

Patrick LAGADEC¹

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
de réflexion éthique « Pandémie grippale »
Université Paris-Sud 11

MOTS-CLÉS
pandémie grippale
risques
éthique
enjeux

Pandémie grippale et réflexion éthique

Quelles exigences pour un pilotage à la hauteur des enjeux ?

*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.*

Depuis quelques mois, le dossier « Pandémie » fait l'objet de nouvelles approches : des exercices bien plus hardis, une réflexion qui dépasse les plans préparés, une ouverture à une plus large palette d'acteurs. Nous sommes sur la bonne voie. Mais il faut mesurer le chemin à rattraper : nos références sont à bouleverser, les réalités à affronter seraient dures. 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 sociotechniques ne savent plus fonctionner². 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.

Le terrain stratégique

Jusque récemment, les plus grands efforts ont été limités au 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 communica-

tion, 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.

1. Ces quelques réflexions ont largement pu bénéficier d'une mission à Toronto, réalisée avec le support de Pierre Bérour, directeur contrôle des

risques, Groupe d'électricité de France. Rapport : 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, 26 pages (p. 19).



Nos logiques de gouvernance et de pilotage n'ont pas été pensées pour des mondes marqués par de sévères turbulences.



Patrick Lagadec Un spécialiste des risques majeurs

Au lendemain du 11 septembre 2001, le responsable new-yorkais des opérations de secours rendait hommage à un chercheur français. Il ne l'avait jamais rencontré, ne lui avait jamais parlé - du moins jusque-là. Mais un ouvrage rédigé par lui dix ans plus tôt avait retenu son attention. Richard Rotanz l'a dit et répété après l'effondrement des Twin Towers: il s'en est inspiré pour définir nombre de règles opératoires. Depuis, ils correspondent.

Patrick Lagadec est un expert en situations exceptionnelles. Un spécialiste des risques majeurs. Du détournement de l'Airbus d'Air France en 1994 au blocage de l'autoroute A8 en février 2001, de la crise de l'anthrax à celle de la vache folle, ministères, grandes entreprises et gouvernements de différents pays se sont attachés à ses services. Ses rapports font autorité. Ses recommandations et retours d'expérience ont valeur de référence au sein des plus hautes instances en charge de la sécurité civile, industrielle ou sanitaire.

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), Patrick Lagadec est aussi lauréat du prestigieux prix du Forum Engelberg (1999). Ce prix décerné chaque année par un jury de scientifiques internationaux compte au nombre de ses récipiendaires pas moins de trois prix Nobel (Max Perutz, Sir John Kendrew, Samuel Ting), mais aussi Herwig Schopper, ancien directeur général du CERN, et Charles-Henri Rapin, pionnier du soulagement de la douleur et des soins palliatifs.

Dans les années 1970-80, Patrick Lagadec a été l'initiateur du concept « Risque technologique majeur ». La décennie suivante l'a conduit à développer l'étude du traitement des crises, quelles que soient leurs origines: problèmes de santé publique, de société ou défaillances techniques. Depuis la fin des années 1990, il consacre ses recherches à la compréhension et au traitement du phénomène de rupture et de crises « hors cadres ». Ses travaux les plus récents ont porté sur l'ESB, l'anthrax, la canicule française et Katrina. À la demande du directeur général de la santé, c'est lui qui a accompagné la DGS en avril-juin 2004 sur le terrain des crises non conventionnelles, puis en juin-juillet les mêmes services dans la préparation de l'exercice national Canicule.

Catherine Bonhomme

On a vu aussi quelques essais de questionnement en matière d'éthique. Mais ils sont longtemps restés 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 relèvent 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 il faut aller bien au-delà, 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 préformatées. Jusque récemment, on aurait vainement cherché, dans les innombrables colloques organisés sur la pandémie grippale, un affichage fort dans le domaine de l'éthique. Priorité a le plus souvent été donnée à l'exposé des scripts prévus par les autorités en charge. Le risque, lorsque se précise la menace, est alors 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 1914, se révéleraient un peu moins performants 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 syndrome respiratoire aigu sévère³ (SRAS), 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 ;
- 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 commis-

sions 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 organisations non gouvernementales), la crainte constamment affichée ou sous-entendue de la « panique des populations »

OK. LE GOUVERNEMENT
VOUS DOIT LA VÉRITÉ :
IL VA falloir
ÊTRE FORT !

TU ES PARFAIT :
ESSAYE QUAND
MÊME DE FAIRE
PASSER UNE LUEUR
D'ESPOIR DANS
TON REGARD.



3. Peter Singer, *Ethics and SARS: Learning Lessons Front the Toronto Experience*, rapport du groupe de travail de l'Université de Toronto Joint Centre for Bioethics, Toronto. <http://www.yorku.ca/igreen/sars.html>

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 :

« En 1918, les mensonges des responsables et de la presse n'ont jamais permis de donner un visage concret à la terreur. La population ne pouvait avoir confiance en rien et d'ailleurs elle ne savait rien. La terreur s'est donc propagée dans la société: une femme a renoncé à soigner sa sœur, des volontaires à nourrir des familles trop malades pour s'occuper d'elles-mêmes et qui en sont mortes, des infirmières à répondre à la plupart des appels urgents émanant de leurs services. La peur, et non la maladie, a menacé de provoquer une rupture sociale. [...] Ceux qui détiennent l'autorité doivent s'attacher à conserver la confiance de la population. Le meilleur moyen d'y parvenir est de ne rien enjoliver, d'essayer de ne manipuler personne. Lincoln l'a dit le premier, et très bien. Les dirigeants doivent s'efforcer de rendre les situations concrètes aussi horribles qu'elles soient. Alors, seulement, les gens seront en mesure de broyer la difficulté et de la traiter.⁴ »

Les démarches à engager sont déjà en partie connues: 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.

Pour contrer ces logiques de fiascos, les démarches à engager sont déjà en partie connues: 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

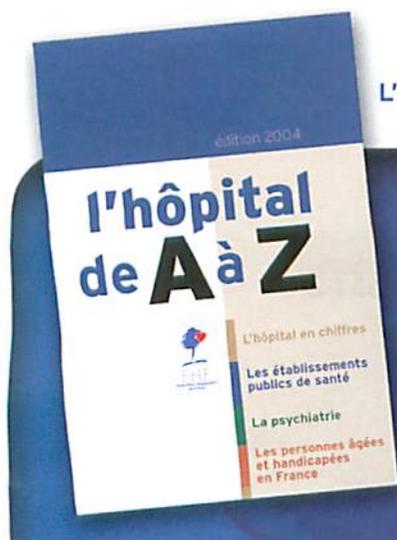
assure la double fausse protection et des décideurs et des citoyens. D'une part, nous devons gagner de nombreux ordres de grandeur en lucidité partagée. D'autre part, nous ne savons pas comment parler, piloter, informer, partager dès lors que l'on quitte nos « jardins à la française » avec leurs risques bien domestiqués, pour les terrains « impensables » de l'ignorance et du chaotique⁵. S'attaquer avec détermination à cette question fondamentale est peut-être notre premier devoir éthique aujourd'hui. ■

4. Barry John M., *The Great Influenza - The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, 2004. Le passage cité ici (p. 461 de l'ouvrage de M. Barry) a été traduit par la rédaction.

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.



L'hôpital en chiffres • Les établissements publics de santé
La psychiatrie • Le secteur social et médico-social

L'hôpital de A à Z édition 2006
à paraître

Tarifs*

1 exemplaire	26,00 € ^{TTC}
de 2 à 5 exemplaires	17,00 € ^{TTC} l'unité
de 6 à 9 exemplaires	13,00 € ^{TTC} l'unité
de 10 à 100 exemplaires	10,00 € ^{TTC} l'unité
101 et +	8,00 € ^{TTC} l'unité

*Prix franco de port - Pour les commandes à destination des DOM TOM ou des pays étrangers, les frais de port sont facturés en sus.

à commander auprès de

HÉRAL

44, rue Jules Ferry
94400 Vitry-sur-Seine
Tél. : 01 45 73 69 20
Fax : 01 46 82 55 15

