

LE MODÈLE “KALÉIDOSCOPE”

AIDE AU PILOTAGE EN UNIVERS MUTANTS

Patrick Lagadec

<https://www.linkedin.com/in/patrick-lagadec-b2305714/detail/recent-activity/posts/>

27 Janvier 2021

Dans le dernier numéro de *Crisis Response Journal*¹, nous proposons – avec Emily Hough² et Matthieu Langlois³ – un essai de cadrage pour aider au leadership de nos systèmes sociétaux jetés dans le mutant et l’inconnu. Nous soulignons notamment : « *La mission centrale des décideurs est de restaurer perspectives, repères et même quelque certitude dans un océan d’imprévisible* ».⁴

Dans un souci opérationnel, nous suggérons une nouvelle fois la démarche *Force de Réflexion Rapide (FRR)* comme appui indispensable au pilotage.⁵ Pour offrir et instituer une dynamique de questionnement hors cadre, et d’aide au discernement, dans les situations actuelles, de plus en plus marquées par le chaotique. L’essentiel désormais est en effet dans les angles morts, les questions non posées, les vitesses sans commune mesure avec les rythmes convenus, les mutations aussi brutales qu’impensées. L’institutionnalisation⁶ d’une capacité de prise de recul, pour questionnement profond et discernement des enjeux systémiques, devient une urgence absolue si l’on veut pouvoir maîtriser un peu moins mal les défis actuels.

L’objectif de cette proposition FRR (rarement mise en œuvre tant elle est contraire à nos habitudes) est d’offrir de nouvelles grammaires d’aide à la décision, laissant les dirigeants moins exposés à la confusion, la perte de crédit, l’impuissance ; moins engloutis dans des processus adaptés au seul traitement de dossiers, quand il leur faut traiter des urgences critiques, immédiates ou potentielles, à haut niveau d’incertitude ou plutôt d’inconnu ; moins prisonniers de silos et de strates focalisés sur leurs difficultés spécifiques (et leur protection propre). Et bien plus encore, mieux armés pour être en phase avec la réalité des risques et des crises actuelles, largement sorties du domaine de pertinence de nos outils et grammaires de référence.

Nous avons souvent donné des pistes pour faire travailler ces Forces de Réflexion Rapide. L’objet de cette contribution est de poursuivre le travail de réflexion, pour critique et mise en test.

Elle trouve son point de départ dans un article de Gareth Byatt⁷, publié dans ce même numéro de *Crisis Response* de décembre 2020. Sous le titre “Kaleidoscopic learning”, Gareth Byatt invite à s’inspirer du kaléidoscope – qui présente des successions de tableaux changeants, et ceci au moindre mouvement de rotation de la lentille. L’auteur s’inspire de cet objet pour aider à mieux anticiper les développements potentiels d’une situation, ou pour revenir sur l’expérience : comment une modification de tel ou paramètre pourrait/aurait pu donner des tableaux de situation très différents.⁸ Son objet n’est donc pas précisément l’aide au pilotage de crise, mais il semble intéressant de reprendre son idée – l’image du kaléidoscope – pour enrichir notre réflexion sur le terrain de l’aide au pilotage des situations les plus complexes dans nos univers chaotiques et inconnus. Avec bien sûr à l’esprit le cas COVID comme défi planétaire écrasant et immédiat.

Kaléidoscope : il s’agit désormais de travailler sur des « tableaux » qui peuvent se succéder de façon rapide, les mutations pouvant intervenir en raison de facteurs éventuellement ténus,

reconfigurant brutalement tous les paramètres, les facteurs d'influence, les structures, les visions et perceptions, les rythmes de mutation, etc.

Dans cette perspective, le décideur peut demander à recevoir bien plus que des avis éclatés : des « tableaux » intégrés, à partir desquels il va pouvoir réfléchir, engager des concertations, et décider de façon plus pertinente – car en phase avec les réalités actuelles, faites de mutations, de reconfigurations profondes et structurelles permanentes.

De façon concrète, on pourrait faire travailler une équipe FRR sur des tâches comme les suivantes :

- Préparez plusieurs tableaux globaux de situations, en intégrant des disciplines et dimensions nécessairement diverses.
- Identifiez des facteurs, dynamiques, surprises majeures non visibles car dans l'angle mort, ou tenus comme des hypothèses rejetées.
- Revoyez vos tableaux à partir de cinétiques totalement différentes, soit bien plus accélérées, soit au contraire très ralenties mais continues.
- Examinez vos tableaux à partir des perceptions des acteurs, tout autant dans l'immédiat qu'à moyen ou très long terme.
- Préparez le partage de ces tableaux avec des publics les plus divers, jusqu'au citoyen ; avec correction-amélioration de ces tableaux dans le cours des échanges.
- Préparez une présentation de ces tableaux aux cercles de pilotage, et particulièrement au décideur en charge.

Précisons :

- L'équipe travaillant à construire ces tableaux doit avant tout porter son regard sur les angles morts, les signaux aberrants : l'essentiel se joue dans l'invisible, le surprenant, le contre-intuitif, le volontairement ignoré. C'est le plus décisif dans nos environnements mutants et inconnus.
- Elle doit être en mesure de fournir ces tableaux au décideur dans le même rythme que la crise. Le pilotage de crise ne peut suivre les normes habituelles d'examen de dossier.
- Dans le cours de ce travail, un retour d'expérience en temps réel sur les méthodes, les résultats, les réceptions des propositions, est nécessaire pour garantir des boucles d'apprentissage rapide. Là encore, "le rythme est clé".⁹
- Une contradiction doit être intégrée : la rapidité fulgurante des crises laisse peu de temps à des concertations donnant du temps au temps ; mais, sans concertation et co-décision, on risque de construire des univers de rejet de plus en plus pénalisants.¹⁰
- Il faut de même intégrer les différentes temporalités, avec leurs contradictions : par exemple, bien cerner les urgences à respecter pour ne pas voir couler le navire rapidement ; mais bien cerner les victoires immédiates qui ouvriraient la voie à des défaites d'une envergure tout aussi large, gros d'autres crises inextricables, comme la sortie de crise vaccinale pour les seuls pays riches.

Ajoutons encore quelques points à intégrer :

- On n'a pas seulement affaire à une succession de tableaux possibles, mais plutôt à l'existence simultanées d'une profusion de tableaux, certains immédiatement sur le devant de la scène, d'autres en retrait mais prêts à s'imposer en premier plan, d'autres encore en potentiel dormant, très peu visibles, mais pouvant eux aussi surgir et prendre la vedette à tout moment.
- Une question à investiguer a trait aux facteurs, lourds ou ténus, qui peuvent déclencher des ruptures et passages rapides d'un tableau à un autre (ainsi, récemment : le passage du thème imposé du refus de la vaccination à celui opposé de l'exigence de vaccination).

- En pratique, on se demande souvent comment une équipe pourrait avoir suffisamment d'informations pour pouvoir établir ces cartographies. L'expérimentation en FRR le montre clairement : l'exhaustivité n'est pas du tout l'objectif, l'essentiel tient à l'esprit de la démarche – la recherche des facteurs décisifs, dans les zones d'ombre. La recherche des signaux décisifs est ici le but, et la quantité d'informations à réunir n'est pas la question pertinente.

Il serait précieux de disposer de capacités de portage d'un tel travail. Et pour cela de former au plus vite des viviers de personnes, déjà préparées au travail en situation de crise, et plus encore capables de fonctionner sur un tel registre. Et, comme on le fait en formation des FRR, préparer aussi l'interface avec les dirigeants. Pour que, d'une part, la production d'intelligence soit en phase avec les exigences de la décision ; et que, d'autre part, les dirigeants soient préparés à faire le meilleur usage de ce type d'aide au pilotage. Cela reste à construire, et la pression des événements invite fortement à engager cette montée en compétence au plus vite.

Bien entendu, ces quelques paragraphes restent un point de départ. Il faudra apprendre en courant, c'est notre lot à cette heure. Il ne servirait à rien d'attendre d'avoir un modèle parfait avant de nous mettre en meilleure posture de pilotage. Un simple changement d'approche rend déjà possible de remarquables progrès.

Bien sûr, le principal obstacle à vaincre sera le refus culturel à s'ouvrir à d'autres perspectives que celles qui, à l'heure actuelle, ne cessent d'apporter la preuve de leurs insuffisances. Mais il n'est plus temps de tenter des conversions impossibles.

Comme le dit Christian Sommade avec justesse : “Il est urgent de repenser la gestion de crise en France.”¹¹ Travaillons avec tous les acteurs soucieux de trouver des voies de sortie.

¹ <https://www.crisis-response.com/about/teammember.php?num=12>

² Rédactrice en Chef, *Crisis Response Journal*.

³ Anesthésiste-Réanimateur au CHU de la Pitié, Sorbonne-Université Paris 6 et Membre de la Société Française de Médecine de Catastrophe.

⁴ Emily Hough, Patrick Lagadec, Matthieu Langlois: “Leadership in Terra Incognita: Vision and action”, *Crisis Response Journal*, 15:4, December 2020, pages 14-17.

⁵ 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

– 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>

⁶ Exigence énoncée par Todd LaPorte (UC Berkeley) lors d'un colloque à Bâton-Rouge (“Surviving Future Disasters”, Stephenson Disaster Management Institute, Louisiana State University, 7 April 2008), voir la vidéo Todd LaPorte : “Se préparer à être surpris”, in www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.

⁷ Gareth Byatt, Independent Risk Consultant and owner of Risk Insight Consulting.

⁸ Gareth Byatt: “Kaleidoscopic learning”, *Crisis Response Journal*, 15:4, December 2020, pages 20-23.

⁹ Ce point est notamment souligné par Mike Granatt, fondateur et premier responsable du Civil Contingencies Secretariat au Cabinet Office, à Londres. Voir la vidéo, “Complexity Crises – Never Fight the Last War”, entretien avec Mike Granatt, in www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.

¹⁰ “Reconfinement, un parfum de défiance”, *Le Monde*, Planète, mercredi 27 janvier 2021, page 8.

Emmanuel Hirsch : “Face à la pandémie, la capacité à consentir aux décisions de l'État semble épuisée”, *Le Monde*, Idées, mercredi 27 janvier 2021, page 33.

¹¹ Christian Sommade : “Covid-20 – Attention Danger !”, Post, *Cercle K2*, 27 janvier 2021, <https://www.cercle-k2.fr/etudes/covid-20-attention-danger-560>