



*Prévoir
n'est pas anticiper*

**RECETTE
POUR UNE DÉFAITE
STRATÉGIQUE
ASSURÉE**



« Gouverner, c'est prévoir mais
prévoir n'est pas anticiper. »



NICOLAS MOINET,
SPÉCIALISTE EN
INTELLIGENCE
ÉCONOMIQUE

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) où tout ce qui est arrivé est parfaitement décrit. 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 un ouvrage dont on devrait rendre la lecture obligatoire à l'ENA : 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).

« Cette crise n'a pas été anticipée, elle était non seulement prévisible mais aussi et surtout parfaitement... prévue. »

RECETTE POUR UNE DÉFAITE STRATÉGIQUE ASSURÉE

Rapide à préparer mais à déguster sur la durée.



- ◆ *Tout d'abord, sous-estimez votre adversaire qu'il s'agisse d'une armée, d'un concurrent ou d'un virus ; surtout, ne lisez pas les Cassandra 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 (« Les nouveaux chiens de garde ») ! 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 auprès de cabinets de consultants qui mettront des juniors sur le dossier.*
- ◆ *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 possible des hommes ou alors des femmes mais point trop tout de même) afin qu'ils ne remettent jamais votre autorité en question.*
- ◆ *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 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) ; À 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'appliquiez 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. Stratégique et en amont d'une crise la prévision imagine des scénarios quand l'anticipation s'applique à l'organiser d'un point de vue tactique sur le terrain. Un détail ? Non. Car « *la perversion de la Cité commence par la fraude des mots* » écrivait déjà Platon. Et l'intelligence consiste donc à relier les deux, à permettre la transmission, à favoriser les convergences et les synergies... mais à condition d'entrer réellement en stratégie et d'adopter un management approprié.