

Quelles leçons tirer de la 2e vague afin d'en éviter une 3e?

DÉBATS

Après une première vague pandémique très intense, inédite, qui nous a touchés tant en qualité d'êtres humains qu'à un niveau sociétal, l'été dernier fut marqué par l'aspiration à un retour à la normale légitime après un printemps de restrictions et de privations. Ces espoirs de retour à la «vie d'avant» ont été sévèrement douchés par les mesures de reconfinement partiel prises par les autorités lorsque la tant redoutée 2e vague de covid nous a frappés, à l'entrée de l'automne. Les enjeux avaient-ils été sous-estimés? Avions-nous inconsciemment mis le virus de côté en espérant qu'il ne reviendrait pas, comme une réalité que nous ne voulions pas voir, pas accepter?

Une meilleure lecture de la diffusion du virus et de ses modes de transmission, favorisée par la multiplication des tests, a alimenté de nouvelles craintes de saturation des moyens médico-sanitaires, et des décisions politiques restrictives ont été prises, notamment au motif du «mauvais comportement de la population». Cette stigmatisation a eu pour effet une remise en question, voire un rejet des autorités par une partie grandissante de citoyens, renforçant le fossé entre population et gouvernements. La visibilité accrue du virus a réactivé subitement le sentiment d'anxiété collective, mettant davantage à l'épreuve nos structures décisionnelles. Les autorités ont répondu à cette anxiété élevée par des réponses fortes, qui semblent avoir porté leurs fruits mais pour autant...

Oserons-nous en formuler l'hypothèse? Et si, lors des deux vagues, la phase de stabilisation de l'épidémie avait majoritairement été le résultat d'un autocontrôle de la majorité de la population elle-même, enclenché en amont des décisions

politiques? A bien regarder les courbes épidémiques, on constate que si les décisions politiques ont en effet été un véritable accélérateur de la diminution de la propagation du virus, l'élément déclencheur reste la capacité d'adaptation de la population qui, moyennant quelques excès à la marge, tend à mettre ses comportements quotidiens en adéquation avec l'évolution de l'épidémie. On ne saurait d'ailleurs expliquer autrement l'ampleur du reflux de la deuxième vague que nous constatons aujourd'hui. A l'écoute des recommandations des autorités, la population mérite non seulement d'être accompagnée mais aussi d'être considérée comme l'agent du changement, de cette transformation nécessaire de nos modes de vie. La population l'a globalement compris et accepté: vivre sans le virus est une illusion; il faut apprendre à vivre avec lui en nous adaptant à cette nouvelle normalité.

Dans ces conditions, on peut se demander comment capitaliser sur l'intelligence de la population et son adaptabilité au risque, tout en valorisant les mesures prises par les autorités. L'enjeu est ici d'aplanir les variations d'intensité par vagues successives pour sortir de la crise et aller vers une nouvelle normalité où l'on fait confiance à la population, et notamment aux acteurs au front des activités sociales (magasins, restaurants, bars, etc.) qui ont mis en place des plans de protection efficaces. Plutôt que d'attendre la prochaine vague pour «resserrer la vis», il s'agit pour les décideurs politiques de disposer d'outils efficaces de monitoring de l'épidémie et de synchroniser des mesures de protection ciblées dès les premiers signes de reprise épidémique. Agir de



(À GAUCHE)
PIERRE AUBRY
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FONDATION
URGENCES SANTÉ, EXPERT EN GESTION DE CRISE

(À DROITE)
PASCAL VIOT
LABORATOIRE DE SOCIOLOGIE URBAINE DE L'EPFL,
PRÉSIDENT D'ISSUE, INSTITUT SUISSE DE SÉCURITÉ
URBAINE ET ÉVÉNEMENTIELLE

Il faut sortir de la gestion sur le mode de l'urgence sanitaire permanente et rentrer dans une logique de plan de continuation d'activité, d'accompagnement au changement

façon proportionnée au moment de la vaguelette plutôt que de surréagir au moment du tsunami. Nous devons maintenant proposer une vision du monde d'après. D'après la crise perpétuelle, d'après l'agitation décisionnaire au fil d'une évolution épidémique qui ne cesse de nous surprendre. Être résilient, c'est penser une société capable de normaliser ce risque avec l'appui de la population, ensemble. Pour cela, les structures

de gestion de crise doivent évoluer et intégrer dans leur fonctionnement le processus de transformation vers une nouvelle normalité qui doit débiter dès maintenant. Pour éviter la troisième vague demain, il faut accompagner le changement aujourd'hui!

Ce changement fait peur, d'autant plus que la crise provoque un réflexe de crispation dans la stratégie de gouvernance des autorités, comme nous l'indiquait déjà Bertrand Piccard en 2015 dans son ouvrage *Changer d'altitude*: «Avez-vous remarqué à quel point nous accentuons nos schémas de fonctionnement préétablis quand nous sommes déstabilisés par une crise? Combien nous essayons de nous raccrocher à nos anciennes références? Nous essayons à tout prix de nous rassurer en nous obstinant à faire la même chose plutôt qu'en cherchant à développer de nouveaux comportements, de nouveaux outils. Comment pensons-nous pouvoir obtenir un résultat nouveau en utilisant des fonctionnements anciens? Il faut donc s'entraîner à lâcher du lest, à passer par-dessus bord ce qui nous alourdit et nous garde prisonniers de vieilles manières d'agir et de penser.» Ces quelques lignes nous donnent une base de réflexion sur la manière dont nous devons évoluer pour éviter une troisième vague. Il faut pour cela sortir de la gestion sur le mode de l'urgence sanitaire permanente (si on est tout le temps dans l'urgence, est-ce encore une urgence?) et rentrer dans une logique de plan de continuation d'activité, d'accompagnement au changement.

L'histoire regorge d'exemples de crises: guerres, crises économiques, crises immobilières, crises sociales et maintenant crise sanitaire. La situation actuelle est gérée selon les

préceptes traditionnels, à savoir la «gestion» d'une problématique sur une période donnée qui s'arrête pour ensuite être à nouveau activée selon les circonstances. Au moyen de mesures restrictives, on agit sur les effets dommageables. On part du principe que le retour à la normale marque la fin de la gestion de crise. Cela ne suffit pas, ne suffit plus. La crise entraîne un changement, une transformation qui a pour objectif d'éviter une nouvelle crise. C'est un leurre de penser qu'après une crise les choses reviennent à la normale. Dès lors, les structures de crise doivent considérer l'après. Comment faire différemment pour que cette crise ne revienne plus en tant que telle, comment accueillir le changement, comment rassurer, comment accompagner la population dans ce nouvel état de fait?

Notre société et ses modes de vie provoquent des changements comme jamais l'histoire de l'humanité n'en a vécus: changement climatique, changements professionnels, changements politiques, changement de vie... Nous ne pouvons plus gérer une situation de crise sans penser aux conséquences directes qu'elle va impliquer, ni aux changements qu'elle va engendrer. Les crises à venir seront différentes de celles du passé parce que le monde évolue. Leur gestion doit également évoluer. Aujourd'hui comme demain, les crises auront besoin de la collectivité, de chacun d'entre nous pour être maîtrisées. Celle du Covid-19 en est la douloureuse preuve. C'est par l'action et la responsabilisation de tous que le virus sera maîtrisé. La population devient l'acteur clé de la gestion de crise. Et dans ce sens, elle a besoin d'être accompagnée par les gestionnaires de crise de manière bienveillante et avec humanité. Notre avenir est en jeu! ■