

EBOLA, RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Patrick LAGADEC

Directeur de Recherche, Ecole Polytechnique (honoraire)
Ecole Polytechnique, Paris

Mike GRANATT

Fondateur et premier Directeur du Civil Contingencies Secretariat, au Cabinet Office,
(Premier ministre), Londres

23 Octobre 2014

1. Les Dirigeants doivent s'en tenir aux faits, et aux protocoles opérationnels ; mais...

Oui, il est important de s'en tenir aux faits, pour éviter de nourrir le cauchemar ;

Oui, il est crucial de montrer calme et professionnalisme, pour éviter l'hystérie et la "panique" ;

et les gouvernements ont raison de suivre ces règles.

Mais, si le public en arrive à percevoir que les choses sont un peu moins sous contrôle qu'on ne l'affirme officiellement, alors :

- souligner jour après jour : "vous ne devez pas paniquer",
- souligner jour après jour que le système est "totalement prêt" pour faire face,
- et répondre à toute question par des réponses totalement "rassurantes" ... finira par nourrir l'anxiété.

Il ne s'agit pas d'inciter les dirigeants à crier au Loup, mais il importe d'encourager de nouvelles lignes de réflexion, de préparation et de communication, par sécurité. Cela parce que des approches moins rigides :

- sont plus crédibles pour des populations plus sceptiques que par le passé ;
- cadrent les attentes de façon plus pertinentes ;
- encouragent la vigilance,
- et suscitent des approches innovantes.

2. Des questionnements à ouvrir

Il nous faut mettre en place une (des) Force(s) de Réflexion Rapide aux côtés des dirigeants – groupe(s) de spécialistes du pilotage des crises, choisis aussi pour leur diversité, chargé(s) d'aider les dirigeants à anticiper et décider sur la base de perspectives élargies, dépassant la seule considération des données immédiates. Ce(s) groupe(s) doit (doivent) être particulièrement attentif(s) aux signaux laissant entendre que les hypothèses, modèles, cadres et visions conventionnels pourraient être erronés, ou exposés à de sérieuses difficultés.

Ainsi, par exemple, sur des points comme les suivants :

- **Virus** : s'il y avait mutation, ou si la transmission par voie aérienne devenait un problème ;
- **Protocoles** : s'ils apparaissaient inadéquats ou inappropriés ;
- **Visions** : si des visions très fortes, ou un cas aberrant, venaient donner corps à une hypothèse nouvelle, trompeuse, qui affecterait les perceptions de tout un chacun ;
- **Informations critiques** : ainsi au cas où des défauts de protection ou d'organisation générale venaient à se manifester dans les hôpitaux les plus réputés ;
- **Dynamique générale** : si l'on observe un décrochage de crédibilité pour l'OMS, le CDC, le CDC européen ; ou si toutes ces institutions connaissaient un effondrement de crédibilité ;
- **Ressenti général** : si les théories du complot, ou les suspicions de dissimulation, atteignaient des niveaux critiques ; si se répandait la perception que les dirigeants s'empressent de tenir des propos rassurants parce qu'ils seraient eux-mêmes angoissés ;
- **Dynamique générale** : si MSF devenait le seul acteur crédible et respecté ;
- **Acteurs** : si le personnel médical se plaignait de dissimulation d'information, ou d'incompétence des niveaux dirigeants ;
- **Menaces** : si certains groupes très dangereux émergeaient pour tirer parti, à leur profit, des peurs croissantes.

En d'autres termes, il est crucial d'élargir le questionnement, et d'ajuster le pilotage, avant que des surprises majeures viennent éventuellement affecter fortement voire pulvériser les lignes de réponses adoptées par les dirigeants, et détruire leur crédibilité ; ou pire : leur légitimité.

3. Prescriptions immédiates

- **Faire un examen des organisations opérant en appui aux dirigeants** : à côté des spécialistes techniques et médicaux, inclure des analystes habitués aux questions de pilotage des crises sévères, et aptes à examiner la pertinence des vues des experts des virus, des coordinateurs, des administrateurs ;
- **Etablir une (des) Force(s) de Réflexion Rapide**, sous une forme éventuellement virtuelle, pour évaluer le défi de façon suivie et permanente ;
- **S'assurer que les dirigeants ne se replient pas dans de la bunkérisation** ou deviennent démesurément intransigeants au cas où quelque chose de surprenant ferait irruption ;
- **Détecter, analyser et agir rapidement**, si les progrès anticipés ne sont pas au rendez-vous.
- **Se préparer au plus difficile** : choisir le moment où les dirigeants devraient admettre qu'il devient nécessaire de réfléchir à de nouvelles options.