

[texte](#)

[editorial](#)

## **Pandémie : l'urgence d'un retour d'expérience**

Par: Patrick Lagadec, Directeur de recherche à l'École polytechnique (Département d'économie), membre de l'Académie des technologies, spécialiste des crises non conventionnelles /

Publié le : 06 Octobre 2009

Partager sur :

- [Facebook](#)
- [Twitter](#)
- [LinkedIn](#)
- [Imprimer cet article](#)
- [Enregistrer en PDF](#)

### **Poursuivre la réflexion**

Depuis le printemps dernier, avec la décision de l'OMS d'activer le niveau 5, puis le niveau 6 de son plan pandémie grippale, deux dynamiques n'ont cessé de cohabiter : la mobilisation générale, au son du clairon ; le malaise, au vu des remontées du terrain. La tension laisse maintenant place au risque de décrochage durable du système de réponse. A nous de savoir piloter la suite, car le XXI<sup>e</sup> siècle sera un siècle de pandémies, de toutes natures ? et il faudra savoir les traiter, qu'elles soient sévères, moyennes, ou faibles en létalité.

Il n'y a qu'une sortie par le haut : engager, avec toute la rigueur et l'intelligence voulues, un retour d'expérience international. C'est la seule façon d'éviter les condamnations expéditives, la défiance généralisée, le désarroi de tous ? du citoyen comme du politique ?, et les faux enseignements.

Il faudra investiguer les mérites de ce qui a été fait : une préparation sans précédent, une détection précoce, un déclenchement flash des mesures prévues, une communication mondiale quotidienne, une déclinaison comme à la parade des plans nationaux, avec application massive des règles d'engagement et conduite logistique impressionnante. Voilà qui est une avancée assurément si on compare avec les carences lors de la canicule ou les désertions devant la crise financière. Bien des compétences seront à conserver, développer, exporter dans d'autres domaines.

Il faudra investiguer les problèmes : le piège des visions non discutées, et au premier chef de l'hypothèse unique d'un virus de haute gravité ; le piège des modèles, plus obnubilés de précision numérique que vigilants sur la pertinence ; le piège des amoncellements de procédures à dérouler, de logistique à mettre en mouvement, conduisant à l'effacement de tout recul stratégique et à une faible écoute du terrain ; le délai qu'il a fallu avant que ce biais soit identifié et signifié (interview de Margaret Chan, directrice générale de l'OMS dans *Le Monde* du 30 août 2009).

## **Mieux qualifier les pandémies à venir**

Il faudra clarifier les défis inédits des crises désormais à l'ordre du jour et qui nous présenteront ces objets aux formes indéfinissables, sujets à mutations potentiellement rapides, se diffractant sur toutes les dimensions du scientifique à l'éthique, du logistique au géostratégique, du local à l'universel. Nous devons nous interroger sur des échelles à proposer pour mieux qualifier ces pandémies nouvelles : 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 ; 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. Dans tous les domaines, des pandémies surgiront qui appelleront qualification rapide et ajustable.

Nous devons dessiner de nouveaux repères pour la préparation des dirigeants à répondre à ces objets non identifiés : crises folles, crises grises, crises mutantes, qui débordent nos plans parce qu'elles débordent nos logiques fondamentales de gestion, de pilotage des risques et des crises. Nous avons suggéré la démarche, désormais validée, de Force de Réflexion Rapide (*Le Monde*, 7 juin 2009). Assurément, pareille démarche suppose d'autres formations que celles délivrées dans nos centres d'excellence, d'autres types de plans, de conduites stratégiques ; d'autres lignes de dialogue avec le citoyen, infiniment moins centralisées et sûres d'elles-mêmes.

L'épisode de la pandémie grippale nous convoque sur toutes ces dimensions. Ne désertons pas les difficiles questions qu'elle pose. Avant même qu'elle soit terminée ? et cela n'est pas pour tout de suite, loin s'en faut. Avant surtout que ces questions soient embarquées dans une vaste décharge à l'oubli, et nous reviennent bientôt de façon cinglante à l'occasion d'un prochain choc, qui pourrait être infiniment plus dur, dans le domaine de la santé, ou dans un autre. C'est là une exigence politique, à nous de savoir l'assumer. Tout de suite, car

un travail de sape est à l'œuvre en raison du terrain hypersensible en cause : la santé collective, la capacité ou non à traiter les grands enjeux actuels. Cela ne peut attendre, comme par le passé, que la crise se soit éteinte.

Partager sur :

- [Facebook](#)
- [Twitter](#)
- [LinkedIn](#)
- [Imprimer cet article](#)
- [Enregistrer en PDF](#)

Sommaire