

Les Chroniques de COVID-19 du Dr David Nabarro, Envoyé spécial du Directeur général de l'Organisation mondiale de la Santé sur COVID-19, Co-directeur de l'Imperial College Institute of Global Health Innovation à l'Imperial College de Londres et Directeur stratégique de 4SD.

Tirer les enseignements rapidement – et les appliquer

Par Dr Nabarro et John Atkinson

Le COVID 19 crée un environnement complexe en évolution rapide. Nous voyons les positions des dirigeants évoluer chaque jour, non pas parce qu'ils commettent des erreurs mais simplement parce que la situation évolue très vite. Comment les dirigeants peuvent-ils comprendre ce qui se passe dans un contexte aussi troublé pour être en mesure de faire des choix stratégiques et opérationnels durables ? Comment peuvent-ils se forger une vision qui leur procure un minimum de confort dans la gestion de la complexité qu'ils affrontent ?

Nous pensons qu'une des caractéristiques essentielles des leaders est leur capacité à apprendre vite, bien et à tirer les conséquences pratiques de leur apprentissage avec sagesse. Stimulés par leur insatiable curiosité et leur souhait de toujours remettre en question, les bons leaders sont toujours prêts à s'adapter et fournissent des cadres de compréhension aux autres de façon à ce qu'ils s'adaptent également.

Dans le contexte que nous vivons, nous vous proposons ci-après les fruits de nos expériences en matière de stratégie de transformation adaptative vécues dans des environnements variés au cours de plusieurs décennies.

A quoi avons-nous assisté dans les endroits où l'épidémie a explosé au sein des communautés ? Dans tous les cas, les réponses auraient pu être plus rapides, robustes et rigoureuses. Ces retards ne signifient pas que les personnes impliquées cherchaient à nuire. C'est plutôt le contraire. Elles étaient prises dans les éaux de l'informations contradictoire, de la responsabilité et de l'émotion qui ont rendu vraiment difficiles toutes décisions prospectives. A présent, les leaders disposent de plus d'informations pour agir de façon sage et prévoyante.

Voici quelques-uns des facteurs qui ont pu les dissuader de mettre en place des actions robustes dès le début de l'éruption pandémique :

- Certains leaders s'inquiétaient d'être perçus comme réagissant de façon excessive.
- Ils ont cherché à éviter de diffuser des messages effrayants pour maintenir la confiance populaire dont ils savaient avoir besoin pour la suite des événements.
- Ils n'étaient pas certains de trouver du soutien pour des interventions spectaculaires alors que les effets de la crise n'étaient pas encore visibles par le public.
- Ils prenaient garde de ne pas agir en fonction d'informations incomplètes.
- Ils attendaient des consignes claires du niveau supérieur afin d'éviter de prendre des risques inconsidérés.
- Ils s'inquiétaient d'outrepasser les limites de leur juridiction et de leur responsabilité formelle.
- Ils ne voulaient pas devenir impopulaires dans les sondages.
- Ils sont confrontés à des choix qui remettent en cause leurs valeurs et conviction sur la marche du monde.

Par conséquent, nous avons vu des leaders prendre des décisions qui n'ont pas eu les effets escomptés. Trop peu d'attention a été prêtée à l'unicité d'action entre les niveaux nationaux et locaux, avec parfois des réponses disjointes. Nous avons eu le sentiment de leaders essayant de maîtriser la situation chez eux plutôt que de se consacrer aux défis régionaux et globaux. Cela est parfaitement compréhensible. Mais les leaders des pays en phase initiale d'éruption de la maladie seront bien inspirés de se pencher sur ce qui a été fait pour endiguer l'épidémie (en Chine, en Corée du Sud et à Singapour) mais aussi sur les facteurs qui semblent en favoriser la spectaculaire expansion. Tirer les leçons de ces expériences, c'est réduire la charge pesant sur les services de santé et sauver des vies.

Nous devons apprendre de nos expériences, non pour nous flageller mais pour nous améliorer. Nous devons le faire vite car un défi mondial en accélération rapide, qui double de volume tous les trois jours, nécessite une réponse mondiale urgente, connectée et bien menée. Rien d'autre ne nous permettra d'en sortir sans dégâts massifs et irréversibles sur la structure même de l'humanité.

Les leaders se rendent vite compte que la réponse aux éruptions est complexe et génère des défis imbriqués les uns aux autres. La réponse au COVID 19 suppose des services publics de santé bien organisés au niveau des communautés. C'est là que la lutte est la plus intense. Sans cela, la transmission ne peut être interrompue, l'éruption endiguée puis éradiquée. Si les foyers s'étendent, ils ont un impact rapide sur la société et l'économie en raison de l'action nécessaire pour réduire les occasions de transmission. Cela signifie que distanciation sociale et restriction des déplacements pour permettre aux gens d'éviter les contacts sont vitales. D'où les nécessaires changements dans la vie quotidienne : moins de réunions et de rassemblements, plus de périodes d'immobilité, évitement des contacts avec autrui. Cela n'est pas aisé à mettre en œuvre car ces décisions ont des conséquences imprévues sinon imprévisibles.

Il s'agit d'une situation complexe, sans précédent et sans pareille. Une crise mondiale. Mais si chacun agit de façon responsable et en suivant les exemples des pays d'Asie du Sud traduits en orientations claires communiquées par l'Organisation mondiale de la santé, la crise peut être maîtrisée et la vie peut redevenir normale en quelques mois. Toute alternative est impensable.

Le moment est donc venu pour nous de suivre des leaders qui savent définir des orientations et donner un sens à une nouvelle situation qui émerge rapidement. Ces dirigeants sont partout parmi nous, pas seulement au sommet des gouvernements, des entreprises ou des institutions. On les retrouve à tous les niveaux dans les communautés, les entreprises, les collectivités locales et les nations. Nous les reconnaissons. Ils sont capables de discerner une direction, même au milieu de la complexité. Ils ont conscience qu'ils ne savent pas tout et s'adaptent aux nouvelles informations. Ils se connectent avec les autres et travaillent via plusieurs réseaux. Ils les accompagnent et les aident à s'adapter rapidement. Et ils gardent toujours à l'esprit que répondre à la complexité est - pour nous tous - une lutte sous contraintes multiples. Parfois, nous ne parvenons pas à le croire, parfois nous sommes désorientés. Nous serons tristes, en colère, frustrés et craintifs. **Ainsi, les leaders dont nous avons besoin parlent avec sincérité, ressentent de multiples émotions et communiquent avec sensibilité et considération.**

Le leadership nécessaire maintenant requiert un apprentissage rapide car tout est nouveau. Les stratégies sont importantes: elles montrent la direction et les étapes à franchir. Comment pouvons-nous aider les dirigeants à se rassembler et à adapter leurs stratégies à la lumière de ces changements

rapides et constants? Nous appelons cela «Adaptégie». Et ce sont les dirigeants qui prêtent attention à de multiples sources, y compris leurs détracteurs et leurs ennemis, qui se trouvent le mieux à même de travailler avec les autres pour une action efficace. Les meilleurs d'entre eux peuvent aider des groupes d'acteurs à adapter rapidement leur action, de manière transparente et synchronisée.

Nous avons vu comment les pays touchés par l'épidémie de SRAS de 2003 ont tiré les leçons de cette période. Pour le COVID-19, ils ont agi avec célérité, de manière décisive et approfondie, travaillant rapidement pour mettre en place des tests à grande échelle, une recherche efficace des personnes ayant été en contact avec des malades, des régimes de distanciation physique rigoureux et une solidarité communautaire. En Europe, où cet apprentissage n'avait pas été expérimenté et où les normes sociétales étaient différentes, des réponses plus progressives ont conduit les pays européens à devenir l'épicentre de l'épidémie. Les choses ont bougé rapidement en quelques semaines et des difficultés s'annoncent pour l'Amérique du Nord.

Les dirigeants des pays qui ne sont pas encore aussi gravement touchés sont profondément inquiets. Ils voient ce qui s'annonce et dans de nombreux endroits, ils n'ont pas les ressources des grands systèmes de santé d'Europe occidentale bien financés, mais néanmoins dépassés. Ils souhaitent se préparer mais manquent de capacités. Il sera essentiel d'agir tôt et de manière approfondie pour établir les meilleures réponses possibles en matière de santé publique.

Il y a donc une autre leçon que les dirigeants du monde entier doivent tirer de notre expérience des épidémies précédentes. Un virus tel que COVID-19 nous a montré assez brutalement que dans une économie mondiale, les frontières nationales n'ont plus d'importance. Un problème mondial nécessitera une réponse globale et il est dans l'intérêt de tous de dépasser l'esprit de clocher et de penser globalement. L'aide et le secours de la Chine, de la Corée du Sud et de Singapour à l'Europe sont des exemples à méditer. Si nous ne le faisons pas, nous risquons d'affronter de futures vagues successives d'éruption partout dans le monde.

C'est une exigence de leadership dans cet environnement complexe de prendre sa part et d'agir avec audace et sens des responsabilités. Pour retrouver notre équilibre, il faut une action collective si nous voulons minimiser les perturbations à long terme. En particulier, les dirigeants doivent retenir cinq choses :

- **Apprenez que travailler dans un environnement complexe requiert une aisance avec l'incertitude.** Les modèles linéaires de causalité ne résolvent pas les problèmes complexes, ils les aggravent. Apprenez rapidement de l'histoire et de la réalité, en vous connectant à de multiples sources d'information pour élargir votre perspective.
- **Apprenez à travailler avec le phénomène d'amplification.** Brisez les schémas qui amplifient rapidement les choses dont nous ne voulons pas, comme les chaînes d'infection ou les comportements sociaux inutiles. Encouragez des modèles qui amplifient les choses dont nous avons besoin, comme diffuser le récit des belles initiatives que les gens prennent déjà pour favoriser la solidarité locale.
- **Apprenez à fournir aux gens des cadres de compréhension renouvelés de ce qui se passe autour d'eux.** Apprenez à tester constamment ces cadres, adaptez-les en fonction de la réaction des gens afin qu'ils entrent en résonance avec la façon dont les personnes partout dans le monde donnent un sens à ce qui se passe dans leur vie. De cette façon, ils ajustent leur comportement de manière constructive.

- **Apprenez à travailler par les réseaux, directement et indirectement.** Pour vaincre ce virus, nous pouvons penser comme un virus, en essayant de « contaminer » les gens avec notre pensée, notre compréhension et nos convictions sur ce qui doit être fait. Trouvez les super-connecteurs et les messages auxquels les gens s'identifient.
- **Apprenez que rien ne se passe isolément, que le système de santé, les systèmes sociaux, économiques et environnementaux sont tous entièrement liés.** Découvrez comment les modifications apportées à l'un affectent tous les autres et faites bon usage de votre découverte. Le seul moyen de faire face aux crises existentielles réside dans une approche connectée et transparente. Aucun de nous ne peut relever ce défi seul.

Par-dessus tout, nous demandons qu'au fil de votre cheminement, vous appreniez à agir avec audace et responsabilité.

Agissez, agissez maintenant, agissez pour tout le monde.