

Une leçon de la Covid-19 : Prévoir n'est pas anticiper

Nicolas MOINET



Nicolas Moinet est praticien-chercheur en intelligence économique et Professeur des Universités à l'IAE de Poitiers. Il mène des actions de formation, tant initiale que continue, et réalise des études et missions de conseil dans le domaine du management stratégique de l'information.

Il publie de nombreuses informations intéressantes dans ce domaine sur son site : www.nicolas-moinet.com

Au début de la crise du Covid-19, des journalistes mais surtout – et c'est plus grave - des experts scientifiques (et non des moindres) ont insisté sur les plateaux de télévision ou dans [les colonnes des journaux](#) sur l'imprévisibilité de cette pandémie. Erreur et confusion ! Car si cette crise n'a pas été effectivement anticipée dans la plupart des pays, elle était non seulement prévisible mais aussi et surtout parfaitement... prévue. On pourra notamment se référer au texte très explicite du [Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale](#) de 2008 (p 164). Et il y eut bien [d'autres rapports et plans d'action tout aussi pertinents](#). Alors si une telle catastrophe sanitaire, économique et (bientôt) politique a bien été prévue, pourquoi n'a-t-elle pas été anticipée ?

Précisons d'emblée que la question n'est évidemment pas ici de distribuer des bons ou des mauvais points mais bien d'apporter une pierre à l'édifice du retour d'expérience (Retex) d'une catastrophe, fut-elle en cours, tant il est important de mêler les analyses à chaud avec celles qui seront tout autant nécessaires à froid (post-crise). Une pierre à l'édifice pour repenser l'architecture d'un dispositif national et d'une culture politico-administrative dont les failles dans l'anticipation ne datent pas d'hier. Pierre Servent en fait une démonstration magistrale dans [Le complexe de l'autruche](#) et notamment le chapitre intitulé « L'intendance suivra ! ». Et vous l'aurez compris, elle a rarement suivi. Car dans ce domaine, l'histoire ne se répète pas, elle radote. Et la recette de l'échec est bien connue. La voici si vous voulez la suivre (vous verrez elle fonctionne merveilleusement bien et, pour preuve, nous ajoutons quelques références à consulter dans des domaines variés).

Recette pour une défaite stratégique assurée

Assez rapide à préparer mais à déguster sur la durée.

1. Tout d'abord, sous-estimez votre adversaire qu'il s'agisse ou non d'un virus ; surtout, ne lisez pas les Cassandre qui vous annoncent le pire, en vous rappelant [qu'ils se trompent parfois](#) et préférez [ceux qui habillent leurs erreurs des oripeaux de l'optimisme](#) ! Cela vous déconcentrerait. Si un renseignement vient contredire votre pensée, classez-le verticalement ou sous la pile de documents « en attente », [le temps fera son œuvre](#). Bien entendu, investissez d'abord dans [la technologie](#) et externalisez [les analyses et même vos prérogatives](#).

2. Établissez un plan unique (surtout pas de [plan B](#) malheureux car cela vous obligerait à penser en termes de scénarios et donc de faire de la prospective) en vous persuadant qu'il est le meilleur et même le seul possible. En amont, vous aurez réuni la crème de la crème pour établir ce plan, en veillant à recruter des intelligences issues des mêmes milieux et de la même génération que vous (si possibles des hommes ou alors des femmes mais point trop tout de même) afin [qu'ils ne remettent jamais votre autorité en question](#).

3. Corollaire du point précédent, faites un plan unique donc mais [surtout pas de planification](#) et veillez à ce que la chaîne de décision soit sclérosée. Pour cela, vous pouvez faire appel à votre imagination car les ingrédients ne manquent pas : fusionnez les services (« *Big is beautiful* ») en prétextant des économies ([New Public Management](#), RGPP en français) ce qui vous permettra de perdre en agilité et de gagner en paralysie bureaucratique dès lors que vous veillerez à ne surtout pas évaluer les dispositifs ; empêchez l'interconnexion des systèmes d'information ; ne lisez pas les rapports des inspections générales ou du moins ignorez leurs recommandations et ne leur donnez pas [les moyens de contrôle nécessaires](#) ; dénigrez la critique en mettant tous les « y'a qu'à faut qu'on » dans le même panier (des réseaux sociaux bien sûr) à l'ombre de votre [arrogance](#) ; dévalorisez le travail de suivi et ne récompensez surtout pas les sbires de l'ombre qui essaient de faire le lien entre la décision et l'action (tout au plus une médaille du travail le jour de leur pot de retraite mais guère plus) ; A l'inverse, favorisez les carrières de ceux qui prennent le moins de risque [en ne décidant pas](#) ; si certaines organisations font le contraire (notamment les militaires qui cherchent l'efficacité sur le terrain), veillez à ce que cela reste circonscrit dans ce domaine dont vous prétexterez la spécificité, balayant d'un revers de main toute imitation possible dans les bonnes pratiques ; si vous vous faites surprendre, utilisez [le bouclier de la naïveté](#), cela marche à tous les coups

et donne même l'impression d'une remise en question ; et s'il le faut, annoncez que vous allez prendre des mesures (nouvelles lois qui viendront renforcer les lois déjà existantes que vous n'appliquez déjà pas mais ça qui le sait) ;
..... (Ajoutez-ici d'autres ingrédients de votre choix).

Si vous suivez cette recette, croyez-moi, vous ne serez pas déçu. Défaite assurée...

Voilà. Gouverner, c'est prévoir mais prévoir n'est pas anticiper. Car les deux notions, souvent confondues ne se situent pas sur le même plan. Leur différence : la mise en musique d'une intelligence collective qui ne confonde pas information et connaissance et favorise [les convergences et les synergies](#) ... à condition [d'entrer réellement en stratégie](#).