

## **Pandémie grippale et réflexion éthique**

### **Quelles exigences pour un pilotage à la hauteur des enjeux ?**

**Patrick Lagadec** [1]

*Directeur de recherche à l'École polytechnique, membre de l'Académie des Technologies de France, co-fondateur de l'European Crisis Management Academy, membre du Conseil scientifique de la Plateforme veille & réflexion « Pandémie grippale, éthique, société »/Université Paris-Sud 11*

« Si la réalité est inconcevable, alors il nous faut inventer des concepts inconcevables »  
Hegel

### **Le terrain stratégique**

Les grands séismes de civilisation – comme pourrait l'être une pandémie grippale du type 1918 intervenant dans nos environnements désormais globalement interdépendants, extrêmement sensibles à toute perturbation hors-cadre, donc à bien des égards peu résilients –, appellent des réflexions et des préparations à la mesure des enjeux. Très vite, sur de multiples fronts, nos systèmes perdraient leurs repères : irruption brutale de la mort collective ; mise en échec de systèmes essentiels comme les hôpitaux ou la grande distribution (*une* journée de vivres de stock) ; multiplication de dysfonctionnements majeurs dans la marche des infrastructures essentielles, sans lesquelles nos systèmes socio-techniques ne savent plus fonctionner [2]. **La perte de maîtrise d'un monde pensé comme désormais « sous contrôle », provoquerait des effondrements de confiance abyssaux, ouvrant la porte à toutes sortes de réactions imprévisibles, à commencer dans les sphères de pilotage les plus élevées – qui n'ont jamais été préparées à de telles confrontations.**

Pour l'heure, les plus grands efforts sont consentis dans le domaine des plans : la catégorisation des situations, la clarification des règles à suivre en fonction de situations-types ; dans le domaine tactique : les masques, les médicaments, les recommandations comportementales ; et dans le domaine désormais imposé de la communication, à partir du double objectif de l'information et la prévention de la "panique". L'information consistant le plus souvent : à expliquer ce qu'est le virus en question, les plans gouvernementaux, les dispositions prises pour que les organisations puissent passer le cap des quelques semaines délicates anticipées.

On voit aussi quelques essais de questionnement en matière d'éthique. Mais ils restent extrêmement limités. Fondamentalement, nous vivons dans des sociétés fondées sur le postulat d'une maîtrise quasi-parfaite des dysfonctionnements à travers le biais de dispositifs techniques, tactiques, organisationnels, procéduraux. Pour tout dossier lourd, le pacte de protection entre dirigeants et citoyens fonctionne à plein : les premiers assurent les seconds qu'ils les protègent ; les seconds exigent d'entendre ce discours – personne n'ajoutant réellement foi au processus, qui fonctionne aussi longtemps que dure la « drôle de guerre ». Ouvrir des questions pour lesquelles on ne dispose pas de réponse, ouvrir un script qui n'est pas déjà totalement écrit relève quelque part du blasphème dans les sociétés post-industrielles. Certes, il ne manque pas de personnes suffisamment intrépides pour prendre des libertés avec ce fonctionnement collectif et ouvrir quelques questions à la marge – une fois bien clarifié que tout était tout de même bien contrôlé. Mais ces avancées intéressantes, si elles sont louables au regard de la norme, restent totalement décalées si l'on considère les véritables théâtres d'opérations sur lesquels nous pourrions être convoqués. Concéder des incertitudes à la marge n'est plus guère pertinent lorsque le cyclone vient frapper au cœur.

Précisément, poser des questions éthiques suppose d'avoir ouvert un espace de « blanc », dans lequel les questions s'imposent – sans tétaniser ni celui qui les pose, ni celui qui les reçoit – en lieu et place des réponses pré-formatées. **On chercherait vainement, dans les innombrables colloques organisés sur la Pandémie grippale, un affichage fort dans le domaine de l'éthique. Priorité est le plus souvent donnée à l'exposé des scripts prévus par les autorités en charge.** Et le risque, lorsque se précise la menace, serait de vouloir trouver – de façon compulsive – des réponses encore plus protectrices dans des modélisations formelles, pour repousser d'autant le moment où il faudrait consentir au questionnement – ouvert, et partagé.

### L'interrogation éthique

Tout en mettant en avant nos batteries de réponses, nos exercices qui permettent de tester la capacité à appliquer les scripts fournis, nous ressentons bien qu'il est important d'ouvrir des espaces de réflexion secondaires au cas où nos plans, comme le plan XVII de Joffre en août 14, se révélerait un peu moins performant que prévu.

On se projette alors dans les problèmes les plus complexes qui s'imposeraient sur la scène publique en cas de choc majeur. Une étude canadienne, portant sur le cas du SRAS [3], met ainsi en avant les lignes d'interrogation suivantes qui peuvent être intéressantes à examiner dans une réflexion sur la pandémie grippale :

- liberté individuelle
- vie privée
- protection du public contre le danger
- protection des communautés contre les stigmatisations injustifiables
- proportionnalité
- devoir de prodiguer des soins
- réciprocité
- équité
- transparence
- solidarité

Elle dégage aussi des questions à débattre :

- les questions de quarantaine : liberté individuelle/protection collective
- les questions d'informations : protection de la vie privée/sécurité collective
- les questions relatives aux personnes les plus exposées : leur protection/les risques qu'elles peuvent contribuer à accroître
- les questions relatives aux personnes isolées, hors système
- les questions liées aux solidarités à l'échelle du globe

Mais un autre chantier est à ouvrir en matière d'éthique, en inversant en quelque sorte le point d'entrée chronologique.

On ne s'interroge plus seulement sur ce qu'on devrait ou pourrait faire le jour où la pandémie aurait frappé. On tient pour essentiel de se poser *hic et nunc* la question : quels sont les impératifs de préparation, en tout premier lieu en matière de pilotage du dossier, en second lieu de tous les autres acteurs ?

Il faut ici partir de quelques enseignements lourds de l'expérience :

- Nos logiques de gouvernance et de pilotage n'ont pas été pensées pour des mondes marqués par de sévères turbulences, pour une navigation en limite du chaotique. Comme le dirait Sun Tsu, le risque est dès lors très élevé d'être défait dans chaque bataille.
- Lorsque l'on est structurellement en retard d'une guerre, le premier effet des tout premiers signaux de difficultés est un effet foudroyant de tétanisation. C'est lui qui explique les innombrables manquements que ne cessent ensuite

d'aligner les commissions d'enquête. « A failure of imagination », « A failure of leadership », « A failure of initiatives », etc.

- Lorsque l'on ressent un tel décalage entre ce qu'il nous faudrait désormais comme capacité d'anticipation et de pilotage, et ce que sont nos références communes, le projet même d'y changer quelque chose est largement handicapé. On observe très généralement : l'évitement du sujet, l'illusion techniciste entre obsession des outils-réponses à tout et formalisations plus séduisantes que pertinentes, le refus d'ouvrir vraiment le pilotage à des acteurs essentiels (comme les grands réseaux ou les ONG), la crainte constamment affichée ou sous-entendue de la « panique des populations » qui peut rapidement substituer à une mode communicationnelle tout sourire des logiques autoritaires destinées davantage à protéger les organisations en place qu'à traiter la situation.
- Nous avons besoin d'un renversement de perspective fondamental en matière de démocratie à l'heure du chaotique. Citons à ce sujet les dernières lignes du livre remarquable de John M. Barry sur la pandémie de 1918 :

*« In 1918 the lies of the officials and of the press never allowed the terror to condense into the concrete. The public could trust nothing and so they knew nothing. So a terror seeped into the society that prevented one woman from caring for her sister, that prevented volunteers from bringing food to families too ill to feed themselves and who starved to death because of it, that prevented trained nurses from responding to most urgent calls for their services. The fear, not the disease, threatened to break the society apart. [...] Those in authority must retain the public's trust. The way to do it is to distort nothing, to put the best face on nothing, to try to manipulate no one. Lincoln said that first, and best. Leadership must make whatever horror exists concrete. Only then will people be able to break it apart ».* [4] (Barry, p. 461).

Pour contrer ces logiques de fiascos, les démarches à engager sont déjà en partie connue : travailler les questionnements, développer l'intelligence créative en supplément de la seule intelligence procédurale, ouvrir les réseaux, mettre la confiance et la responsabilité partagée au centre des processus, accepter d'engager des préparations aux situations inconcevables – à l'opposé des réunions rituelles où est exposée la parole définitive qu'elle soit scientifique ou de leadership, etc.

Le problème est de savoir comment crever cette « bulle » protectrice qui assure la double fausse protection et des décideurs et des citoyens. D'une part, nous devons gagner de nombreux ordres de grandeur en lucidité partagée. D'autre part, nous ne savons pas comment parler, piloter, informer, partager dès lors que l'on quitte nos « jardins à la française » avec leurs risques bien domestiqués, pour les terrains « impensables » de l'ignorance et du chaotique [5]. S'attaquer avec détermination à cette question fondamentale est peut-être notre premier devoir éthique aujourd'hui.

## Références

[1] Ces quelques réflexions ont largement pu bénéficier d'une mission à Toronto, réalisée avec le support de Pierre Béroux, Directeur Contrôle des Risques, Groupe d'Électricité de France.

Rapport : [http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/EDF\\_Pandemie\\_Grippe\\_Toronto.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/EDF_Pandemie_Grippe_Toronto.pdf)

[2] Dr Sherry Cooper : « Don't fear fear, or Panic Panic – an economist's view of pandemic flu », BMO Nesbitt Burns, Tuesday October 11, 2005, 26 pages (p. 19).

[3] Peter Singer, Ethics and SARS : Learning Lessons Front the Toronto Experience, A report by a working group of the University of Toronto Joint Centre for Bioethics, Toronto. Non daté.

<http://www.yorku.ca/igreene/sars.html>

[4] Barry, John M., *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, 2004.

[5] Films réalisés par Patrick Lagadec : "Aux prises avec le chaotique", à l'écoute de Maurice Bellet, philosophe ; montage Aurélien Goulet, Avril 2004, . "Gouvernance et Responsabilité dans des mondes explosés", à l'écoute de Christian Frémont, préfet de la zone de défense sud, préfet de la région Provence-Alpes-Côtes-d'Azur, préfet des Bouches-du-Rhône, précédemment directeur de l'administration au ministère de l'Intérieur, directeur des stages à l'École nationale d'administration ; montage Aurélien Goulet, avril 2004.