

Patrick Lagadec

« On a changé d'univers de crise en passant au XXI^e siècle »

Phénomène redouté, l'épidémie de grippe A a donné lieu à une médiatisation mondiale du risque sanitaire. Patrick Lagadec, théoricien du risque, remet en perspective cette campagne d'information sans précédent et évoque les nouveaux horizons de la gestion de crise.

Selon vous, l'épidémie de grippe A a-t-elle été bien préparée par les autorités ?

Entre 2007 et 2009, la logique de préparation de la pandémie grippale a été celle d'un grand plan orchestré par l'OMS (Organisation mondiale de la santé). Nous sommes sur une logique de communication descendante : voici le scénario, voici les logiques à appliquer. Ce plan est focalisé sur des réponses, des scripts à donner, avec une ouverture sur la société civile qui est très faible. Il y a indéniablement de très grandes avancées : la grippe a été détectée beaucoup plus rapidement qu'auparavant, il y a eu une capacité internationale à mettre en place des outils, etc. Ces dispositifs pourront d'ailleurs être exportés, car la communauté internationale a été bien

meilleure que dans d'autres domaines, dans la gestion de la crise financière par exemple.

Mais, dans un deuxième temps, la maladie ne s'est pas propagée comme annoncé...

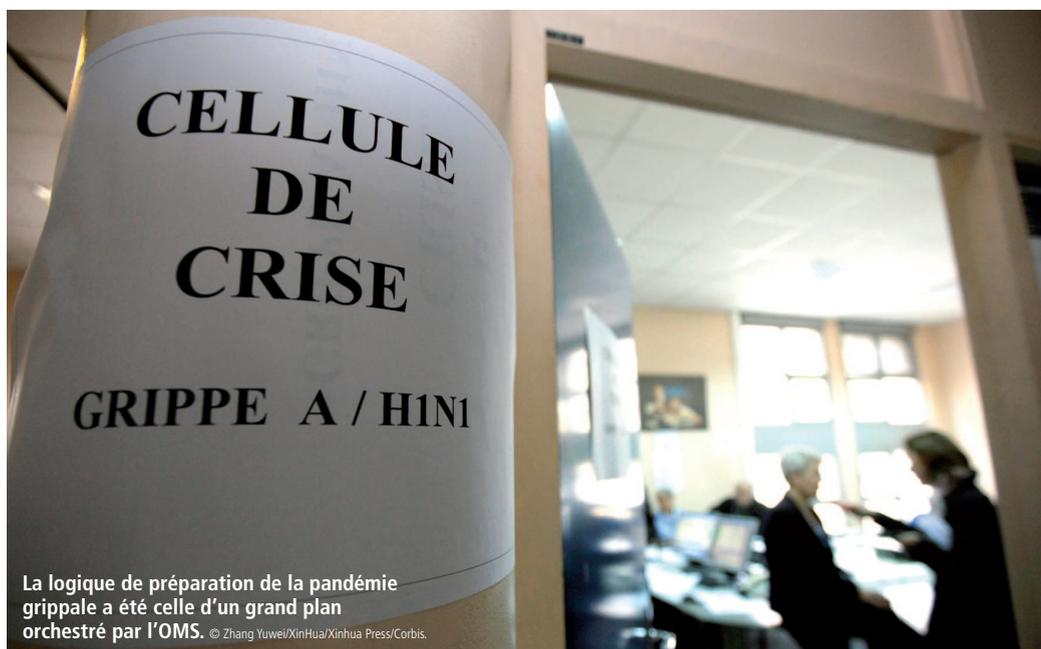
La deuxième phase, pour la France notamment, c'est la période printemps-été 2009 : on a une application massive de ce qui était prévu. Mais on a la sensation que quelque chose ne va pas car nous sommes avec un virus H1N1 et non H5N1 comme on le craignait. L'OMS a appuyé sur le bouton d'urgence, alors que la létalité n'est pas du tout ce qui était prévu dans le plan. Aux États-Unis, Janet Napolitano, Secrétaire à la sécurité intérieure, l'annonce à la télévision dès le 5 mai 2009 : nous ne sommes pas en

présence du H5N1, donc inutile de déployer toute la batterie de mesures qui était prévue. Elle est la première à reprendre les rênes stratégiques et politiques sur un dossier qui n'est plus laissé aux spécialistes techniques. On ne continue pas à faire des déclarations chaque jour sur le nombre de cas, comme ça a pu être le cas ailleurs. En France, nous n'avons pas le même recul stratégique qu'aux États-Unis. Du coup, des voix discordantes captent ce malaise, se demandent pourquoi on continue à déployer un tel dispositif.

Le terme d'épidémie est-il vraiment adapté à la situation ?

À la rentrée 2009, on a d'un côté l'épidémie qui se rapproche, et de l'autre la défiance qui se constitue. Mais de quoi s'agit-il ? Pourquoi l'OMS est-elle passée en niveau 5 ? On peut par exemple prendre une autre échelle que celle de l'OMS, une échelle proche de celles utilisées pour les risques nucléaires ou les séismes. Niveau 0, un rhume continental ; niveau 1, une grippe saisonnière habituelle ; niveau 2, une grippe un peu plus forte qui suppose déjà une mobilisation plus musclée ; niveau 3, on met en route tous les Plans de continuité d'action (PCA) ; niveau 4, c'est une grippe qui commence à déborder les PCA ; niveau 5, une grippe qui appelle d'autres réponses, bien au-delà du sanitaire ; niveau 6, c'est la pandémie de grippe de 1918 qui exige des reconfigurations globales, et hors échelle, ce serait la peste noire de 1347, une crise qui fait rupture pour une civilisation ou la planète entière. Pour la grippe actuelle, on est entre le niveau 1 et le niveau 2. Peut-être dans certains

pays a-t-on frôlé le niveau 3... Alors quand l'OMS déclenche son niveau 6, on est en droit de se poser des questions. Et à chaque annonce de l'OMS, nous avons des tonnes et des tonnes de chiffres, mais jamais une analyse stratégique de la situation. Le terme d'épidémie lui-même nous piège car il fait immédiatement référence à 1918. Or, dans un monde de plus en plus interconnecté, nous allons avoir de plus en plus d'épidémies, mais certaines ne seront pas graves du tout, d'autres beaucoup plus... Et certaines épidémies peuvent ne pas être importantes du point de vue de la santé publique mais extrêmement graves d'un point de vue social ou économique.



La logique de préparation de la pandémie grippale a été celle d'un grand plan orchestré par l'OMS. © Zhang Yuwei/Xinhua/Xinhua Press/Corbis.

Cette crise préfigure-t-elle celles à venir ?

On a changé d'univers de crise en passant dans le XXI^e siècle. Le grand enjeu étant de savoir si l'on a une guerre de retard.... Nos conceptions du risque et des crises sont ajustées pour des événements graves, spécifiques, localisés, isolés. Et nous avons affaire aujourd'hui à des événements de nature très rapidement systémique, dans des environnements complètement interconnectés, très sensibles, instables et avec des socles de plus en plus affectés, je dirais en voie de liquéfaction. C'est un autre univers où les dynamiques sont beaucoup plus chaotiques qu'arithmétiques ou mécanistes. C'est très important car si nous avons une vision erronée et des outils qui datent, nous risquons d'avoir de très grosses surprises stratégiques. Les crises sont tellement complexes, dans des sociétés tellement complexes, que la seule manière de réagir est de travailler en intelligence et en confiance avec tous les gens qui auront à mettre leur énergie dans le système. C'est diamétralement opposé à tout ce qui se passe dans nos esprits à l'heure actuelle.

Quelle serait la bonne manière de faire pour gérer au mieux ces crises d'un genre nouveau ?

Pour les crises d'aujourd'hui, les problèmes de pilotage apparaissent comme les plus compliqués. Bien sûr, il faut avoir des plans solides, mais la pertinence doit toujours être le champ de bataille, plus que la précision. Or, nous avons été abreuvés de précision numérique pour la grippe A... Tout déficit de réflexion se paie sur le terrain. J'ai proposé que l'on mette en place des forces de réflexion rapides. Un groupe de personnes, armées de différentes compétences, qui ne sont pas là pour représenter leur gouvernement mais seulement pour se poser quatre questions : de quoi s'agit-il ? Quels sont les pièges à éviter ? Le premier piège étant : et si on se trompait de sujet ? Avec quels acteurs va-t-il falloir travailler ? Et enfin, quelles sont les bonnes idées qui mettent de la dynamique dans un système chaotique ? On peut le décliner à tout niveau, au niveau d'un lycée, d'une ville, d'un pays, au niveau international. Vous injectez de l'intelligence et de la confiance dans une situation complexe. Cela ne veut pas dire qu'il faille rejeter les modèles de



En France, en mai 2009 : la population se prépare à l'épidémie.

© IAN LANGSDON/epa/Corbis.

la biologie ou de l'épidémiologie. Mais il faut une volonté et une capacité collective à mettre de l'intelligence dans une situation qui ne sera pas un cas précis comme une bicyclette qui fonce dans un mur. Il faut avoir des logiciels faits pour le chaotique.

La rapide évolution des crises impose donc une réactivité plus importante ?

Outre les forces de réflexion rapide, deuxième élément absolument crucial : des points réguliers sur le mode « Voici où nous en sommes, voici nos hypothèses à l'heure actuelle, voici ce que nous changeons par rapport à ce qui était prévu, voilà pourquoi nous le faisons, voilà ce que nous savons déjà, voilà ce que nous ne savons pas... » Il faudrait qu'il y ait des points de distanciation critiques qui soient faits. Ils démontreraient que les dirigeants tiennent stratégiquement le système afin qu'ils ne

construisent pas seulement leur crédibilité en disant « On applique le plan ». Il serait nécessaire que soient faits des retours d'expériences, pas seulement à la fin mais en continu. Une équipe - ce peut être aussi bien au niveau le plus local qu'international - qui regarde à tout moment les processus de diffusion, les pièges qui sont possibles, où on en est, ce qu'on a fait, les trajectoires, les grands risques de dérapage... Ce n'est pas du tout dans notre culture actuelle.

Sur quels grands principes les « nouvelles crises » fonctionnent-elles ?

Les systèmes humains et techniques sont tous interconnectés : voilà la plus grande complexité. Aussi, la logique dominante, notamment au niveau économique, est une logique de flux tendu. Si un élément lâche, il n'y a pas de mou au niveau du

système, la contamination est extrêmement rapide. Surtout, nos socles, comme les environnements naturels, se dégradent. Au niveau de la stabilité sociale, on est avec des problèmes énormes, en termes de transferts de population par exemple. Nous sommes en surfusion : le moindre événement peut cristalliser de nombreux problèmes à une vitesse considérable, et ce sur des terrains qui n'avaient pas été anticipés. Et nous sommes également en état de liquéfaction des socles. Ce que l'on tenait pour acquis et solide est beaucoup moins stable : cela génère des crises fondamentales pour le système. Et il faut se battre pour que l'on sorte des sillons bien tracés, même au niveau académique où il y a une résistance farouche. Pourtant, nous allons être obligés de changer de paradigme ! Nous devons être capables de faire de l'intelligence dynamique à très haute vitesse. ■

Propos recueillis par SÉBASTIEN LANGEVIN



PATRICK LAGADEC

Directeur de recherche au laboratoire d'économétrie de l'École polytechnique, spécialiste mondialement reconnu de la gestion de crises, Patrick Lagadec a été l'initiateur du concept de risques technologiques majeurs dans les années 1970-80. Puis il a orienté ses travaux sur l'étude et le traitement des crises, qu'elles soient d'origine technologique, de santé publique ou de société. Depuis la fin des années 1990, Patrick Lagadec consacre ses recherches à la compréhension des crises « hors cadres » qui peuvent représenter des remises en cause vitales pour nos sociétés. Il a notamment publié *La Fin du risque zéro* en 2002 (avec Xavier Guilhou), *Ruptures créatrices* en 2000 ou *La Gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs* en 1991.