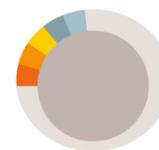


→ **ESPACE ÉTHIQUE**
ASSISTANCE PUBLIQUE - HÔPITAUX DE PARIS

 **Organisation mondiale de la Santé**
→ CENTRE COLLABORATEUR POUR L'ÉTHIQUE
www.espace-ethique.org



PANDÉMIES, ÉTHIQUE, SOCIÉTÉ

Pandémie : Forger de nouveaux outils d'aide au pilotage

Patrick Lagadec

Directeur de recherche à l'École polytechnique

Membre du Conseil scientifique de la plate-forme « Pandémie, éthique, société », Université Paris-Sud XI

22 septembre 2009

Depuis le printemps dernier, avec la décision de l'OMS d'activer le niveau 5, puis le niveau 6, de son plan pandémie grippale, plusieurs dynamiques se sont développées, combinées ou heurtées. La mobilisation générale anticipée – au son du clairon, car il est toujours difficile de faire comprendre qu'il va falloir changer de regard et de pratiques. A l'opposé, des appels vigoureux à un peu de « raisonnable », au vu des bilans enregistrés. Entre les deux, de l'indétermination et du malaise : au vu des remontées du terrain longtemps en opposition avec les logiques déployées ; en raison de tombereaux de chiffres contradictoires; en raison encore de myriades de prises de position souvent plus assurées dans la forme que justifiées sur le fond. Le tout dans un contexte traversé par le spectre de la mort collective (1918, 1347), l'ombre de l'épisode canicule de 2003, le problème de l'accélération et du basculement (loin de nos références linéaires conventionnelles), les questions insondables de l'équité et de l'éthique (depuis le local jusqu'au global), la possibilité de contagion entre des sphères jusqu'alors distinctes – santé, économie, société. Piloter en pareil univers est extraordinairement difficile.

A tout moment, il y a risque de décrochage du système de réponse. Dans un premier temps, il peut se voir accusé de sous-réaction, de sur-réaction, de mal-réaction. Il doit prendre en compte les évidences du moment, les trajectoires possibles, les cinétiques probables, sans oublier les éventuelles brutales mutations aussi bien du virus que du contexte. Les perceptions sont inscrites dans les mêmes registres, avec des sondages d'opinion plus fragiles que jamais. Le spongiforme et la cristallisation brutale deviennent des facteurs structurants de l'univers décisionnel. Dans l'actuel épisode de la pandémie A(H1N1), ce fut la période incertaine de la

« drôle de grippe », qui s'est étalée de fin mars à début septembre 2009.

Nous entrons dans une nouvelle étape, avec la phase pandémique qui s'ouvre pour la France. D'autres surprises sont à attendre, liées à la nature même des crises contemporaines marquées par l'ampleur, la complexité, la connectivité, la vitesse des événements, couplés à une perte fondamentale de résilience de nos socles de vie (en dépit de nos efforts méritoires en termes de PCA – Plans de continuité d'activité). Ce sont là autant de caractéristiques éloignées de nos référents habituels, surtout en matière de gestion des grandes urgences et des crises. Certes, tout est fait et doit être fait pour tenir au mieux les équilibres essentiels, à tout niveau. Mais on sent bien que les règles du jeu en matière de crise et de pilotage de crise sont en train de muter.

C'est là le monde des crises du XXI^e siècle. Ce sera par construction un siècle de pandémies, de toutes natures – et il faudra savoir les traiter, qu'elles soient sévères, moyennes, ou faibles en létalité directe. Le plus crucial sera de savoir inventer, déployer, conforter des logiques de pilotage en rapport avec le caractère anxigène, désarçonnant, profondément instable des crises en émergence.

L'exigence bien perçue par les pilotes de ces crises est de savoir agir sans retard, sur la base de la meilleure expertise disponible, en anticipant au mieux les risques – des plus directs aux plus indirects – et les mutations des théâtres d'opération (de moins en moins stabilisés). Il ne faut pas perturber cette fonction managériale centrale.

Toutefois, une autre ligne, décalée, est à probablement à introduire. Certes, la fonction de pilotage a de tout temps été délicate, soumise à des risques d'erreurs de jugement toujours possibles, à la prise à revers du fait de circonstances générales ou spécifiques très défavorables. Mais il semble bien qu'un nouveau seuil de complexité et de sensibilité soit en ce moment franchi, qui appelle une réflexion sur nos outils d'aide au pilotage.

Nous avons déjà exposé et défendu la mise en place de ce qui a été appelé *Forces de Réflexion Rapide* (*Le Monde*, 7 juin 2009) – des groupes hybrides rompus à l'exercice de questionnement-propositions en situation de perte de références, et pouvant venir appuyer l'exercice du pilotage.

Un autre levier pourrait être une utilisation nouvelle de ce que nous connaissons sous l'appellation de « Retour d'expérience » – l'examen *ex-post* de ce qui a été fait pendant une crise. Il s'agirait maintenant de ne plus attendre la fin de la crise pour engager la démarche. Concrètement, cela pourrait signifier la mise en place d'un groupe (ou de groupes, s'il y a

plusieurs instances intéressées) s'interrogeant – à intervalles réguliers – sur les logiques de décision considérées, suggérées de toutes parts, mises en œuvre effectivement. Un point serait fait sur les menaces, les environnements, trajectoires imprimées, les questions en suspens.

L'initiative peut être considérée comme fondamentalement incompatible avec l'exercice même de la décision, qui se situe dans le « faire », non dans le « et si ?, et pourquoi ?, et avec qui ? » ; qui implique de la liberté de manœuvre, et surtout pas ce type d'instance bien encombrante ; qui exige une implication totale dans l'action et non une dispersion des énergies. Bref, l'initiative suggérée ne serait qu'une perte de temps, dangereuse de surcroît à plus d'un titre.

Elle peut au contraire retenir l'attention à l'heure où le plus délicat pour le pilotage est de conserver sa crédibilité, sa légitimité, en des temps où l'information n'est plus captive, où les discussions se font générales et permanentes, et où l'essentiel est de montrer non seulement que l'on fait, mais qu'on est toujours en maîtrise des trajectoires retenues. L'initiative serait alors considérée comme précieuse pour conforter la crédibilité des responsables. Elle ne serait pas laissée aux médias, à Hollywood, ou à bien d'autres groupes aux motivations moins marquées par le souci de l'intérêt collectif.

Sur l'épisode actuel de pandémie grippale, une telle initiative pourrait prendre la forme d'une démarche modeste – il s'agit d'abord d'expérimenter, d'apprendre, sur un terrain encore bien mal connu. Ce pourrait être, par exemple, un séminaire international, réuni à l'initiative d'un ou de plusieurs Etats, pour faire un point à cette heure, non sur les chiffres, les PCA, les masques... mais directement sur les logiques de pilotage de la pandémie.

Il serait utile d'investiguer les mérites de ce qui a été fait dans la réponse au A(H1N1) : une préparation sans précédent, une détection précoce, un déclenchement flash des mesures prévues, une communication mondiale quotidienne, une déclinaison des plans nationaux, avec application massive des règles d'engagement et conduite logistique impressionnante dans le cadre des PCA prévus, ou d'ajustements de grande ampleur qui n'avaient pas été consignés. Voilà qui est une avancée assurément si on compare avec les carences lors de la canicule ou les désertions devant la crise financière. Bien des compétences seront à conserver, développer, exporter dans d'autres domaines.

Il faudrait investiguer les problèmes ou zones incertaines : le délai qu'il a fallu pour prendre la mesure du piège que pouvait représenter un plan de référence bâti pour un virus de haute létalité (interview de Margaret Chan,

directrice générale de l'OMS dans *Le Monde* du 30 août 2009) ; les difficultés de pilotage du fait de la dimension mondiale des problèmes ; le piège des expertises plus obnubilées de précision numérique que vigilants sur la pertinence des évaluations mises en circulation ; la contradiction difficile à lever entre la lourdeur logistique, l'incertitude sur les données, les cinétiques à engager pour ne pas arriver trop tard ; les problèmes posés par les médias et nouveaux médias, au-delà de ce que l'on connaissait traditionnellement en matière de communication de crise ; les difficultés de liens entre le terrain et les cercles de décision ; les possibles basculements à opérer pour laisser au terrain bien leviers qu'il est le seul à pouvoir actionner – ce qui est souvent bien éloigné de nos cultures de référence ; etc.

Au-delà de ce qu'un tel exercice apporterait pour stabiliser le pilotage de la pandémie actuelle, le but plus générique serait de clarifier les défis inédits des crises désormais à l'ordre du jour. Des crises qui nous présenteront ces objets aux formes indéfinissables, sujets à mutations potentiellement rapides, se diffractant sur toutes les dimensions du scientifique à l'éthique, du logistique au géostratégique, du local à l'universel.

Nous pourrions nous interroger sur des échelles à proposer pour mieux qualifier ces pandémies nouvelles :

- niveau 0, le rhume continental ;
- niveau 1, une grippe saisonnière ;
- niveau 2, une grippe plus forte mais non déstructurante ;
- niveau 3, une grippe qui sollicite fortement tous les acteurs et leurs « Plans de continuité d'activité (PCA) » ;
- niveau 4, une grippe qui commence à déborder les PCA ;
- niveau 5, une grippe qui appelle d'autres registres de réponse, et très au-delà du sanitaire ;
- niveau 6, la pandémie de 1918, qui exige des reconfigurations globales ;
- *hors échelle*, la peste de 1347, qui fait rupture pour une civilisation ou la planète entière.

L'OMS, au printemps, a déclenché son niveau 6 pour une grippe qui se situe selon les régions entre le niveau 1 et le niveau 2 – mais certes avec un potentiel au départ estimé plus élevé ; et un potentiel à cette heure difficile à cerner en termes économique.

Dans tous les domaines, des pandémies surgiront qui appelleront qualification rapide et ajustable ; qui exposeront à des prises de pari en matière décisionnelle ; qui ouvriront sur des erreurs, d'inévitables impasses, de nécessaires corrections de trajectoires, des initiatives qui

s'avéreront particulièrement judicieuses.

Crises graves, crises folles, crises grises, crises mutantes : en même temps que nous répondons à l'urgence, il nous revient de forger de nouveaux repères et outil de pilotage pour rester en capacité de maîtriser les défis de notre temps.