisons d'impulsions positives permettant de consolider les énergies, la confiance, la cohésion, en dépit des amoncellements de difficultés, de contradictions, de conflits et de récriminations de tous ordres.

À suivre...

¹ 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>

² 23 Janvier 2020 : Virus chinois, Note personnelle : Questions-Réflexions-Force de Réflexion Rapide ; <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/CAS-Virus-Chinois-questions-reflexion-au-23-01-2020.pdf>

28 Janvier 2020 : Note préparée pour un entretien avec une journaliste de France info (finalement non confirmé) : Quelques éléments retirés d'une mission à Toronto en 2005 pour échanger sur l'épisode du SRAS (2003) et les mesures pour une pandémie grippale, <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/CoronaVirus-28-01-2020.pdf>

³ Barbara Tuchman : *Août 14*, Les Presses de la Cité, Paris, 1962, p. 22.

⁴ Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, Paris, 2015, pages 184-185.
<https://www.lesbelleslettres.com/livre/2726-le-continent-des-imprevus>

⁵ 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. 219.

-
- ⁶ Joshua Cooper Ramo, *op. cit.*, p. 243.
- ⁷ Voir : “Populations en danger de mort – Voies de survie collective”, à l’écoute de l’expérience de Michel Séguier, “Accompagnant d’inédits viables”, entretien avec Patrick Lagadec, Montage Aurélien Goulet, Janvier 2006. Sur le site de PL : www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.
- ⁸ 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

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>