

# COVID-19 : ENDIGUEMENT – DÉBORDEMENT – DÉFERLEMENT

## Initiatives d'aide au pilotage

Patrick LAGADEC <sup>1</sup>

15 Février 2020

Il est bon pour les équipes stratégiques de regarder au-delà de l'horizon quotidien. En toute sérénité.

### En France, solidité sur l'endiguement

Pour l'heure, et en ce qui concerne les pays comme la France, nos systèmes ont tenu la phase de « l'endiguement » en mobilisant la compétence des services d'urgence médicale et services hospitaliers spécialisés. Les cas-alertes ont été prises en charge avec haute compétence. Mais bien entendu il ne s'est agi que de cas sporadiques, pour lesquels les services spécialisés sont préparés et équipés – doctrine et formations solides, largement dimensionnés pour des épisodes de type « sporadique ».

La question des retours de groupes nombreux depuis Wuhan – qui, d'une certaine façon, faisait déjà sortir du sporadique, même s'il n'y avait pas de malade – a aussi été traitée avec professionnalisme, et toute la délicatesse voulue. L'hébergement de Carry-le-Rouet (celui de l'ENSOSP est encore en cours) est une belle réussite, dont il faut se féliciter – en crise il est important de capitaliser sur les victoires. On doit saluer les félicitations et démonstrations particulièrement positives de la part des personnes retenues sur ce lieu de vacances. Comme dit l'une d'elle : « C'était le Club-Med »<sup>2</sup> – tous les organisateurs, sur toute la chaîne, peuvent se dire fiers d'un tel aboutissement. Des retours d'expérience, portant sur l'expérience des personnes venant de Wuhan comme sur celle de leurs accueillants, seront certainement très instructifs puisque ce n'est pas la dernière fois qu'il faudra traiter ce type de problème.

Nous avons aussi montré notre compétence pour l'épisode des Contamines-Monjoie qui sortait encore plus nettement du cadre nominal : un groupe de personnes contaminées par un homme revenant d'une réunion, non à Wuhan, non en Chine, mais à Singapour. Ce premier épisode de « débordement » du cadre initial, certes encore limité, a été lui aussi traité de belle manière.

### Sortie du cadre

Sur tous les points que nous allons considérer, on peut opposer « qu'il ne faut rien pousser au noir », que les « si » ne sont pas une bonne méthode, et « qu'à chaque jour suffit sa peine ». Bien entendu, il ne s'agit pas de verser dans la divagation aux extrêmes pour le plaisir malsain de présenter des développements noirs. Mais, à l'opposé, « suivre la situation au jour le jour », une fois les difficultés effectivement bien documentées et certifiées, peut se révéler fort dangereux dans des épisodes potentiellement très graves et à dynamiques rapides, voire explosives. On ne peut naviguer dans ce type de torrent tempétueux qu'en ayant toujours une longueur d'avance sur l'événement, permettant d'ajuster les visions, d'anticiper les pièges, de commencer à penser à des logiques d'invention adaptées.

Je vais donc examiner un certain nombre de pistes de questionnement, que je pense utile d'ouvrir sans attendre.

### *En Chine*

Le tableau tel qu'il se présente en Chine sort bien plus nettement du cadre jusqu'ici tenu comme référence.

- Les chiffres de contaminations sont sujet à caution en raison de la sous-estimation qui les marque (ou les a marqués), mais plus grave : le système semble en grande difficulté pour pouvoir établir des estimations robustes (services surchargés, moyens insuffisants, accès difficiles ou impossibles de malades aux hôpitaux, orientations vers des installations dépourvues de support médical, quarantaines à domicile, etc.).
- Les chiffres n'étant pas particulièrement fiables, il n'est pas certain que la contagiosité soit vraiment cernée.
- Les modes de contamination seraient également marqués par de lourdes incertitudes, avec notamment la question des contaminations asymptomatiques ou peu symptomatiques, des contaminations par les tuyauteries de toilettes, sans exclure les contaminations aériennes ou de surface qui ont donné lieu à des informations troublantes, fondées ou non. Autant de facteurs qui peuvent singulièrement fragiliser la stratégie de quarantaine.
- Les dispositifs chinois de santé sont submergés, avec déversement de patients dans des gymnases ou autres lieux de fortune sans assistance médicale ; et non prise en charge de très nombreuses personnes.

On ajoutera des points à surveiller, entre autres auscultations des angles morts, comme il faut toujours le faire en matière de crise grave à haut degré d'inconnu :

- La mise en hibernation de dizaines de millions de personnes va inévitablement générer des difficultés et surprises en grand nombre, sur le plan économique notamment ; et pour ce qui concerne le fonctionnement en profondeur de vastes conurbations.
- Quelle va être l'efficacité de la quarantaine, si la contamination et les modes de transmission sont bien plus préoccupants qu'on ne le pensait jusqu'ici ?
- Quelle va être la résilience des hôpitaux si, faute de matériel suffisant, notamment, ils deviennent des « usines » à développement massif de la maladie ? Avec effets délétères majeurs sur les personnels soignants ? C'est le problème critique avec les crises graves et hors cadre : quand les éléments fondamentaux de la défense deviennent leviers décisifs de la crise.
- Pourrait-on être confronté à un problème similaire à celui rencontré avec la grippe de 1918-19, quand les cantonnements militaires, aux États-Unis notamment, ont été des foyers épidémiques majeurs, et que les déplacements de troupes (du fait de la guerre) ont conduit à une expansion de l'épidémie ?<sup>3</sup> Si l'armée chinoise était exposée à des contaminations importantes, et si de surcroît elle devenait vecteur de contamination dans les lieux où on l'envoie pour contrôler la situation, cela poserait assurément des problèmes particulièrement sérieux au pays et à sa gouvernance.
- Dans la même ligne, il faut regarder avec attention la vulnérabilité des hébergements des ouvriers qui font tourner la machine industrielle chinoise.
- En fond de carte, le temps de l'ouverture dont a pu faire preuve le pays après un premier temps de secret, semble laisser place à une reprise en main qui posera problème en interne (peut-être), et en externe (très probablement). Le point de fixation du médecin lanceur d'alerte, mis au silence, puis décédé, avant de devenir héros non officiel, est le type même de déclencheur potentiel d'avalanche aussi difficilement prévisible dans sa probabilité que dans sa trajectoire.

- Le recours à l’intelligence artificielle pour « gérer » la situation peut avoir des effets contraires : soit la preuve que ce qui ne serait pas possible hors de Chine est parfaitement accepté dans ce pays, et confirme donc l’atout du pays dans ce domaine du traitement massif des données<sup>4</sup> ; soit l’inverse, si d’aventure le recours à ces outils était finalement là aussi ressenti de façon ambiguë ou finalement hostile.

### *Hors de Chine, dans les pays fragiles*

Le plus préoccupant est assurément le cas des pays ne bénéficiant pas de structures sanitaires solides. L’Afrique tout d’abord, et on signale un premier cas – il faut sans doute dire « premier cas répertorié ».

Le questionnement est naturellement d’abord de nature « santé publique ». Mais bien d’autres dimensions sont à prendre en considération. Sans oublier, dans les zones « grises », le fait qu’une épidémie pourrait avoir un effet de bascule très inquiétant, et un effet d’opportunité pour les groupes terroristes et autres.

### *En Europe et autres pays développés*

Il est fort possible que l’épidémie s’éteigne avec les beaux jours en ne posant finalement pas de défi majeur. Il faut toujours se méfier d’un scénario de type H1N1. Et se mettre en capacité à le reconnaître et le faire connaître sans trop de délai.

Mais pareille météo est pour l’heure bien incertaine. L’épidémie pourrait effectivement déborder la Chine. Ou déborder de l’Afrique si ce continent était en proie à graves développements. Il faut aussi considérer un scénario dans lequel l’Europe, touchée seulement marginalement, serait fortement sollicitée par l’Afrique pour une aide massive.

Il pourrait aussi y avoir des surprises insaisissables, furtives ou bientôt délicates, avec des foyers épidémiques dans des communautés spécifiques (chinoises, asiatiques, africaines, etc.) en raison de contacts plus étroits entre ces communautés et leurs pays d’origine ; ou, en l’absence de problème effectif, des tensions à l’encontre de ces communautés. Ce type de difficulté doit inciter à développer des liens de haute qualité, revisités, avec les personnels de santé de terrain, les associations, et autres connecteurs ayant des liens profonds avec ces communautés. On notera ici l’exemple remarquable donné par le Docteur Na Na, déjà citée dans une note précédente.<sup>5</sup>

S’il n’y a pas de « déferlement » en matière de santé, il reste de graves préoccupations sur bien d’autres dimensions, et d’abord en matière d’économie avec des ruptures de chaînes d’approvisionnement. Et bien au-delà, notamment sur tous les dossiers géostratégiques.

### **Initiatives pour le risque de « Déferlement »**

Je le redirai à nouveau : des initiatives de type « Force de Réflexion Rapide »<sup>6</sup> seraient les bienvenues, au moins dans les organisations et institutions en première ligne.

En bref :

1. Petite cellule composée de personnes n’ayant aucune difficulté à se projeter de façon créative, en toute rigueur professionnelle, hors des hypothèses convenues.
2. Avec pour mission de mettre au jour :
  - a. des questions et surprises majeures pouvant faire irruption,
  - b. des pièges à éviter et erreurs à ne pas commettre,
  - c. les cartes d’acteurs à considérer (à commencer par les réseaux sociaux),
  - d. des combinaisons d’initiatives possibles en cas de survenues de ces surprises hors cadres.

3. Cela en lien avec les dirigeants et autres acteurs clés dans le pilotage des situations possibles, non seulement dans les institutions publiques, mais aussi les grands opérateurs et autres acteurs du secteur privé, et dans les ONG, les centres d'expertise et de conseil, les médias, le secteur associatif.

Cela suppose :

1. Préparation de ces équipes pour les mettre en capacité de remplir leur mission : apprentissage de l'investigation hors cadre, sans plonger dans le non-sens ; apprentissage du passage de l'investigation 360° à la proposition de ligne stratégique concrète à présenter aux dirigeants.
2. Préparation des dirigeants à faire bon usage d'un pareil outil, sans jamais oublier leur responsabilité de dirigeant ; et aide spécifique pour les dirigeants en charge de telles navigations dans des archipels de risques largement inconnus et potentiellement existentiels.
3. Préparation de toutes les composantes des cellules de crise – et notamment la Communication – à tirer le meilleur d'une équipe FRR.

Plus les situations sont graves et hors champ, plus ce type de démarche s'impose.

À défaut, on a toute chance d'arriver trop tard, et de partir sur des trajectoires à échec assuré.

### **Abîmes**

Il est impératif que le déferlement, s'il devait advenir, ne se prolonge pas rapidement en engloutissement.

Le risque, dans ce type de situation, est que, sous l'effet de la peur, le pilotage se crispe sur ses réflexes profonds, souvent totalement contre-productifs. C'est notamment, en matière de communication, les lignes du « Tout est sous contrôle ! », « Ne paniquez pas ! », ou des décisions d'une rigidité extrême, rapidement délétères. On l'avait observé lors de la grippe de 1918 : après de longs temps d'inertie et de réassurances infondées, des mesures d'interdiction massives furent prises, paralysant la société, interdisant d'aller aider famille et voisins, etc.

Je citerai ici à nouveau le livre de John Barry :

*« En 1918, les mensonges des officiels et des médias n'ont jamais permis de donner un visage concret à la terreur ressentie. Le citoyen n'eut plus confiance en rien ni personne. C'est la peur, non la maladie, qui fut près de déchirer la société. [...] »*

*Ceux qui sont aux commandes doivent tout faire pour garder la confiance du public. La voie à suivre est de ne rien distordre, de ne rien enjoliver, de ne manipuler personne. Comme l'a dit Lincoln [1862], et de la meilleure façon : « Le responsable doit s'efforcer de rendre concret le défi – quelle que soit l'horreur de ce défi. C'est seulement de cette façon que les gens peuvent broyer et traiter la difficulté ».<sup>7</sup>*

À l'ère des réseaux sociaux, pareilles ornières sont instantanément porteuses d'échec. Certes, il n'est pas du tout simple de cheminer sur une ligne de crête : il ne faut pas diffuser pas soi-même des messages inutilement anxiogènes, ouvrant la voie à des dérives dangereuses ; mais, à l'inverse, il ne faut pas non plus ouvrir des boulevards aux réseaux sociaux, en leur laissant le monopole des questions, des hypothèses délicates, ou pire : en s'engouffrant dans la voie de la restriction d'information.

Tout cela est assurément bien complexe. Et l'on peut arguer que nous n'avons pas aujourd'hui la culture voulue pour naviguer dans ces mondes passant d'une cartographie impossible à une cartographie tout aussi inconnue, ou plutôt mutant constamment d'une cartographie à une autre.

Il est possible que nous soyons confrontés au même défi que les scientifiques en matière de santé de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle durent affronter. Je laisserai la parole à John Barry :

« Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle. »<sup>8</sup>

Notre problème est qu'il nous faut réaliser pareille acquisition à très haute vitesse. Pour faire face aux défis globaux existentiels qui sont les nôtres, qu'il s'agisse de santé publique, ou de climat. Le temps nous est compté.

- 
- <sup>1</sup> Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, 2019.  
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf>
- <sup>2</sup> [https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/02/15/a-carry-le-rouet-les-rapatries-de-wuhan-en-chine-liberes-apres-leur-quarantaine\\_6029649\\_3244.html?xtor=EPR-32280629-\[a-la-une\]-20200215-\[zone\\_edito\\_1\\_titre\\_1\]](https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/02/15/a-carry-le-rouet-les-rapatries-de-wuhan-en-chine-liberes-apres-leur-quarantaine_6029649_3244.html?xtor=EPR-32280629-[a-la-une]-20200215-[zone_edito_1_titre_1])
- <sup>3</sup> John M. Barry, *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York, 2004.
- <sup>4</sup> Kai-Fu Lee, *AI Super-Powers– China, Silicon Valley, and the New World Order*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2018.
- <sup>5</sup> Docteur Na Na, médecin urgentiste, responsable de la consultation d'interface médicale sino-française à la Pitié Salpêtrière, sur France inter, "Le Grand Entretien" (6 février 2020, 8h20) : engagement de liens avec la communauté chinoise, liaison directe et particulièrement utile en termes opérationnels avec l'épicentre du problème et information immédiate des équipes soignantes sur des pièges à éviter, messages marqués par une sérénité inspirant la confiance et le respect. <https://www.franceinter.fr/emissions/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien-06-fevrier-2020>
- <sup>6</sup> Patrick Lagadec : “La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises”, *Préventique-Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, p. 31-35.  
[http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112\\_p31\\_Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf)
- Patrick Lagadec : intervention dans le cadre d'une mission de préparation de documents pédagogiques sous forme de témoignages vidéo, confiée à CRISOTECH par le SGDSN, sur le thème de la fonction d'anticipation au sein de la Cellule Interministérielle de Crise, 16 janvier 2019, <http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm>
- <sup>7</sup> John M. Barry, *op. cit.*, p. 461.
- <sup>8</sup> John M. Barry, *op. cit.*, p. 7.