



PHILIPPE DOUSTE-BLAZY : « IL EST IMPÉRATIF DE REPENSER LE SYSTÈME DE SANTÉ MONDIAL. »

**f r a n c e
o r u m**

10 €
n° 77

REVUE TRIMESTRIELLE - JUILLET 2020 - NOUVELLE SÉRIE

www.institutjeanlecanuet.org



Le monde d'après

© Igoriss

**Ateliers d'écriture :
quel monde rêver après
le confinement ?**
Par **AMarie Petitjean**

**Crise économique
et changements
structuraux**
par **Pascal Salin**

**Les enjeux de
la renaissance
industrielle française**
par **Anaïs Voy-Gillis**

AVEC AUSSI : ■ ANOUCK ADROT ■ SAMI AOUN ■ PHILIBERT BARANYANKA ■ JÉRÔME BESNARD ■ JEAN-MARIE BOCKEL ■ ARNAUD BRILLAUD ■ ANTOINE BRUNET ■ ANNICK CIZEL ■ ENRICO COLLA ■ BÉNÉDICTE CORVAISIER-DROUART ■ BARTHÉLÉMY COURMONT ■ OLIVIER DA LAGE ■ DAVID DESFORGES ■ BRUNO DEVAUCHELLE ■ ÉRICK DUCHESNE ■ JACQUES FACHE ■ JACQUES FONTANEL ■ CYNTHIA GHORRA-GOBIN ■ BADAR ALAM IQBAL ■ BERNARD JOMARD ■ FRANÇOIS LAFOND ■ PATRICK LAGADEC ■ MIREILLE LALANCETTE ■ MATTHIEU LANGLOIS ■ ANDRÉ LE GALL ■ HENRI LEPECHEUX ■ HENRI MALOSSE ■ ISABELLE MILBERT ■ JEAN-BAPTISTE NOÉ ■ RICHARD OUELLET ■ FLORENT PARMENTIER ■ MICHEL PRIEUR ■ XAVIER RAUFER ■ VINCENT RAYNAULD ■ DAVID RIGOULET-ROZE ■ CHRISTIAN SAVÉS ■ BENOÎT VERMANDER ■ NICOLAS VIEL ■ ARUNDHATI VIRMANI ■ CATHERINE WIHTOL DE WENDEN ■ ARTI YADAV ■ TIPHAINE ZETLAOUI.



SOMMAIRE

5 ÉDITORIAL

LE MONDE D'APRÈS

6 Plaidoyer pour la création d'un fonds mondial pour la recherche médicale
par Philibert Baranyanka et Érick Duchesne

9 « Il est impératif de repenser le système de santé mondial » entretien avec Philippe Douste-Blazy

14 Comment la crise Covid-19 a poussé vers la médecine du futur ? par Florent Parmentier

17 La quantification au cœur de la gestion des masques durant la pandémie par Anouck Adrot

20 Pour un système de santé ancré dans les métropoles par Cynthia Ghorra-Gobin

23 Ateliers d'écriture : quel monde rêver après le confinement ? par AMarie Petitjean

27 L'influence du confinement sur l'exposition de soi en ligne par Tiphaine Zetlaoui

29 École, numérique et confinement, une équation complexe par Bruno Devauchelle

32 Effets de sécularisation de la halte pandémique par Sami Aoun

35 Criminalité mondiale : s'adapter et rebondir en temps de crise par Xavier Raufer

38 La pandémie, révélateur d'une crise sociale et sociétale profonde
par Bénédicte Corvaisier-Drouart et Jacques Fontanel

41 Changer de paradigme sociétal ? par Christian Savés

43 Le chaos et la transition par David Desforges

46 Pilotage de crise : des ruptures capitales par Patrick Lagadec et Matthieu Langlois

49 Consommation et achat au temps du coronavirus... et après par Enrico Colla

52 Covid-19 : plus de peur que de mal ? par Henri Lepecheux

55 Covid-19 : un catalyseur de la fin du leadership occidental ? par David Rigoulet-Roze

59 La crise sanitaire, désastre ou chance pour l'Union européenne ? par Henri Malosse

62 Ces crises territoriales que nous ne voulons pas voir par Jacques Fache

65 L'agilité et la capacité d'adaptation des collectivités territoriales par Jean-Marie Bockel

68 Crise économique et changements structurels par Pascal Salin

71 Covid-19 et économie mondiale par Badar Alam Iqbal et Arti Yadav

- 74** Le commerce international de l'après-crise par Richard Ouellet
- 77** Les enjeux de la renaissance industrielle française par Anaïs Voy-Gillis
- 80** Réindustrialiser, oui mais comment ? par Jean-Baptiste Noé
- 83** Drame diplomatique en cinq actes par Annick Cizel
- 86** Infection du populisme aux États-Unis par Vincent Raynaud et Mireille Lalancette
- 89** Deux leçons géopolitiques majeures à tirer par Antoine Brunet
- 92** La Chine, vainqueur de la crise ? par Barthélémy Courmont
- 95** La Chine, plus forte que la pandémie ? par Bernard Jomard
- 97** L'Inde et la Covid-19 : l'impératif d'un regard à moyen terme par Isabelle Milbert
- 100** L'Inde d'après par Olivier Da Lage
- 103** Inde : développer la collaboration entre États par Arundhati Virmani
- 106** Effets du coronavirus sur les flux migratoires par Catherine Wihtol de Wenden
- 109** Amazonie : halte à la Covid-19 par Michel Prieur

LIGNE D'ERRE

- 112** Anciennes sagesse, nouveaux défis par Benoît Vermander

MOTS ET HUMEURS

- 113** Le dictionnaire du sens interdit par André Le Gall
- 114** « La der des der ! » par François Lafond

IL Y A CINQUANTE ANS

- 115** Ces mœurs qui vont plus vite que nous par Charles Maignial

CULTURE & SOCIÉTÉ

- 117** La ville morte par Nicolas Viel
- 118** Voyage en Grèce moderne par Jérôme Besnard
- 119** *Esthétique de l'imposture. Une expérience humaine* de Christian Savés par Arnaud Brillaud
- 119** *Faire l'Europe dans un monde de brutes* de Enrico Letta par François Lafond

●

**Nous rappelons à nos lecteurs que les chapeaux sont rédigés par la rédaction
et n'engagent pas les auteurs des articles.**

●

LE MONDE D'APRÈS

C'ÉTAIT une vraie gageure. Solliciter en un temps record, en plein confinement, les presque sept cents dirigeants politiques, diplomates, universitaires, scientifiques, chefs d'entreprise, responsables associatifs, qui avaient écrit pour *France Forum* au cours des six dernières années et leur demander de s'exprimer sur le monde de l'après-Covid-19. Le résultat a été au-delà de nos espérances. Plus d'une centaine d'entre eux ont répondu positivement, de toute nationalité et de toute spécialité, traitant aussi bien du double visage de la Chine que des conséquences financières de la crise, des relocalisations industrielles ou de l'utilisation des réseaux sociaux pendant le confinement.

Nous leur avons donné carte blanche pour questionner, anticiper, imaginer le monde d'après. Tous l'ont fait avec enthousiasme. Quitte à prendre des risques par manque de recul sur cette phase inédite de l'histoire du monde. Quitte aussi à se départir quelques instants de leur prudence d'observateur et de chercheur.

Avec cette livraison au caractère exceptionnel, *France Forum* est plus qu'une revue, c'est une communauté d'auteurs qui, génération après génération, reste fidèle aux grands principes insufflés par Jean Lecanuet lors de sa création, en 1957, fondateurs, aujourd'hui encore, de la ligne éditoriale : la vigilance démocratique, l'ouverture au monde, l'attachement à l'homme auxquels s'ajoute une exigence rédactionnelle et intellectuelle que la période actuelle vient, d'une certaine manière, reconnaître.

Pendant le confinement, beaucoup d'entre

nous ont redécouvert qu'une vie intellectuelle était possible en dehors de Twitter et de BFM TV. Ils ont redécouvert le plaisir de ralentir, de réfléchir, de s'interroger. Ils ont redécouvert l'amour des mots, la beauté de la langue, le bonheur de reprendre une lecture interrompue la veille. Ils ont relu Luis Sepúlveda, disparu la veille. Ils ont redécouvert le bruit du vent, le chant d'un oiseau, le silence et la lenteur. Que dirait Jean Lecanuet de ce moment d'histoire, lui le démocrate-chrétien, l'Européen, le décentralisateur ? À coup sûr, il saurait distinguer le ciel bleu par-delà les épais nuages noirs. Il croirait encore à l'Union européenne. Celle qui n'a jamais autant progressé que lorsqu'elle semble devoir rendre son dernier soupir. Il réserverait ses flèches à cet État centralisé qui, une de fois de plus, aura montré toutes ses insuffisances. Ses ailes de géant l'empêchent d'avancer quand les territoires virevoltent d'initiatives et de solidarités.

Et l'homme, chrétien ou non, dont l'horloge de la vie s'est arrêtée deux mois durant. Était-ce déjà arrivé ? Sommé de regarder sa vie, son itinéraire, son rapport aux êtres, aux choses et au temps. Il a le visage de ces otages soudainement libérés que l'on découvre au 20 heures. Humain, enfin humain. Tout à coup précipité hors de la caverne et de ce monde de superficialité et d'apparence où il errait depuis si longtemps. Il est maintenant debout, ébloui par les rayons du soleil. Il ne peut plus reculer. Il fait face à sa vérité. Il ouvre les yeux, observe un monde jusque-là inconnu. Celui d'après. Quel monde !

LE COMITÉ DE RÉDACTION



LE MONDE D'APRÈS

Pilotage de crise : des ruptures capitales

PAR PATRICK LAGADEC

directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique

ET

MATTHIEU LANGLOIS

médecin anesthésiste réanimateur au CHU Pitié Sorbonne Université Paris 6,

membre de la Société française de médecine de catastrophe

Face à la nouvelle *terra incognita*.

L'ÉPREUVE mondiale de la Covid-19¹ contraint à la lucidité et à la responsabilité, bien au-delà de l'épisode pandémique spécifique. Dans tous les domaines – climat, santé publique, économie, sécurité, etc. –, nous sommes jetés hors de nos territoires de référence et les grammaires de pilotage de crise sont à repenser².

DES DÉFIS BARBARES. Les crises qui déferlent désormais sont sorties du territoire convenu de nos visions, organisations et outils. Voici, en effet, les méga-chocs à l'échelle mondiale, les déclencheurs systémiques, l'inconnu, la mutation de la communication qui se fait connectivité généralisée, un *leadership* constamment soumis à une concurrence sévère, quand ce n'est pas à une mise en question radicale et instinctive.

Les « fondamentaux », tenus comme repères sur lesquels s'appuyer, deviennent de plus en plus sujets à caution, quand ils ne sont pas en implosion. La fragilisation extrême des socles, la rupture des contrats sociaux, l'attrance pour le faux nous projettent dans des univers déroutants. D'autant que ces vortex sont maintenant utilisés par bien des gouvernants,

acclamés par nombre de leurs sujets aux abois, perdus dans un monde devenu trop étranger, hostile et angoissant.

Le fond du tableau, c'est le passage fulgurant du registre de l'accident à celui d'engloutissement – sur tous les fronts, tous interdépendants.

L'impréparation à ces défis conduit à subir des pathologies récurrentes : impossibilité de détecter des signaux faibles, et encore moins des signaux aberrants, avant que les chocs n'aient totalement débordé les systèmes ; impossibilité d'anticiper ; impossibilité de réunir, en appui aux dirigeants, une instance de type « force de réflexion rapide³ » en mesure d'aborder les problèmes de façon globale et approfondie, loin des seuls cénacles d'expertise spécialisée qui ne pourront aller au-delà de recommandations, voire d'injonctions mono-disciplinaires, pénalisantes en situation de crise systémique extrême ; impossibilité de réagir de façon créatrice et plastique à des situations inédites, sans subir successivement l'engourdissement, la paralysie, la tétanisation, le refus des alertes, la mise à l'écart des lanceurs d'alerte, pour enfin en arriver à des mobilisations désordonnées quand il est trop tard et sur fond de bunkérisation dans des silos, strates, doctrines et procédures convenues qui ne conviennent plus ; impossibilité de



LE MONDE D'APRÈS



© fizkes/Shutterstock.com

*L'impératif est clair : repenser notre vision, notre logique d'action, notre gestion des crises pour être en phase avec les défis du XXI^e.
Le dirigeant sera moins celui qui sait que celui qui saura mobiliser l'intelligence et la créativité de tous.*

conduire une communication pertinente qui éviterait de se réfugier dans des affirmations aussi peu crédibles que désordonnées et contradictoires et des propos développant bien plus le conflit et la défiance que la cohésion et la confiance.

On pourrait multiplier ainsi les listes de pièges qui exposent à des séries d'*Étranges défaites*⁴. Il est donc urgent de se mettre en posture de relever les défis du monde tel qu'il est devenu.

DES RUPTURES DÉTERMINÉES. L'impératif est clair : repenser notre vision, notre logique d'action, notre ges-

tion des crises pour être en phase avec les défis du XXI^e siècle.

Le dirigeant sera moins celui qui sait déjà que celui qui peut ouvrir et susciter les questionnements les plus féconds pour anticiper, détecter, penser et traiter les défis inédits ; celui qui saura mobiliser l'intelligence et la créativité de tous ; celui qui, sur ce terreau, saura inscrire dans l'opérationnel immédiat des grammaires profondément repensées avec détection rapide des failles, correction flash des erreurs – y compris celles venant de l'expertise. La boucle de rétroaction rapide devient le rythme de référence. Le leader d'aujourd'hui doit être à l'aise dans le hors cadre : il n'est pas porté à se raccrocher



LE MONDE D'APRÈS

“Le défi est là : se préparer à naviguer et piloter dans du hors cadre.”

instantanément à son cadre rassurant. Il peut ainsi se faire chef d'orchestre dans l'inconnu.

Les organisations ne pourront plus se penser d'abord comme des silos en concurrence exacerbée, obsédés pas la seule défense de leurs murailles et leur drapeau. Elles devront opérer dans la transversalité, agiles grâce au décloisonnement, créatrices de dynamiques concourantes. Elles sauront valoriser les expériences individuelles et collectives, y compris les plus inventives.

Les individus ne pourront plus être pensés comme de simples rouages, mais comme des ressources indispensables sans que les egos poussent à l'*hubris* déclencheur d'échecs de grande échelle.

L'expert ne sera pas considéré comme celui qui possède savoir et réponse et que l'on interroge comme la Pythie. Il aura fait siens les mots de Bertold Brecht : « La fonction principale de la science n'est pas d'ouvrir une porte sur la sagesse infinie, mais de fixer une limite à l'erreur infinie⁵. » Il aura intégré que, dans un monde chaotique marqué par l'inconnu, son premier devoir est de clarifier les limites de son expertise – et le dirigeant aura intégré que la première et continuelle question qu'il doit poser à l'expert est bien celle de la limite de son expertise.

Pour tout cela, il est urgent d'introduire une préparation puissante de chacun afin de ne plus être systématiquement paralysé par les turbulences du monde actuel, condamné à

ne pouvoir ni détecter, ni anticiper, ni réagir, ni inventer. Et, finalement, à faire payer au plus grand nombre – à commencer par les plus démunis – les capitulations de ceux qui ont les plus importantes responsabilités.

Certes, il faut continuer à cultiver l'excellence dans le connu, mais les risques existentiels sont bien dans le hors cadre. Il ne suffit plus de penser « *out of the box* ». Mike Granatt, fondateur du Civil Contingencies Secretariat au Cabinet Office à Londres, le dit de façon lumineuse : « *There is no box anymore*⁶. »

La perspective a été merveilleusement énoncée voici quelques années par le vice-président d'un grand groupe de la Silicon Valley dans une adresse à ses collaborateurs : « Votre territoire de responsabilité, dorénavant, c'est l'inconnu. »

Le défi est là : se préparer à naviguer et piloter dans du hors cadre, ce qui permettra de remettre rapidement du cadre – provisoire, plastique, viable, fécond – dans les situations les plus surprenantes. Pour que le hors cadre conduise, non pas au chaos délétère, mais à l'intelligence et à l'invention collectives.

Maintenant, au travail ! Et sans retard car, comme l'écrit Camus dans *La Peste* : « Ce n'est pas une question de vocabulaire, c'est une question de temps. » •

1. Patrick Lagadec, *La crise du covid-19 : l'urgence de l'invention. Contribution au retour d'expérience et au travail d'enquête*, mai 2020, version provisoire.
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/11-05-2020.pdf>
2. 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-LeTempsdelInvention.pdf>
3. Patrick Lagadec, « La Force de réflexion rapide. Aide au pilotage des crises », *Préventique Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, pp. 31-35.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf
4. Référence à l'ouvrage de Marc Bloch publié en 1946. (*NDLR*)
5. *La Vie de Galilée*.
6. Comprendre très vite qu'il n'y a et aura plus de plan, reste un plan vital : se réinventer.