

Patrick LAGADEC

Note préparée pour un entretien avec une journaliste de France info

Quelques éléments retirés d'une mission à Toronto en 2005 pour échanger sur l'épisode de SRAS (2003) et les mesures pour une pandémie grippaleⁱ

Vision d'ensemble

1. Le défi de traiter des signaux très faibles, masqués, voire aberrants : Pour le SRAS, les premiers cas surviennent alors qu'il n'y pas encore eu d'alerte internationale ; le premier cas ne vient pas de Hong-Kong mais des USA.
2. Le second défi est de ne pas immédiatement parler de « panique », de ne pas instantanément affirmer que « tout est sous contrôle » : il y forte inquiétude, ce qui parfaitement compréhensible, la seule réponse est la sérénité, la clarté et surtout la démonstration d'une haute compétence. Oui, les responsables se posent des questions, sont au front, ne mentent pas, ne racontent pas d'histoire et plus encore : ne se racontent pas d'histoire.
3. L'essentiel n'est pas la communication mais l'aptitude fondamentale à naviguer dans un contexte inconnu, et à montrer qu'on est préparé à ce type d'exercice. Toute réassurance réflexion, perçue comme infondée, déclenchera défiance, très grande inquiétude, perte de pilotage.
4. A cet égard, la perception du pilotage conduit par les responsables Santé en France apparaît bien répondre aux exigences de sérénité, de compétence. Quand le Directeur Général de la Santé déclare très en amont qu'il précisera ce qu'il sait, et ce qu'il ne sait pas, il fixe un pilon de sécurité très solide, d'entrée de jeu.

Se garder du fétichisme

Il est normal que l'on espère des mesures simples propres à résoudre le problème. Il faut expliquer que, dans des circonstances aussi complexes que mutantes, cet espoir est trompeur et qu'il va falloir engager une navigation plus complexe.

1. Mesures techniques : « Il n'y a qu'à mettre des dispositifs de relevé de températures dans les aéroports ». Dans le cas du SRAS au Canada en 2003, en 6 mois on a pu ainsi traiter 4,5 millions de passagers ; on a trouvé 1435 températures élevées et 0 cas de SRAS. On a vu le cas de passagers qui avaient fait baisser leur température en prenant des médicaments.
2. Mesures réglementaires : « On ferme le pays ». Comme le disait le Dr Young, conseiller du Premier ministre de l'Ontario : « si on ferme les frontières, on n'aura plus ni masques, ni vêtements de protection, ni..... » la liste est infinie.
3. La seule réponse est de mobiliser le jugement, le discernement, l'expertise, pour trouver les meilleures voies dans un milieu nécessairement complexe, avec effets surprenants, parfois très contre-productifs...

Prendre en charge la complexité, l'épaisseur humaine

Il est normal de songer à des règles simples. A Toronto, on a constaté la nécessité d'une plongée plus fine dans les tissus organisationnels et humains.

1. Pour l'efficacité des examens aux aéroports, il ne suffit pas de disposer de tels ou tels professionnels. Il faut que tous les acteurs concourant à l'action de maîtrise travaillent

en liens très étroits ; et soient bien reliés au centre de crise – et soient bien aux réunions de crise.

2. En ce qui concerne les employés, il faut bien considérer la cellule dans laquelle il évolue : l'épouse peut être dans un hôpital en quarantaine, les enfants dans des écoles fermées... Assurer la sécurité des collaborateurs inclut de s'occuper de leur famille.

Exigences de fond

Il faut des équipes et des dirigeants préparés à naviguer dans l'inconnu, le mutant, la surprise. Entraînés à interroger les experts sur les limites de leur connaissance.

Préparés à une communication directe, claire, transparente, respectueuse.

Mais ce n'est pas tant les mots qui seront scrutés que l'intelligence de situation des pilotes, leur préparation à une navigation dans le brouillard.

Le citoyen sera en état d'hype-rvigilance pour décrypter, sous les mots, l'aptitude de pilotage stratégique des pilotes.

C'est la perception fine de cette compétence qui « rassure », bien plus que les mots.

Entre autre, le citoyen va examiner si les dirigeants se posent autant de question que lui, et bien plus encore ; qu'il a réfléchi aux questions difficiles, et surtout celles dont personne n'a encore les réponses.

S'inscrire dans une dynamique

Il est normal que l'on espère des mesures simples propres à résoudre le problème. Il faut expliquer que, dans des circonstances aussi complexes que mutantes, cet espoir est vain.

Il va aussi falloir faire de façon régulière des points de situation pour bien montrer qu'on a capacité de vision et de conduite requise.

Notamment pour marquer les moments d'inflexion dans l'aggravation ou non de la situation, en anticipant autant que possible ce à quoi on pourrait s'attendre – pour éviter d'apparaître toujours avec un cran de retard.

Avec le piège de voir ses « réassurances » constamment démenties par les faits : « Le virus est en Chine », « la probabilité qu'il sorte n'est pas élevée », « il est moins grave que..... », « il est moins contagieux que... », « il n'y pas transmission interhumaine », « il y a largement suffisamment de lits », etc. Il ne faut pas se battre ainsi dos au mur. La France y a échappé.

Par contre, la gestion de l'OMS semble bien problématique, très encadrée par des protocoles, des catégorisations lourdes. Le risque est d'apparaître comme une instance de simple enregistrement de fait, toujours avec retard, lourde de protocoles scientifiques conjugués à des prudences diplomatiques.

ⁱ En m'inspirant de :

Rapport EDF : "Pilotage d'activités vitales en univers imprévisible- Les grands opérateurs de réseaux et le risque de pandémie", eDF, Direction du Contrôle des Risques, 10 Novembre 2005

Introduction: Pierre Beroux, Directeur du Contrôle des Risques

1. Patrick Lagadec: Pilotage du dossier Pandémie grippale, fil rouge

2. Pr. William Dab et Patrick Lagadec: Mission Toronto – Enseignements du Sras, préparation à la pandémie grippale, 10-14 octobre 2005.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/EDF_Pandemie_Grippe_Toronto.pdf