

## La « Drôle de Grippe »

### Patrick Lagadec

*Directeur de Recherche, Ecole polytechnique, membre du Conseil scientifique de la plate-forme « Pandémie, éthique et société », Université Paris-Sud XI*

### **Vaincre sans combat**

La « Drôle de grippe » a lâché prise en janvier 2010. Comme toujours se pose la question d'un retour d'expérience exigeant. En raison du développement hyperbolique des connectivités environnementales, techniques, sociétales, le XXI<sup>ème</sup> siècle sera un siècle de pandémies, de toutes natures, de tout niveau de sévérité : il serait plus judicieux d'apprendre par la réflexion partagée que par une accumulation de fiascos.

Sauf grande surprise, on va pourtant à nouveau se contenter de « passer à autre chose », chacun restant sur ses lignes de protection. Pour les uns, cette première pandémie du XXI<sup>ème</sup> siècle aura démontré l'existence de capacités remarquables et nouvelles – une « première » en matière de planification, détection, mobilisation, suivi, communication. Pour les autres, le tableau final est strictement inverse – « une énorme et ruineuse cacophonie pour pas grand chose ». Et chacun pourra « classer l'affaire », après en avoir tiré quelque bénéfice de circonstance, depuis les militants anti-précaution jusqu'aux croisés de la dénonciation du complot mondial, sans oublier les dénonciateurs de « Grippette » confirmés dans leurs contre-alertes estivales. Tout au plus aurons-nous une enquête sur la question des vaccins, conséquence collatérale de l'ensemble et qui donnera lieu à des mises en scènes convenues (ce qui ne veut certes pas dire inutiles).

A défaut d'examen approfondi, organisé, ouvert à l'ensemble des acteurs, il reste à contribuer à ce retour d'expérience sur un mode infiniment plus limité. J'ai tenté de le faire dans un texte où j'ai notamment fourni mon « tableau de bord » au jour le jour – pour éviter les reconstructions d'après-coup et montrer qu'une réflexion en recul au long d'une crise n'est pas vaine.<sup>1</sup> Je voudrais ici m'efforcer d'en fournir une courte « synthèse stratégique » dans la ligne de ce que n'avons cessé de faire avec l'Espace éthique depuis avril 2009.

Si j'étais condamné à devoir résumer le tout en quelques lignes je dirais que la « Pandémie 2009 » s'est faite disciple appliquée de Sun Tsu et de ses maximes : « Vaincre l'ennemi sans combat », « S'attaquer à la stratégie de l'ennemi ». Elle a engrangé beaucoup – une atteinte profonde

---

<sup>1</sup> Patrick Lagadec: "La Drôle de grippe" Pandémie grippale 2009 : essai de cadrage et de suivi, Cahier de recherche n° 2010-03, Département d'Economie, Ecole Polytechnique, janvier 2010.

[http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cahier\\_2010-03.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cahier_2010-03.pdf)

On pourra aussi consulter : la vidéo enregistrée le 1<sup>er</sup> juillet 2009 (site de PL et site de l'Espace Ethique de l'AP-HP), ainsi que les entretiens radios, RTBF, 31 août 2009 et 11 janvier 2010, en live, site de PL).

à la crédibilité de nos systèmes de pilotage – avec un vecteur « low cost ». C'était là son coup de génie : « pandémie de faible létalité ». Un trou noir conceptuel, un angle mort opérationnel. Après cette campagne 2009, elle peut désormais attaquer. Le tout fut pour elle d'une facilité déconcertante, en raison de nos faiblesses structurelles : l'impossibilité de prendre du recul en temps réel, le repli sur les plans prévus à la moindre ombre d'inhabituel, l'impréparation au pilotage sans mode d'emploi, des formations initiales qui ne préparent pas à penser et traiter le monde actuel fait de turbulences majeures et de chaotique, de non linéaire et de surprises « inconcevables » [dans les paradigmes des années 1980-90]. Le tout conduit à des logiciels d'intelligence et de pilotage qui ne fonctionnent plus.

Mais tentons de mieux préciser les forces qui ont tout de même été les nôtres, avant de revenir sur ces lignes de faille génériques – et de tracer des voies de progrès.

## **Avancées**

*Anticipation-Préparation-Détection-Réaction* : assurément, le traitement de la pandémie grippale qui s'est déclenchée au Mexique à la fin du mois avril 2009 peut être salué comme un exemple de progrès. Nous sommes bien loin de la constance dans l'aveuglement qui, jusqu'au bord du gouffre, a marqué la pandémie financière de 2007-2008.

## **Planification**

L'OMS a joué un rôle majeur de chef d'orchestre en matière de surveillance, d'expertise et de planification sur la pandémie grippale, depuis les années 2003-2005, marquées par l'épisode du SRAS et le développement de la grippe aviaire H5N1. Un imposant centre de traitement a été mis en fonctionnement à Genève pour détecter et suivre les épisodes pandémiques. Des phases de référence ont été établies pour moduler les paliers d'engagement opérationnel ; ces paliers ont été décalqués dans les grands plans nationaux. En France, notamment, les autorités ont mis au point un "plan national de prévention et de lutte « Pandémie grippale »" qui reprend l'architecture du plan OMS. Ce plan, dont la première mouture date de 2004, a permis de clarifier une organisation générale de réponse, d'intégrer le principe d'« un large effort de communication et d'information ». Et ce plan a été ajusté à plusieurs reprises. Ce dispositif a pu être activé très précocement lors de l'épisode grippal 2009, et son déploiement tant à l'échelle mondiale que nationale est bien une « première ».

**« Continuité d'Activité »**

D'emblée, à côté des lignes habituelles de planification étatique, les responsables ont inscrit la préoccupation de la continuité des activités, et notamment de la fourniture des services essentiels offerts par les grandes entreprises de réseaux. La question des PCA (Plans de Continuité d'Activité), s'est imposée comme prioritaire, dans le discours des pouvoirs publics, mais aussi dans les pratiques de gestion des risques et d'anticipation des crises dans les grandes entreprises de réseau. C'est probablement là aussi une première : la mobilisation active des grands opérateurs pour clarifier les points de vulnérabilité, réfléchir aux mesures à prendre, arrêter des décisions en matière d'acquisition de moyens de protection (masques, antiviraux, etc.), intégrer la dimension Ressources humaines, cerner les problèmes liés aux « fonctions essentielles » à satisfaire, réfléchir aux questions éthiques qui pourraient se poser.

### **Exercices**

Sur la base de vidéos vigoureuses réalisées par le SGDN, des exercices ont été conduits (30 juin 2005 ; 25-26 avril 2006), ce qui a permis de sensibiliser les équipes, de conforter les préparations. Des efforts ont été engagés à l'échelon européen (23-24 novembre 2005). On a même vu un ministre de la santé participer personnellement à un exercice national, et pas seulement pour de la figuration-communication.

### **Lignes de faille**

Un certain nombre de faiblesses sont apparues dans le dossier, et souvent dès l'origine.

**Un « confidentiel défense » originel** a marqué le Plan Pandémie Grippale. Bien entendu, on doit se féliciter que l'instance en charge de la sécurité de l'Etat, le SGDN, se soit mobilisée. Mais il reste que des questions se posent sur la place donnée au *Command and Control* dans un monde devenu autrement plus complexe que par le passé – dans lequel le civilo-militaire est de plus en plus important à envisager dans sa complexité, et le civil souvent en charge (comme dans le cas des réseaux vitaux) de la défense systémique du pays. Il n'est pas certain que les réactions viscérales négatives à l'endroit de la vaccination n'aient pas été liées à une perception obscure d'une prégnance du militaire, notamment autour de la symbolique des « gymnases » (même si des raisons techniques ont bien entendu beaucoup compté dans l'option prise).

### **Une approche initiale fermée et cloisonnée**

Ce fut le trait dominant dans les années 2004-2005 lors de nombreuses journées d'information-sensibilisation organisées à destination de cadres

du secteur public et secteur du privé dans la perspective de la pandémie H5N1 attendue. La toute première conférence organisée – par le Haut Comité Français pour la Défense Civile, en 2004 – fut remarquablement démonstrative. Seules avaient la parole les autorités publiques – et d’abord le SGDN. Certes, des ouvertures furent opérées au fil des mois, mais la ligne de référence qui est la nôtre sur ces grands sujets de sécurité était donnée, et instituée. Les mobilisations systémiques désormais nécessaires appellent des dynamiques bien différentes – qui nous sont culturellement étrangères.

### ***Une culture de Plan, une culture « PCA »***

Assurément, il est bon d’avoir des plans. Ils permettent de préparer des lignes de réponse, des organisations, des moyens, des règles d’emploi, qui éviteront paralysie, pertes de temps, et consommation d’énergie sur des sujets qui auraient pu être clarifiés préalablement. Le plan permet aux acteurs de se concentrer, en situation, sur les points les plus délicats.<sup>2</sup> Encore faut-il que ces plans soient véritablement inscrits dans cette perspective de donner aux acteurs des outils de base leur laissant plus de liberté pour le questionnement afin de traiter le non anticipé. Encore faut-il que ces plans ne tombent pas dans des cultures qui feront de l’outil une cage, une vaste « usine à gaz », dont les règles, les subdivisions, les emboîtements, en arrivent à tuer tout autre préoccupation que le repérage dans la machinerie. Le problème génétique des plans, sauf remarquable vigilance stratégique, est qu’ils prévoient tout – sauf l’inattendu. Plus précisément, qu’ils en viennent à tuer l’idée même d’inattendu, à rendre suspecte la préoccupation pour ce qui fait l’essence même de la crise : la surprise stratégique. Ce fut le diagnostic du Dr Young, en charge du pilotage sur SRAS à Toronto : « La première victime du SRAS fut le plan lui-même ; le problème se posait depuis moins de cinq minutes que le plan était dépassé ». <sup>3</sup>

### ***Une dynamique public-privé souvent surprenante***

Le secteur public a beaucoup fait pour appeler le secteur privé à des mobilisations – ce qui était certes souvent nécessaire. Mais il lui est rarement arrivé de comprendre que le secteur privé, et notamment le secteur des grands opérateurs de réseaux, était peut-être en avance sur de nombreux points, et qu’il aurait parfois bien mieux valu l’écouter que de le « convoquer » et lui faire des discours sur ce qu’il lui faudrait faire

---

<sup>2</sup> Voir P. Lagadec, "La question des plans", *Préventique* numéro 110, avril 2010 (à paraître).  
et aussi : "La Question des plans - Entre points d'appui et pièges stratégiques", Cahier n°2009-40, Département d'Economie, Ecole polytechnique, octobre 2009. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2009-40.pdf>

<sup>3</sup> "Leadership in the age of unconventional crises and chaotic environments", Dr. James Young, O. Ont., M.D, Special Advisor to the Deputy Minister, Public Safety Canada talking to Patrick Lagadec, October 2007.

en application des règles étatiques (avant, comme cela s'est vu, de lui demander de se « débrouiller » lorsque le temps du non planifié fut venu).

### ***La dimension « société civile » mise sous le boisseau***

De tout temps, la première préoccupation des autorités en charge du pilotage des crises a été de garantir la paix civile, de prévenir et de bloquer toute « panique » et autre « désordres », en prévoyant notamment un arsenal de textes et mesures d'exception – les images de la Peste Noire sont prégnantes. Certes, il ne faut jamais oublier les problèmes qui peuvent se poser en situation extrême – “qui veut faire l'ange fait la bête”. Mais cette ligne régaliennne n'épuise pas le questionnement : et si la mise à l'écart des problèmes les plus difficiles avait pour résultat indirect de saper les cohésions profondes, et de préparer justement ce que l'on veut à tout prix éviter ? Et si, dans des sociétés complexes, les « ponts » étaient bien plus importants que les « murs » ? <sup>4</sup> Emmanuel Hirsch, en sa qualité de directeur de l'Espace éthique de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris, interrogeait à l'été 2009 : « *Depuis 2004, notre pays améliore son plan de lutte contre la pandémie de grippe : à quel moment a-t-on créé les conditions d'une sensibilisation et d'une délibération intégrant les représentants de la cité, les « forces vives de la nation », les membres d'associations, les universitaires, la communauté des intellectuels dans sa diversité afin de produire non seulement des principes d'action mais un projet social à hauteur du défi ? Depuis 2009 constate-t-on la moindre initiative apparente à cet égard [...] ?* »<sup>5</sup>

### **Défis et perspectives**

Mais je voudrais insister sur des dimensions qui me semblent plus génériques, plus déterminantes, et qui se posent désormais à nous sur tous les dossiers de gestion de crise.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Elisabeth G. Sledziwski (citant Isaac Newton), “La mise en danger de la cité”, in Emmanuel Hirsch : *Pandémie grippale – l'ordre de mobilisation*, Cerf, 2009 (p. 46).

<sup>5</sup> Emmanuel Hirsch (Introduction) : *Pandémie grippale – l'ordre de mobilisation*, Cerf, 2009.

<sup>6</sup> On notera que le dossier de la tempête du 27 février 2010, et de ses 53 morts, soulève des interrogations qui ne sont pas étrangères à ces réflexions : comment le « plan » post-1999 n'a pas permis de comprendre que l'on passait d'une menace « vent » à une menace « inondation » ; comment nos logiques d'intervention ne disposent pas de capacités de réflexion stratégique en recul pour de l'analyse en temps réel, etc. Cela sur un fond de prévention particulièrement déficient, doublé d'une mutation en cours en matière de vulnérabilité – qui exigerait aussi de nouvelles approches. Et il ne s'agit pas seulement de rajouter une ligne « alerte sur le niveau de la mer » – même si c'est un ajout évidemment nécessaire. Le problème est de pouvoir se mettre en posture, avant et en temps réel, de traiter la surprise, l'inconnu, le non planifié.

Voir : P. Lagadec :

– France Info, 1er mars 2010 : Après la tempête Xynthia, entretien avec Jean Leymarie, Emission spéciale.

[http://www.patricklagadec.net/fr/sons/TEMPETE\\_GESTION\\_DE\\_CRISE.mp3](http://www.patricklagadec.net/fr/sons/TEMPETE_GESTION_DE_CRISE.mp3)

– France Inter, 2 mars 2010 : Invité d'Alain Bedouet, *Le Téléphone Sonne*.

<http://www.patricklagadec.net/fr/sons/telsoinnexynthia.mp3>

## ***Terra incognita***

L'inédit, l'imprévu, la surprise, le non linéaire, sont désormais notre terrain d'action, et cela de plus en plus. Il reste pourtant des territoires placés hors référence, hors responsabilité. Nos outils d'excellence sont conçus pour naviguer par petits temps, bien établis, bien connus. Ils garantissent des performances immédiates, à conditions que les réponses validées soient appliquées sans imagination. En matière de crise, il y a là une contradiction dans les termes. Et pourtant, le premier réflexe, viscéral, est de standardiser les diagnostics comme les réponses – quand il faudrait ouvrir les questions, et la capacité de questionnement partagé. Si la question s'aiguise, si les repères habituels s'évanouissent, si de nouveaux acteurs surgissent, la peur s'installe et la réponse habituelle est de se recroqueviller plus encore dans les logiques en vigueur, dans les réponses programmées. On a vu à maintes reprises, sur ce dossier de la pandémie comme sur d'autres, s'appliquer la maxime : « Nous sommes ici pour répondre aux questions, pas pour nous en poser ». Une fois un scénario pris pour référence, interdiction d'en sortir ; une fois les réponses planifiées, interdiction de soulever et de partager des questionnements. Je l'ai observé sur quasiment toutes les conférences préparatoires à la « Pandémie grippale ». Et dès le premier coup de tocsin, « ce n'est plus le temps de réfléchir ».

C'est là un piège logiciel fatal. Dans un monde de plus en plus complexe, rapide, en connectivité générale, la surprise stratégique devient le principe même du défi à traiter. La réponse exige une capacité dynamique de questionnement, sans laquelle il ne peut y avoir qu'échec – sauf miracle. Mais, et c'est là le piège aggravé : comme l'imprévu n'est pas intégré, comme il produit surtout des chocs allergiques paralysants, nous sommes sur une pente d'échec structurelle. L'écart ne peut que s'aggraver – sauf mutation dans nos visions et nos outils. Le réel, lui, ne sera pas disposé à rentrer dans nos conceptions dépassées.<sup>7</sup>

## ***Capacités stratégiques***

Pour répondre aux défis de pilotage actuel, nous avons proposé la démarche de *Force de Réflexion Rapide*.<sup>8</sup> Elle aurait dû être instantanément mise en œuvre dans le cas de la pandémie 2009 qui, très vite, est apparue en décalage avec les plans préexistants.<sup>9</sup> Le principe est

---

<sup>7</sup> Patrick Lagadec : Audit des capacités de gestion des crises - Cadrage, Evaluation, Initiatives, Département d'Economie, Cahier n° 2009-19, Ecole Polytechnique, Juin 2009.

[http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cahier\\_%202009-19.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cahier_%202009-19.pdf)

<sup>8</sup> Voir notamment : Xavier Guillou et Patrick Lagadec: "Quand les fondamentaux sont touchés - La gestion de crise en mutation", Préventique-Sécurité, Septembre-octobre 2008, N°101, pages 33-37.

<sup>9</sup> Pour ma part, j'ai suggéré ce type d'initiative dès le 29 avril. L'idée de FRR fut aussi le fil rouge essentiel de mon entretien dans *Le Monde* du 6 juin 2009 : Patrick Lagadec : "Grippe A : "Créons une Force de réflexion rapide", propos recueillis par Paul Benkimoun, *Le Monde*, 7 juin 2009, page 4.

[http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Le\\_Monde\\_7\\_juin\\_2009\\_Grippe\\_A.%20Itv.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Le_Monde_7_juin_2009_Grippe_A.%20Itv.pdf)

de pouvoir réunir une équipe ad hoc dès la sensation d'écart insistant entre ce que l'on ressent (le ressenti vient toujours avant les résultats des modèles chiffrés) et ce qui est fait (souvent le « wait and see », ou la simple référence à des plans fondés sur l'expérience passée et des hypothèses discutables mais non discutées). Ce sont des équipes de personnes de profils hybrides, rompues à la confrontation à « la page blanche », habituées à un travail constructif en commun en territoire barbare, capables de suggestions opérationnelles en temps réel. Dans les environnements actuels, marqués par les mutations et le chaotique, ces lignes de travail sont fondées en théorie. Elles ont aussi montré leur utilité en pratique – à condition bien entendu que l'on ne tienne pas l'échec dans les règles pour préférable à la réussite non conventionnelle.

### ***Formations nouvelles***

Nous ne pouvons pas lutter à armes égales contre les risques et les crises actuelles, et nous ne pourrions assurément jamais en tirer des opportunités – ce qui est une perspective non défensive particulièrement importante – si nous ne sommes pas préparés intellectuellement et professionnellement à reconnaître, tolérer, comprendre, traverser des univers instables et exposés aux embardées les moins anticipées. On s'est jusqu'à présent efforcé de donner aux responsables *des outils leur permettant de ne pas être surpris* ; il faut désormais *préparer chacun à être surpris*, à ne pas se laisser tétaniser par l'imprévu, et bien au contraire à déployer des créativité personnelles et collectives en situation non programmées. Certes, c'est là très loin de nos habitudes. Et même en matière de formation à la « gestion de crise », quand l'essentiel tient à la délivrance de schémas, de règles, de « bonnes pratiques ». Si nous ne nous adaptons pas rapidement et profondément à ces nouveaux enjeux, nous serons prisonniers de nos ancrages profonds et laisserons les clés aux risques et aux crises. Comme aurait dit Bismarck : « Tant que l'École de Guerre est à Paris, pas de problème pour l'Allemagne ». C'est le piège pour toutes les époques, et désormais, à maints égards, nos mécaniques de gestion de crise sont devenues têtes de ponts de nos crises.

A nous de savoir réagir – et non pas en prônant comme le veut le rituel de chaque fin de colloque, une formation en maternelle, mais bien une formation de nos dirigeants et futurs dirigeants à ces mondes qui sont certes un peu éloignés de ceux du consommateur rationnel disposant d'une information parfaite et baignant dans un contexte d'équilibre général. Si on n'opère pas ces changements, on continuera à entendre comme c'est le cas actuellement : « Ne faites pas peur aux dirigeants. Ils ne l'ont pas appris dans leur cursus d'excellence, il n'est donc pas question de le mettre aux prises avec des logiques par trop dérangeantes ». L'urgence absolue est de former les dirigeants à ces pilotages stratégiques en rupture avec le management de référence : comment échapper aux logiciels imposés, comment piloter les apports de l'expertise, comment piloter des ensembles d'intervention lorsqu'ils sont placés hors épure de

référence, etc. ; l'urgence de fond est de tolérer une formation initiale des futurs dirigeants qui devront conduire les affaires publiques et autres enjeux essentiels sans script de protection déjà écrit.<sup>10</sup> Comme l'a souligné si judicieusement Christian Frémont, ancien Directeur des Stages à l'ENA, « savoir affronter les dangers, les situations sans modes d'emploi, c'est la responsabilité des élites – sinon, il n'y a pas de raison qu'elles existent ». <sup>11</sup> Et bien entendu, ces nouveaux horizons ne sont pas réservés à quelques-uns, cela serait encore un piège...

## **Tournant**

Je retiendrai moins de l'épisode telle ou telle « erreur », ou avancée tactique. L'essentiel me semble l'avertissement à frais limités que représente la pandémie 2009 : nous n'avons pas l'intelligence de nos crises, nous ne disposons pas des logiciels de pilotage qui nous seraient indispensables. Plus préoccupant : nous ne mettons quasiment rien en place, en termes de formation initiale comme de préparation des dirigeants (et des autres acteurs), pour pouvoir penser et traiter les crises désormais à l'ordre du jour. La meilleure référence m'apparaît être celle que décrit John Barry dans son grand livre sur la pandémie de 1918 lorsqu'il examine la mutation qui fut introduite par quelques pionniers en matière de santé publique aux Etats-Unis au tournant du siècle. Nous serions bien avisés de reprendre à notre compte cette audace qui caractérisa ces grands pionniers : « Ils créèrent un système capable de produire des personnalités capables de penser de façon nouvelle, capables de mettre en question l'ordre habituel ». <sup>12</sup> Certes, il fallu pour cela fonder une nouvelle université – Baltimore – en raison de l'imperméabilité des institutions leaders, qui finalement furent bien obligées de suivre. Nous voici en face de semblables croisées des chemins, et cela est valable bien au-delà de la santé publique.

### **Points saillants**

**L'ouverture du Dr Young, octobre 2007.** Dès le premier jour de cette grippe, je me souvins de l'entretien que j'avais eu deux ans auparavant avec le Dr Young qui avait piloté l'épisode du SRAS à Toronto, et surtout cette phrase qu'il prononça : « Nous aurons des épidémies. Le tout sera de savoir si elles seront de gravité forte, moyenne ou faible ». <sup>13</sup> La phrase m'était apparue "étrange" – donc à retenir, et ne jamais oublier –, tant elle était en dissonance avec la mono-lecture imposée : "Une pandémie, c'est 1918 de retour ; à moins que ce

<sup>10</sup> Patrick Lagadec : « Enseigner la question des crises : Enjeux, Obstacles, Initiatives », *Cahiers du Laboratoire d'Econométrie*, janvier 2007. Ecole Polytechnique. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-01.pdf>

<sup>11</sup> "Gouvernance et Responsabilité dans des mondes explosés", à l'écoute de Christian Frémont, préfet de la zone de défense sud, préfet de la région Provence-Alpes-Côtes-d'Azur, préfet des Bouches-du-Rhône, précédemment directeur de l'administration au ministère de l'intérieur, directeur des stages à l'Ecole nationale d'administration, avril 2004.

<sup>12</sup> Barry, John M. (2004), *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York (p. 7).

ne soit la Peste Noire. " (1) Et en recul par rapport au canal de lecture imposé par ce qui est devenu un tic de langage en anglais : "It is not a question of if, but when". (2)

Après deux années de répétition générale, de plans, d'exercices, sur la grippe aviaire – qui se coulaient dans le sillon du SRAS, de l'anthrax, et de la variole –, un cadre cognitif était imposé: « Nous allons avoir des pandémies gravissimes, et ce de façon imminente ». Et le cadre d'interprétation semblait s'imposer à la vitesse de l'éclair : « Cette pandémie du XXI<sup>e</sup> siècle, la voici ». Bien entendu, le cadre cognitif imposé peut-être le bon... mais il peut aussi être trompeur. La question est de rester en mesure d'utiliser son jugement, et pas seulement de foncer dans la voie de lecture imposée. La phrase du Dr Young était remarquable car elle faisait sauter le lien réflexe : pandémie-gravité hyperbolique.

**La prise de recul stratégique de Janet Napolitano, 4 mai 2009.** La Secrétaire du DHS (Department of Homeland Security, USA), clarifie très vite que la grippe H1N1 n'est pas la grippe H5N1 et que cela exige une autre vision et une autre conduite stratégique, même s'il faut rester vigilant (CNN, 4 mai). D'autres pays resteront de longues semaines cramponnés à leur logique : « si votre enfant a de la fièvre et touse, appelez le samu » – jusqu'à ce que le système de santé, sur le terrain, n'en puisse plus du gouffre qui ne cesse de s'ouvrir entre réalités observées et règles imposées.

1. "Leadership in the age of unconventional crises and chaotic environments", Dr. James Young, O. Ont., M.D, Special Advisor to the Deputy Minister, Public Safety Canada talking to Patrick Lagadec, October 2007.

2. Exemple parmi des centaines d'autres : « Most experts believe that it is not a question of whether there will be another severe influenza pandemic but when », Getting ahead of the curve – a strategy for combating infectious diseases, A report by the Chief Medical Officer, Department of Health, 2002, repris en sous-titre de : «Explaining Pandemic Flu – A guide from the Chief Medical Officer », NHS, 2005.

### La démarche Force de Réflexion Rapide

Dès lors que l'on entre dans le domaine de la crise, que l'on quitte celui de l'urgence bien cernée, il est indispensable de déployer une capacité instantanée de questionnement à la hauteur des événements en cause et des décisions à envisager. Quatre questions sont à travailler pour aider à la prise de décision :

- *De quoi s'agit-il ?* Le plus grand risque est de se tromper de sujet. Et le risque perdurera tout au long de la crise, car il y a souvent mutation des enjeux en cause.
- *Quels sont les pièges à éviter ?* Car, très souvent, un processus de rétrécissement de la réflexion se met en place et on procède par réflexes techniques plus que par intelligence stratégique.
- *Avec quels acteurs va-t-il falloir travailler ?* Ce sera souvent avec d'autres configurations que celles prévues antérieurement.
- *Quelles initiatives créatrices ?* Pour cerner les dynamiques positives à introduire dans un environnement qui sera de nature chaotique. Il ne s'agit pas de répondre à tout, mais d'apporter des actions qui fassent sens, et permettent d'enclencher des cercles vertueux.

In Patrick Lagadec, Réflexion à chaud, Jeudi 30 avril 2009, in Patrick Lagadec: "La Drôle de grippe" Pandémie grippale 2009 : essai de cadrage et de suivi", op.cit.

[http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cahier\\_2010-03.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cahier_2010-03.pdf)

### Une autre échelle de repérage des risques pandémiques ?

- Niveau 0, le rhume continental ;
- Niveau 1, une grippe saisonnière ;
- Niveau 2, une grippe plus forte mais non déstructurante ;
- Niveau 3, une grippe qui sollicite fortement tous les acteurs et leurs « Plans de continuité d'activité (PCA) » ;
- Niveau 4, une grippe qui commence à déborder les PCA ;
- Niveau 5, une grippe qui appelle d'autres registres de réponse, et très au-delà du sanitaire ;
- Niveau 6, la pandémie de 1918, qui exige des reconfigurations globales ;
- *Hors échelle*, la peste de 1347, qui fait rupture pour une civilisation ou la planète entière.

L'OMS, au printemps, a déclenché son niveau 6 pour une grippe qui se situe selon les régions entre le niveau 1 et le niveau 2 – mais certes avec un potentiel au départ estimé plus élevé ; et un potentiel à cette heure difficile à cerner en termes économique.

Extraits de Patrick Lagadec : « Pandémie – Forger de nouveaux outils d'aide au pilotage », Ecole Polytechnique, 22 septembre 2009, publié simultanément sur le site de l'Espace Ethique de l'AP-HP, Université Paris-Sud XI et sur le site de PL : [http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec\\_22\\_09\\_09.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec_22_09_09.pdf)