

SRAS : Quel pilotage des crises mondialisées ?

Patrick Lagadec¹

Au-delà du suivi heure par heure du front épidémiologique, au-delà du soulagement de voir cette crise-ci ne pas prendre une trajectoire explosive, une série de questions se posent : Quelles sont les difficultés et les pièges de ces nouvelles formes de crise ? Quelles initiatives prendre pour tirer toutes les leçons de l'épisode en cours ? Comment se préparer si, un jour, l'une de ces crises débordait effectivement nos systèmes – question qui est très précisément au cœur des inquiétudes actuelles ?

Les défis et les pièges. Le premier défi tient à la très grande difficulté de situer et de stabiliser l'événement sur une échelle de gravité. Trois facteurs sont à considérer. Le virus et la contamination : ignorance et surprises réitérées sont les caractéristiques premières des risques émergents. Les réseaux mondiaux interconnectés, qui conduisent à des problèmes inédits d'amplitude et de vitesse de propagation. Un contexte global, traversé de multiples crises et ruptures, qui génèrent une très haute instabilité – et un fond d'inquiétude élevé, se combinant avec une médiatisation planétaire instantanée. Un piège du passé consisterait à proclamer que « tout est sous contrôle » : ce serait l'effondrement instantané de toute crédibilité. Le piège opposé serait de créer soi-même le fiasco en tenant le pire pour certain : précaution dévoyée, psychose assurée. Une autre erreur serait de penser que ces crises sont solubles dans les techniques de « communication de crise » héritées des années 1980.

Fondamentalement, il s'agit de trouver les ancrages, les trajectoires, les modes opératoires, les mots adaptés pour des réalités aussi instables et insaisissables. C'est la « nouvelle donne » des crises : le maîtrisé se croise avec le non maîtrisé, la sous-estimation avec la sur-estimation, la surdité coupable et l'inquiétude infondée. Le plus délicat est dans la conduite des systèmes en situation de bifurcation potentielle forte. L'affaire s'avère-t-elle moins grave qu'anticipé ? On aura mis en œuvre des contre-mesures d'un coût exorbitant (avec ses retentissements aussi en termes de santé publique puisque la destruction économique liée à des mesures de grande envergure a des effets indirects imposants). Les paramètres négatifs potentiels jouent-ils au contraire à plein ? Ce qui aura été décidé apparaîtra définitivement irresponsable. Il n'y a pas de tour de passe-passe pour répondre à ces questions difficiles. Pour l'heure, cependant, des décisions peuvent montrer la volonté des acteurs de faire acte de responsabilité.

Une décision immédiate : un retour d'expérience mondial. Au-delà d'une condamnation de la Chine et ses secrets, comme *remake* de Tchernobyl (l'urgence est plus à l'appui qu'à la vindicte), il convient de prendre la décision d'un retour d'expérience de haute tenue, à engager sans retard, à l'échelle mondiale – avec tous les acteurs et les moyens appropriés. Cette analyse approfondie de la conduite de cette crise-ci suppose de mettre sur pied une équipe internationale, spécialisée non pas en médecine mais en pilotage de retours d'expérience délicats. Celle-ci pourrait relever directement du Secrétaire Général des Nations Unies. Mais, à leur niveau, bien d'autres entités auraient le plus grand avantage à ne pas « classer » l'affaire au regard des derniers bilans « rassurants ». On se gaussa de Seveso et de ses « fausses victimes » : on connut Bhopal ; on s'insurgea contre la « psychose » autour de Three Mile Island : on fut d'une indigence décisionnelle coupable avec Tchernobyl.

Entre autres questions à explorer :

- les plus grandes surprises, pour chacun des acteurs (et cela bien au-delà de l'OMS, pour sa part confrontée à l'irruption du diplomatique et de l'économique dans son travail d'estimation scientifique des risques) ;
- les difficultés à l'interface entre le monde de la santé et tous les autres acteurs clés (administrations, opérateurs de réseaux, gouvernements, ONG) : des vides, des contradictions appellent réflexions et corrections ;
- les points faibles de nos grands systèmes de décision et d'opérations, sur tous les volets du pilotage des crises non conventionnelles : préparations à l'inédit, capacité de réflexion en recul, efficacité et cohérence minimale en univers de haute complexité et de forte résonance ;
- les innovations les plus intéressantes mises en place lors de cette crise (tant à l'OMS que dans les zones les plus touchées ou chez différents opérateurs de grands réseaux) ;
- les étonnements et suggestions des expatriés qui ont vécu de l'intérieur le déroulement de la crise : il y a là un potentiel du plus grand intérêt.

¹ Patrick Lagadec est directeur de recherche à l'École polytechnique, www.patricklagadec.net. Il a publié récemment : avec Xavier Guilhou, *La Fin du risque zéro*, Eyrolles, 2002 ; avec Olivier Olivier Godard, Claude Henry, Erwan Michel-Kerjan : *Traité des Nouveaux risques – Précaution, Crise, Assurance*, Gallimard, Folio, 2002.

Une préparation aux scénarios les plus graves. Prenons garde à la fascination de l'extrême. Mais ne fuyons pas la question. Il faut montrer qu'on ne laisse pas cette hypothèse inexplorée, car on lèverait alors des paniques sévères : quand on ne peut pas « rassurer » par des preuves, il ne reste qu'à faire preuve de son sérieux. Le point clé : ne se tromper ni de terrain, ni d'époque.

Quelques pistes :

- monter rapidement, aux niveaux appropriés dans les grandes instances de décision (publiques et privées), des groupes de réflexion en recul, composés de façon ouverte, pour un travail sur les scénarios non conventionnels — ils sont rarissimes ;
- mettre en réseau les opérateurs privés et décideurs publics, pour décloisonner information, anticipation, cohérence, action, correction des inévitables erreurs — pour l'heure, les lignes de démarcation semblent la référence ;
- transformer profondément les logiques d'action ancestrales : au lieu de centraliser, remettre le citoyen dans la boucle, opérer au plus près du terrain, avec les acteurs de terrain, sur une base de confiance maximale (comme ce fut fait au Québec lors de la grande panne électrique de 1998) – cela suppose de fortes ruptures culturelles, qui ne s'improvisent pas ;
- rechercher en permanence les meilleures idées, les meilleures initiatives hors cadres habituels, là où elles se trouvent, et à l'échelle internationale : de nombreuses pistes positives sont ainsi à ouvrir ;
- travailler effectivement sur les problèmes de communication, mais en prenant garde à ne pas en faire le support unique du pilotage des crises : la prestidigitation verbale n'est pas la réponse au risque profond de découplage entre responsables et société civile — d'autant plus que les mots et les techniques se dévaluent bien vite en univers de sévère turbulence ;
- engager des recherches sur le problème délicat et de plus en plus central du pilotage des grands systèmes en univers de haute instabilité, marqués par l'ignorance, l'emballement, la vitesse et l'irréversibilité : notre savoir technique, adapté aux situations relativement connues et stables, aux univers cloisonnés, est surclassé lorsque viennent les crises du XXI^e siècle ;
- préparer les futurs décideurs à ces univers déroutants : c'est la clé stratégique décisive pour le moyen terme – et il vaudrait mieux ne pas laisser à certains groupes le monopole de la culture de l'aberrant.

Quelle que soit l'issue de cette crise-ci, une exigence s'impose : lorsque plus de 25 pays sont touchés à des degrés divers par un même phénomène, il faut savoir prendre les décisions et les tournants nécessaires. La question des crises mondialisées est devant nous : il faut l'inscrire avec résolution dans l'exercice de la responsabilité.

Texte établi le 9 mai 2003