



# Colloque IHEDN

## R siliance & Esprit de Défense

La Covid-19, comme révélateur de Transformations

*14 octobre 2021 – IUCT-Oncopole - Toulouse*



# Accueil et ouverture des travaux



JEAN PIERRE  
DELORD

Administrateur  
IUCT-Oncopole



ALAIN  
DI-CRESCENZO

Président CCI Occitanie



ALAIN HOULOU

Président IHEDN  
Bretagne Occidentale

- Il faut être en reconquête, en 3 temps:
  - 1 / avoir un plan stratégique → prendre des décisions et faire des choix pour être leader
  - 2 / avoir un plan d'exécution → indicateurs, prise de décision en boucle courte
  - 3 / retrouver une compétitivité via l'innovation et la sécurisation (approvisionnement, réduire l'offshorisation).



*Notre posture doit être celle de la reconquête. Pour cela nous devons avoir un véritable plan stratégique, prendre les bonnes décisions et le faire en boucle courte, avec un plan d'exécution qui nous permettra de retrouver une compétitivité via l'innovation et la sécurisation.*

*Alain Di-Crescenzo*

Notions de résilience et résistance :

- Définition de la résilience : « rebondir »
- Faire solde de tout compte vis-à-vis du passé
- Mais ne pas retomber dans l'illusion
- Rebondir non pas sur place, mais faire un pas de côté pour ne pas reproduire les erreurs du passé

# Table ronde #1 – Industrie et Gouvernance

## Intervenants



**PHILIPPE  
DE PELLEGARS**

Rapporteur  
thématique Industrie



**LEOPOLD  
VERMEULEN**

Rapporteur thématique  
Gouvernance

### Intervenants table ronde

- **Charles Champion** - Président du Conseil d'Administration de l'ISAE-SUPAERO
- **Jérôme Natta** - Directeur Général SETOM et Directeur Territorial Toulouse Métropole VEOLIA
- **Laurent Peirone** - Head of Digital Industrial Value Stream AIRBUS
- **Bastien Toulemonde** - Directeur régional Midi-Pyrénées ENEDIS
- **Amiral Patrice Vermeulen** - Administrateur Général des affaires maritimes et Directeur du cabinet Vert2Mer
- **Lieutenant Colonel Patrick Vilmin** - Chef de groupe SDIS du Morbihan

# Table ronde #1 – Industrie et Gouvernance

## Partie A : Industrie – Synthèse des débats

La résilience s'apprend et se travaille. Pour être prêt à faire face à une crise il faut développer notre conscience du risque et cultiver notre capacité d'anticipation : multiplier les exercices de crise, apprendre à travailler ensemble (synergie public/privé), favoriser la transversalité de la décision en circuit-court, se former à la communication.

Ce qui a le plus changé dans vos entreprises depuis le début de la crise?

- Pour les écoles : Développement d'une **capacité d'adaptation extraordinaire en un temps court** (ex : cours à distance)
- VEOLIA : Nous faisons preuve de davantage **d'agilité**, faire le **tri entre ce qui est essentiel et le superflu** → produire de l'eau de qualité fut notre priorité. Les activités annexes étaient superflues dans une période de crise comme celle qui a démarré le 17 mars 2020. Nous avons gardé ce regard critique sur ce qui est superflu. Par ailleurs un sentiment de fierté est resté. Toutes les activités ne sont pas télé-travaillables...du coup, les entreprises ont du mal à recruter sur des postes où le télétravail n'est pas possible. Les candidats d'aujourd'hui veulent tous faire du télétravail et s'étonnent lorsque ce n'est pas possible.
- AIRBUS : Intensité du choc et nécessité de se mettre en position pour permettre à 45 000 collaborateurs de travailler depuis leur domicile. On se recentre sur l'essentiel. Prise de conscience pour se **recentrer sur ses priorités**.
- ENEDIS : **Transformation heureuse**. Il y avait sous-jacent des avancées qui ont été libérées par cette crise. Par exemple, l'émergence d'une relation de confiance dans la relation avec les élus ou encore entre collaborateurs et managers.
- Amiral Patrice Vermeulen : Développement de la visio-conférence. Cela aura un impact sur la réduction des déplacements professionnels, **les bassins vont être modifiés**.

# Table ronde #1 – Industrie et Gouvernance

## Partie A : Industrie – Synthèse des débats

### **Télétravail**

- Il y a 2 types de télé-travail
  - « Télé-robuste » : très adapté lorsqu'il faut s'isoler sur un dossier de fond
  - « Télé-fragile » : très peu adapté lorsqu'il faut créer et innover ensemble
- Redonner une place centrale à la famille, le COVID aura été vecteur d'équilibre pro/perso même si tous les métiers ne sont pas télé-travaillables
- Mais on ne voit pas les souffrances des collègues, manque de lien
- Sécurité : avoir des outils sécurisés pour nos séances de travail
- Impact positif sur la RSE
  - Changement climatique / décarbonisation
  - Enjeux : défi technologique
  - RSE comme levier d'attractivité de l'entreprise, car on donne du sens au travail (rétention des bons profils, attractivité des candidats)

### **Engagement des jeunes à SUPAERO**

- Intérêt plus fort sur le spatial que sur l'aéronautique
- Mais volonté forte pour la tenue des cours en présentiel
  
- Relation grand groupes / PME → quel rôle des grands groupes vis-à-vis du tissu de PME en France ?
  - Exemple d'ENEDIS qui engage sa responsabilité sur les questions de sécurité des sous-traitants/partenaires qui travaillent pour ENEDIS
  
- « Iniquité » entre ceux qui ont accès au télétravail (cadres) et ceux qui n'y ont pas accès → pour les entreprises, pas de conflit perçu mais plutôt un sentiment de solidarité qui s'est développé.
- La fonction publique s'est mise en ordre de marche, tous les fonctionnaires ont droit au télétravail dans la mesure où le poste le permet

# Table ronde #1 – Industrie et Gouvernance

## Partie B : Gouvernance – Synthèse des débats

### **1/ La crise telle que nous l'avons connue ne s'anticipe pas, mais elle nécessite de pouvoir être gérée lorsqu'elle arrive.**

- C'est une question de « posture » et « d'attitude » : être conscient du risque, être dans l'anticipation.
- Métaphore des orchestres : il faut passer du mode de l'orchestre « philharmonique » à l'orchestre de « jazz »
  - « Philharmonique » : tout est anticipé, calé, planifié, pas de surprise
  - « Jazz » : On est tout autant préparé, on a appris à travailler ensemble, pour à la fin, savoir improviser pour produire quelque chose de qualité
- ➔ Ce n'est pas au début de la crise que l'on apprend à travailler avec les autres, ça s'entretient
- ➔ Proposition de ENEDIS pour participer à des séances de travail sur l'anticipation des prochaines crises et développer le « apprendre à travailler ensemble »

### **2/ Il faut apporter de la transversalité dans la prise de décision et démarrer un travail dynamique pour être prêt et résilient**

- En mettant l'accent sur la Zone, périmètre d'impact de la crise à la maille du territoire
- Avec un rôle de coordinateur que pourrait être le Préfet de Zone en tant que chef d'orchestre dans la mise en place et la maîtrise d'un contexte de crise
- Maintenir les « exercices » pour mettre en synergie les entreprises privées et les institutions
- Envisager la création d'un conseil national de la résilience

ENEDIS a des procédures pour gérer les crises. Mais celle de la COVID est nouvelle et génère de nouveaux problèmes : ex : approvisionnement en matières premières (matériel électrique et électronique)

# Synthèse table ronde #1

Thomas Gassilloud – Grand Témoin



THOMAS GASSILLOUD

Député Rhône Alpes  
Rapporteur de la  
mission “Résilience de la  
Nation” à l’Assemblée  
Nationale

- La crise sanitaire montre que la surprise stratégique existe toujours.
- Monde de compétition permanente : toutes nos faiblesses sont scrutées, ils faut donc être conscients de nos faiblesses (menace hybride)

## Principaux messages à propos de la résilience :

- Il faut associer les acteurs locaux et la population
  - **Responsabiliser les populations** : par exemple être en capacité d’être autonome quelques jours chez soi, n’est pas quelque chose d’inutile
  - **Se défaire d’un État « omnipotent »**
- Il faut passer à une logique de stock (versus logique de flux)
  - Aujourd’hui nous sommes une **société de flux**, et non une société de stock → on est beaucoup plus exposés et moins résilients
  - Besoin de réfléchir à une **diversification des approvisionnements**
- Gouvernance : il faut être **agile**, en effet le **plan est la « première victime » sur le champ de bataille**
- Prudence : nécessité de conserver des autonomies dans des domaines stratégiques (eau, etc.)
- Avoir confiance dans l’information qui nous est adressée
- C’est également une question de **force morale**



*Il faut arrêter de considérer la population comme un ensemble sur lequel on produit des effets, mais plutôt comme un acteur de la résolution de crise.*

# Table ronde #2 – Santé et Education

## Intervenants



PROFESSEUR ANNE-MARIE  
SAUTEREAU

Rapporteur  
thématique Santé



LCL JEAN-LOUIS  
LEMMET

Rapporteur  
thématique Education

### Intervenants table ronde

- **Professeur François Amalric** - Directeur de la Fondation Toulouse Cancer
- **Professeur Vincent Bounes** - Responsable du SAMU 31 et initiateur du CRC (Centre de Réponse à la Catastrophe)
- **Laurent Dairaine** - Chief Digital Officer ISAE-SUPAERO
- **Monseigneur Jean-Marc Eychenne** - Evêque de Pamiers, Couserans et Mirepoix et membre IHEDN
- **Pierre Juston** - Assesseur du doyen de la faculté de droit de Toulouse et doctorant en droit public

# Table ronde #2 – Santé et Education

## Partie A : Santé – Synthèse des débats

Ce qui a changé :

### **1/ On a une santé très « jacobine » et il faudrait territorialiser la gestion de crise**

- La crise nous a appris beaucoup de choses
- Le système hospitalier a des faiblesses. On n'était vraiment pas prêts à la gestion de crise
- Les communautés locales ont le droit d'être acteur dans la santé
- Besoin d'une réforme en profondeur du système de santé : gouvernance, gestion de crise, ...
- Besoin de territorialiser les actions du système de santé (par exemple sur le foncier des hôpitaux comme c'est le cas avec les lycées)
- La médecine de catastrophe est le quotidien du SAMU, il a donc été plus résilient.

### **2/ Un désastre dans la communication des informations de santé**

- Epidémiologistes ont donné un avis très vite, alors qu'il n'y avait pas de cas en grand nombre → aucun sens
- Information scientifique non crédible
- Peu de virologues en France, 2<sup>ème</sup> expertise nécessaire → Levier à activer pour être souverain.
- Tout cela lié à un manque de culture en biologie de la population
- On a politisé un débat sur le vaccin, c'est très mauvais
- En France, on constate une cloison de verre entre le monde la recherche et le monde la médecine.

### **3/ Effets collatéraux de la COVID sur la flambée des autres maladies**

- Les effets sur la santé mentale, en particulier sur les jeunes, ne sont pas encore connus mais s'annoncent déjà nombreux et préoccupants.

# Table ronde #2 – Santé et Education

## Partie B : Education – Synthèse des débats

L'éducation est vecteur de la résilience

### **1/ Cette crise COVID a été révélatrice d'un certain conservatisme, notamment vis-à-vis du numérique (en particulier dans les universités)**

- L'enseignement privé et les entités plus petites semblent avoir été mieux préparés
- Les cours à distance n'ont pas la même efficacité (on est pas certains que les étudiants comprennent)
- Lenteur dans la transformation propre à une grosse structure publique
- ISAE SUPAERO – cours à distance
- L'ISAE avait anticipé et démarré sa digitalisation très tôt (déploiement de MOOC bien avant la crise...) et donc avait déjà éprouvé ces nouvelles modalités
- Enseignement dans le privé: être préparé et avoir anticipé ont permis de faire face au moment de la crise.

### **2/ Précarité des étudiants**

- Arrêt des jobs étudiants a été générateur de grande détresse pour les plus précaires qui a révélé un manque de structure pour limiter l'isolement et répondre la détresse psychologique → mais en contre partie, cela a généré un esprit de solidarité entre les étudiants

### **3/ Église : il faut mobiliser toutes les ressources, y compris les ressources spirituelles (et non pas religieuses)**

- Pour faire face aux aléas de l'existence, tous les leviers doivent être adressés y compris les ressources spirituelles telles que la philosophie ou la méditation qui permettent de mieux gérer ses émotions face à une situation d'adversité.

## Synthèse table ronde #2

Pascale Gruny – Grand Témoin



PASCALE GRUNY

Vice-Présidente du  
Sénat

- L'Europe n'a pas de compétences sur la santé, juste une compétence d'appui.
- La stratégie vaccinale a montré qu'on avait besoin de l'Europe et même la population a réclamé l'Europe. C'est là qu'on a vu la force de l'Union Européenne pour aider les États membres.
- Des discussions et réflexions sont en cours pour travailler ensemble et notamment créer une cohorte de professionnels de santé.



*Oui l'Europe peut aider, mais en matière de santé, le Sénat n'est qu'une composante d'appui et d'anticipation. Nous faisons des propositions actuellement afin de créer l'agence HERA (Health Emergency Response Authority), une Autorité européenne de préparation et de réaction en cas d'urgence sanitaire.*

# Synthèse des travaux



PHILIPPE LOGAK

Rapporteur Général du  
Haut-Commissariat au  
Plan

## 5 thèmes clés abordés

- **Anticipation**
  - Intellectuelle : se projeter, prévoir des plans
  - L'importance des exercices (être prêt)
  - La détection précoce (veille active)
- **Infrastructure et biens essentiels**
  - Infrastructures fondamentales pour tenir une telle crise (quels sont les médicaments critiques ? Quelle criticité industrielle ?) et les métiers essentiels : agriculteurs (ceux qui nous nourrissent), ceux qui nous soignent (corps médical)
  - Infrastructures de demain : quelle urbanisation de demain ? Modifiée par les mouvements des populations dans les campagnes, transport de demain ? Logement de demain ?
- **L'organisation publique**
  - Sur le plan national, européen et local → désir de proximité. Mais nécessité d'avoir un État central.
- **Relations humaines, économiques, sociales**
  - Se recentrer sur l'essentiel, la vie privée grâce au télétravail
  - S'organiser en filière
  - L'impact sur la sous-traitance
- **La dimension psychologique**
  - Quelles conséquences psychologiques à long terme ?
  - Ressort personnel : la réponse est individuelle

**La réponse est politique, administrative, collective et individuelle.  
La résilience passe par la reconquête.**



*La notion de crise doit être revisitée car la crise que nous vivons ne va pas se refermer. Les contextes et les situations de crise vont hélas se pérenniser. Les réponses à y apporter sont donc à la fois politiques, administratives, collectives mais également individuelles.*



Auditeurs de l'Institut  
des Hautes Études  
de Défense Nationale



Les Associations et les collectivités locales, dont les rôles restent à définir, agissant comme - bras armés - de l'État dans la mise en place et le fonctionnement de logiques structurelles résilientes dans le cadre de nos Régions, doivent prendre part à cette bataille.

Les Associations Régionales de l'IHDN doivent tout spécialement se saisir de cette opportunité, reflet d'un Esprit de Défense pour Demain.

**Former**  
**Informer**  
**Fédérer**

CYLAD  
CONSULTING