



Dossier Diabétologie

- La reprogrammation des cellules pancréatiques
- Adapter le traitement chez le sujet âgé
- Le ramadan, une période à risque pour la glycémie

N° 5220

SEMAINE DU 11
AU 17 AVRIL 2011

L'HEBDO SANTÉ SOCIÉTÉ

panorama

egora.fr

DU MÉDECIN

**Tremblement de terre,
grippe A, tsunami,
péril nucléaire...**

Patrick Lagadec

« Notre
intelligence
du risque
n'est plus adaptée »

Patrick Lagadec,
directeur
de recherche
à l'école
Polytechnique



Haute Autorité de santé

Plus de transparence
et de coopération

*Le Pr Jean-Luc Harousseau, nouveau
président de la HAS, s'explique*

Ostéoporose

Renforcer les stratégies
préventives

*Les coûts humain
et financier au centre
du congrès de l'Ecceo*

Hématologie

Greffes de cellules
souches

*Des progrès majeurs
pour réduire les conflits
immunitaires*

LES GRANDS ENTRETIENS

de Panorama du Médecin avec le soutien de  Bristol-Myers Squibb



GAELLE DESGRÈES DU LOU

Patrick Lagadec

« *Notre intelligence du risque n'est plus adaptée* »

Spécialiste de la gestion des crises « non conventionnelles », le chercheur Patrick Lagadec alerte les responsables afin de les préparer à être surpris. Objectif : ne pas se laisser tétaniser par l'imprévu.

Le 11 septembre 2001, la canicule en 2003, le cyclone Katrina en 2005, la menace de la grippe A(H1N1), le tsunami et aujourd'hui la catastrophe au Japon : ces crises montrent clairement, selon Patrick Lagadec, qu'il est urgent de repenser nos paradigmes et les principes opérationnels de la sécurité de nos systèmes.

PANORAMA DU MÉDECIN : « Se préparer à l'imprévisible » est l'un de vos leitmotivs. Au Japon, la série d'accidents nucléaires de la centrale de Fukushima qui s'est ajoutée aux catastrophes naturelles du 11 mars était-il ce type même d'événement imprévisible ?

PATRICK LAGADEC : Plutôt que de dire « on va travailler

sur l'imprévisible », je dirais : « se préparer à être surpris ». Sur le cyclone Katrina, par exemple, le président Bush avait été clairement averti sur ce qui allait se passer. Ce scénario était très bien documenté et comptait au nombre des quinze scénarios majeurs identifiés pour le pays. Dans un premier temps, après le passage du cyclone, on a été étrangement rassuré : les dégâts n'étaient pas colossaux. Mais, peu à peu, il a fallu changer de regard et comprendre que le vent n'était pas le problème, mais l'eau. Au soir du premier jour, 70 % de La Nouvelle-Orléans était sous l'eau. Ce fut la paralysie de la majorité des organisations. Quand on n'est pas préparé à être surpris, le « hors-cadre » provoque anesthésie, tétanisation. On attend que cela

revienne « dans les cases ». Le cas du Japon est typique de ces situations hors références : séisme hors norme, tsunamis hors échelles, multiples accidents nucléaires gravissimes, dans cet environnement dévasté. L'un des meilleurs exemples de réaction adaptée reste celui de la société Hydro-Québec, qui, touchée par la grande destruction du réseau électriques québécois en janvier 1998, avait notamment accepté et recherché immédiatement de l'aide du monde entier, avait inventé des architectures organisationnelles remarquables et efficaces. Certes, la situation n'avait pas atteint le niveau de gravité de l'épisode à têtes multiples que connaît aujourd'hui le Japon.

Y a-t-il déjà une leçon à tirer pour les Occidentaux de la manière dont les Japonais ont géré la catastrophe ?

Il est beaucoup trop tôt pour le dire, il faudra faire de vraies études. Pour l'heure, on peut toutefois avancer que les Japonais ont montré l'excellence de leur préparation aux séismes, et même leur capacité à des mises en sécurité réflexes en dépit de préavis quasi nul sur le tsunami. Mais il semble bien que l'accumulation et l'entrecroisement de phénomènes hors normes, avec notamment la dimension nucléaire, hors scénario de référence, ait donné un tableau de réactions plus que problématiques. Le retour d'expérience le dira, mais d'ores et déjà un certain nombre de faits posent question, que ce soit en matière d'organisation, de refus initial de l'aide, d'information peu adéquate (y compris des instances officielles internationales).

Il faut reconnaître le caractère remarquable de leur préparation au séisme : les enfants des écoles sont entraînés, ils ont déjà souvent visité leur ville et construit leur carte à eux, pour connaître les lieux où ils auraient des secours. Tout le système de sécurité citoyen est bâti dans une démarche de proximité, en rendant acteurs les uns et les autres. Et cette préparation a été très importante lors des événements récents.

Le problème est qu'ils ont eu à traiter un tableau autrement plus complexe, tout à fait hors conventions. Avec des effets tous azimuts : localement, des zones sinistrées et certaines fortement contaminées ; régionalement, des niveaux élevés de la contamination, en taches de léopard et non stabilisées ; nationalement, des problèmes enchevêtrés de répliques, de contamination de l'air, d'approvisionnement en nourriture, d'approvisionnement énergétique, de qualité de l'eau – avec les impacts que cela peut avoir sur la production des composants électroniques – ; nationalement, toujours des problèmes de tenue vitale de la capitale, de capacité industrielle, de repli économique, de perte de confiance, etc. Et internationalement, des tableaux de surprise, qu'il s'agisse de problèmes (tenus pour à peine perceptibles à ce jour) de contamination, de problèmes perlés d'approvisionnement en pièces critiques pour l'industrie, ou d'effets complexes sur l'économie, la confiance en la technologie et la science, la gouvernance et les futurs de nos sociétés à haut risque.

Aujourd'hui, les socles ne sont plus stables, les interconnexions sont généralisées, les effets sont foudroyants du fait que tout est en flux tendu

Cette préparation à la surprise se met-elle en place dans certains pays ?

Ce n'est pas dans notre culture, et cela, pour l'instant, dans aucun pays du monde. Notre culture scientifique est fondée sur les notions de stabilité, de linéarité, d'indépendance des événements, de « moyenne raisonnable », de probabilité faible, d'exclusion de l'extrême, de « toutes choses étant égales par ailleurs ». Cela nous permet d'atteindre l'excellence mais à l'intérieur d'un champ opératoire limité et sous réserve de stabilité globale. Or, aujourd'hui, les socles ne sont plus stables, les interconnexions sont généralisées, les effets sont foudroyants du fait que tout est en flux tendu dans nos logiques d'efficacité maximale à l'instant T et de rationalité limitée au conventionnel moyen.

Ce désastre pose-t-il de nouvelles questions et remet-il en question notre mode de raisonnement ?

Oui, car notre intelligence du risque n'est plus adaptée. Il faut le souligner à nouveau : nous sommes configurés pour des risques raisonnables, dans des systèmes stables, compartimentés et raisonnables dans leurs turbulences. Ces hypothèses ne tiennent plus. Et, en cas d'excursion claire en dehors des jardins établis, si l'on se révèle incapable de sortir des scripts habituels, la perte de capacité ►►

REPÈRES

■ Patrick Lagadec est directeur de recherche à l'école Polytechnique (laboratoire d'économétrie), membre de l'Académie des technologies de France, membre fondateur et membre du *Governing Council* de l'*European Crisis Management Academy* (Ecma). Il est docteur d'État en science politique (1980), docteur en 3^e cycle, Paris-1 (1976), ancien élève de l'Essec (1972), diplômé de l'École des hautes études en sciences sociales (1972).

■ Le fil rouge de ses travaux est la question du pilotage des sociétés complexes en univers de fortes turbulences. Il s'agit, explique-t-il, « de penser des modes de raisonnement adaptés au défi des univers chaotiques, lorsque des risques nouveaux ne cessent d'émerger et de se combiner, tandis que bien des socles fondamentaux connaissent des dynamiques d'effritement, voire de liquéfaction ». Au-delà de la seule compréhension théorique, il appelle à construire des modalités de prise en charge dépassant les modèles de « gestion de crise » des années 1980.

■ Officier de l'Ordre national du mérite, lauréat 1999 du prix du forum Engelberg, Patrick Lagadec fut dans les années 1970-80 l'initiateur du concept de « risque technologique majeur ».

LES GRANDS
ENTRETIENS
de Panorama
du Médecin

avec le soutien de

 Bristol-Myers Squibb

LES GRANDS
ENTRETIENSde Panorama
du Médecin

avec le soutien de



| Patrick Lagadec |

▶▶▶ de pilotage, de crédibilité,
voire de dignité est foudroyante.**Vous appelez à réinventer des repères intellectuels et de pilotage. Pour quelles raisons ?**

Qui en reste à une approche de type classique risque fort d'aller à de graves déconvenues et de s'enfermer dans la répétition de l'échec. Certes, il y aura des exercices, mais si c'est pour consolider la capacité à dérouler des procédures qui ne tiennent plus, on se prépare à toujours plus de déboires stratégiques : sidération, décompensation, communication suicidaire, etc.

Dans des séminaires spécifiques, à destination de responsables ou d'ONG, j'essaie d'entraîner les gens non pas à se défendre par rapport à une situation qu'on leur donne, mais à construire eux-mêmes leur scénario, à devenir créatifs hors des petits terrains de référence habituels. Et l'objectif n'est pas de trouver « la bonne solution » mais de s'entraîner à travailler de façon créative, avec d'autres, sur des problèmes pour lesquels nous n'avons pas le script de réponse. C'est cette nouvelle gymnastique intellectuelle, dans un monde beaucoup plus ouvert et chaotique, qu'il faut mettre en place pour recréer des repères et de la confiance.

Et c'est dans cette optique que vous appelez à créer une force de réflexion rapide transnationale...

Oui. Il y a des prémices... On l'a un peu utilisée en France, en Belgique, en Suisse. Si l'on prend l'exemple de la Commission européenne, il s'agirait de créer non pas seulement un centre de crise mais un groupe, un réseau mobilisable en temps réel et qui, pendant telle ou telle crise, ou même en anticipation, se concentrerait sur quatre questions essentielles : 1) De quoi s'agit-il ? Quel est le sujet, sachant que ledit sujet peut muter ? 2) Quelles sont les erreurs majeures à éviter ? 3) Avec qui va-t-on opérer, quels sont les acteurs ? 4) Si vous avez une idée d'intervention qui ferait sens et serait de nature à impulser des dynamiques positives, quelle serait-elle ? En d'autres termes : passer des batteries de réponses codifiées, avec des « usines à gaz » de toutes natures pour consolider tous les rouages, à des capacités d'invention et d'opérations ultrarapides et flexibles, ouvertes et inventives.

L'objectif n'est pas de trouver

« la bonne solution » mais de s'entraîner

à travailler de façon créative

Pourquoi parlez-vous au début du XXI^e siècle de crises non conventionnelles ? En quoi se distinguent-elles des crises des siècles derniers ?

Les choses ne sont jamais radicalement nouvelles. Cependant, en raison, notamment, des interconnexions généralisées d'aujourd'hui, le tableau de nos risques et de nos crises a bel et bien muté. Et cela s'observe sur de nombreuses facettes. Par exemple, lors de la canicule de 2003, en France, il a fallu prendre conscience que le problème essentiel était la température nocturne et non plus diurne, que la réponse n'était pas hypertechnologique mais basique, non à l'hôpital mais au front – les maisons de retraite notamment – et que la composante sociologique était absolument cruciale.

Au cœur de ces grammaires qu'il nous faut acquérir, il y a cette capacité de recul, de mise en réseau, de questionnement que je viens d'évoquer avec la démarche de force, de réflexion rapide. Sur la grippe A, j'ai tout de suite appelé, dont le Dr James Young [ancien commissaire à la gestion des situations d'urgence au Canada, Ndlr] : comme moi, il avait le sentiment qu'il fallait y regarder à nouveau avant de déclencher toute la batterie de contre-mesures préparées dans les cartons... pour l'hypothèse H5N1. Janet Napolitano, secrétaire du DHS [Department of Homeland Security, Ndlr] aux États-Unis, l'a signifié dès le 4 mai 2009 : « Attention, il s'agit d'autre chose ». C'est là que j'ai publié dans *Le Monde* une tribune intitulée « Créons une force de réflexion rapide », pour inviter à réfléchir en recul. Mais c'est si loin de nos habitudes, de nos ancrages les plus indiscutables (« en crise, on n'a pas le temps de réfléchir »).

Plus d'un an après, quel regard portez-vous sur la gestion de ce que vous avez appelé « la drôle de grippe » ? Quelles en sont les avancées et les failles majeures ?

Le problème, c'est que tout notre entraînement était sous l'empire de la rigidité et de la centralisation. Quel que soit le domaine, il s'agissait de logiques fermées, fondées sur le principe de suspicion légitime envers le local, le citoyen, la proximité. Or, ce logiciel n'est plus le bon (sauf, peut-être, et c'est encore à voir, dans le cas d'une variole foudroyante). Dans le type d'incertitude rencontrée, la confiance, les perceptions, le médecin de proximité devaient être au centre des préoccupations stratégiques.

Les interrogations de l'affaire du Mediator

Mediator, une crise comme les autres ? « Les enquêtes sont en cours. À partir de ce que j'ai pu en connaître à ce jour, je serais plus qu'ennuyé si j'étais interpellé par des experts ou étudiants étrangers, à la Kennedy

School ou ailleurs, sur de questions basiques du type : « Quel traitement des précurseurs ? Quelle qualité des audits ? Quel pilotage du risque, de la crise ? Quelle place du serment d'Hippocrate du début à la fin, par exemple lors

des contre-expertises ? Quelle qualité des enquêtes publiques, lorsque le huis clos est la règle pour l'audition clé ? ». Je serais pris d'un violent sentiment de honte si mes auditeurs me demandaient de leur donner une comparaison avec

les affaires du Tylenol (Johnson & Johnson, 1982) ou la qualité de l'enquête sur l'ESB au Royaume-Uni. Espérons que les éléments que l'on nous apportera sauront démentir de façon convaincante les raisons de ces impressions premières.

Comment envisagez-vous la notion de panique ?

Dans toutes les études sociologiques américaines sur les catastrophes (1), on remarque que dans la quasi-totalité des cas il n'y a pas de panique. Les personnes sont extrêmement inquiètes, mais elles ne font pas « n'importe quoi », ne « prennent pas les fourches ». Sauf dans les cas où c'était déjà le *Far West* avant l'événement. Au contraire, des capacités émergentes apparaissent souvent, et il faut travailler avec ces dynamiques positives, non les pulvériser d'entrée. Quand on entraîne une population, il faut la considérer en tant qu'acteurs. On pourrait ainsi, par exemple, demander aux populations de préparer elles-mêmes les scénarios d'exercices dans le but de consolider les dimensions qui leur seraient le plus utiles. C'est assez loin de nos pratiques...

La tentation n'est-elle pas de fermer les yeux pour éviter d'affronter le sujet, en se disant « cela ne peut pas nous arriver » ?

Les deux dangers sont en effet le déni et l'optimisme de capitulation. « Tout est sous contrôle ! » On devient alors une magnifique proie pour toutes les crises. Fondamentalement, la question n'est pas de s'entraîner à tous les scénarios mais d'être capable de supporter un scénario pour lequel on n'a pas toutes les réponses.

Faut-il initier un enseignement spécifique pour les dirigeants ?

Le problème n° 1 est de former les uns et les autres, depuis les dirigeants jusqu'aux citoyens, à anticiper, à prendre en charge, à réagir alors que l'on n'a pas le script déjà sous le coude. C'est comme cela qu'on développera la confiance et qu'on pourra accepter que le citoyen dise son mot.

Concernant la grippe H1N1, l'excès de précaution a été pointé du doigt par ceux qui évoquaient une gripette et dénonçaient une gestion simplificatrice. Partagez-vous ce jugement ?

Quand on ne sait plus que dire, on discute du principe de précaution. La vraie logique de ce principe, c'est en réalité de dire : « soyons intelligents, intégrons en amont l'idée que l'on pourrait avoir des effets de grande ampleur, irréversibles, et qu'il pourrait être judicieux de prendre en compte ». Or, on a fait de ce principe de précaution soit un principe d'exclusion, soit un principe de vocifération. Ce n'est pas parce que l'on doit affronter des risques nouveaux qu'il faut immédiatement se mettre dans une indigence intellectuelle totale et qu'on est contre tout développement technique. On en fait tout de suite un sujet de polémique en assimilant précaution et abstention. Il faudrait sortir de ces querelles stériles et bloquées, car il y a un droit au questionnement de fond. Je note toutefois que l'industrie pharmaceutique a appliqué magistralement une sorte de principe de précaution sur mesure dans le dossier des vaccins H1N1 en faisant acter le principe qu'en cas de problème d'effet indésirable inattendu sa responsabilité ne serait pas engagée.

Vous avez écrit que le XXI^e siècle serait celui des grandes pandémies ? Pourquoi ?

Il ne s'agit pas seulement des pandémies en santé, mais cela revient toujours à cette idée que tout est interconnecté, interdépendant et enchevêtré. Nous sommes en réseau, nous ne sommes plus dans des bocages, les uns à côté des autres, séparés par des rivières. Les potentiels de contamination rapide sont donc des dimensions structurelles de nos mégasystèmes humains et techniques.

La peur peut-elle gagner ? Comment peut-on juguler cette peur alors qu'il semble que l'on court vers toujours plus de catastrophes d'ampleur inédite ?

Nous avons un vrai sujet. Le territoire des risques s'est clairement agrandi. 70 % des catastrophes des trente dernières années se sont ainsi produites dans les dix dernières années, si l'on en croit les assurances. Pour ne pas sombrer dans la peur tétanisante, le mieux est de mettre cette question à l'ordre du jour, d'ouvrir la discussion et que chacun devienne acteur dans son domaine. Il faut que chacun ait la conviction qu'il y a de la compétence et du courage partagé dans le système.

On a fait de ce principe
de précaution soit un principe
d'exclusion, soit un principe
de vocifération

Faut-il faire plus confiance ?

C'est impératif. Il est absolument fondamental d'injecter en permanence de la lucidité et de la confiance. Quand vous voyez intervenir quelqu'un comme James Young -, il n'a jamais de réponse rassurante en tant que telle -, mais sa posture l'est, il accepte les questions, il respecte ceux qui les posent, et il démontre qu'il est bien là pour traiter ce qu'il y a de plus complexe, de plus surprenant dans les problèmes. Je l'ai vu opérer, c'est extrêmement convaincant.

Les acteurs de santé sont-ils particulièrement concernés ?

Ce sont des acteurs essentiels pour la crédibilité, la confiance et leur capacité à absorber les chocs - car qui dit santé dit interpellation du vital. C'est le maillage essentiel pour tout ce qui est crise parce que les répercussions sur la santé et le moral peuvent être très importantes. Il faut toujours qu'ils soient partenaires. Les médecins ont un contact constant avec le vital, ce serait donc dommage de les oublier pour ces situations qui seront d'ordre vital. Dans l'introduction de son livre sur la pandémie de 1918 (2), John M. Barry écrit : « Ils avaient compris à la fin du XIX^e siècle que la santé publique exigeait dorénavant d'autres approches scientifiques et d'autres logiques d'action (...) Ils créèrent un système capable de produire des personnalités capables de penser de façon nouvelle, capables de mettre en question l'ordre habituel ».

PROPOS RECUEILLIS PAR GAËLLE DESGRÉES DU LOÛ

1. Études du Disaster Research Center.

2. « The Great Influenza : the Epic Story of the Deadliest Plague in History », 2004.

EN SAVOIR PLUS

► Sur www.patricklagadec.net, retrouvez l'ensemble de ses contributions et de nombreux films pédagogiques.