

# La question des PLANS

## Nécessités tactiques, risques stratégiques

par Patrick Lagadec

**Un plan est le fruit d'une prévision. La qualité de cette dernière est donc déterminante pour la pertinence d'un plan. Mais le plan le plus pertinent ne peut jamais cadrer parfaitement la réalité des situations qu'il a mission de maîtriser. Cette observation de portée générale a une signification particulière quand le plan a mission d'être, selon la jolie formule de Patrick Lagadec, un « antidote à la turbulence ». L'oublier est un piège qu'il faut éviter.**

*Crise, gestion des risques, intervention, limitation, maîtrise des risques, management global, rupture, secours, urgence*

**LA NOTION DE PLAN** – de secours, d'urgence, de crise – est depuis longtemps centrale dans nos réponses aux situations de catastrophe. Le plan est la réponse structurée pour traiter l'urgence et réduire le désordre. Aujourd'hui, tandis que le monde devient de plus en plus complexe, soumis à turbulences croissantes – en raison, notamment, de connectivités de plus en plus denses –, le plan tend à s'imposer comme référent et gage de sécurité. C'est l'antidote à la turbulence.

Mais l'antidote appelle réflexion. Certes, le plan est assurément précieux pour nombre d'intervenants et on ne plaisante pas avec l'efficacité des opérations de secours et d'assistance lorsque la vie collective est engagée. Mais le plan peut aussi se transformer en piège si la structuration de la réponse conduit à imposer l'arrêt du questionnement. Le danger est tout autant de n'avoir aucun effort de planification préalable que de succomber à l'effet de fascination de l'outil.

### Les forces du plan

Il serait dangereux d'oublier les apports positifs d'une bonne planification :

**Protection.** Le plan apporte une ligne de sécurité à laquelle se raccrocher, des fiches réflexes, pour garder compétence et efficacité opérationnelles, alors même que l'on est ébranlé par une avalanche de problèmes, avec perte des repères habituels.

**Cohérence.** Le plan, qui prévoit la place de chacun des acteurs, favorise l'efficacité et la cohérence d'ensemble, quand à tout moment le système de réponse risque l'éclatement. La planification permet de réduire la confusion en ce qui concerne les responsabilités, les compétences, les recouvrements de mission, l'utilisation des ressources, etc. Des références communes, des langages communs, des réflexes communs, ont pu être forgés, partagés, pratiqués, consolidés.

**Ancrage.** Des repères fondamentaux ont été formulés, des scénarios ont été explicités, des logiques de réponses ont été fournies, un certain nombre de prescriptions ont été formulées : autant de points d'appui qui donnent de la robustesse au jour J. Tout n'est pas à réinventer, de l'éthique à la logistique, des cartes d'acteurs aux logiques opérationnelles.

**Précision.** Il est courant de dénoncer « les plans de 600 pages », l'appréciation « des plans en fonction de leur poids ». Mais le fait d'être descendu dans les détails permet d'avoir examiné bien des points délicats, à l'intérieur de chaque organisation, entre chaque organisation, dans la dynamique d'ensemble – sachant que les « grains de sables » sont la loi des crises.

**Efficacité et créativité.** Le fait de disposer de ces ancrages, de ces repères, permet de lancer les opérations immédiates, et même de parvenir à des réponses rapides si les problèmes posés

correspondent à ce qui a été anticipé. Dans le cas contraire, le fait de disposer d'un plan pour tout ce qui est déjà connu, permet au moins de prendre du recul. Plus le connu a été préparé, plus on sera en mesure de se concentrer sur l'inédit – et cela est capital dans les grandes crises.

### Les pièges du plan

Un faisceau de questions sont pourtant à considérer. Avec une obsession : garder la maîtrise stratégique de l'outil. La pire des situations est celle dans laquelle le plan, guide essentiel de l'action, a été pris en otage par la crise.

#### 1. Le plan-papier

Dans notre culture, le plus important est trop souvent le point d'aboutissement : le plan-papier. Même si l'on s'en défend, le texte en vient régulièrement à l'emporter sur le processus qui permet aux uns et aux autres de s'impliquer, d'enrichir le

de crise. On peut en voir les nombreuses manifestations suivantes.

**Le plan aveugle.** Si, sous couvert d'évidences, bien des hypothèses critiques sont soustraites à l'examen, et si quiconque songeant à les remettre sur la table d'analyse le fait à ses dépens, il est vital de demander un arrêt d'urgence et une réflexion nouvelle sur le document et plus encore sur le processus qui le porte.

**Le plan parfait.** La tonalité générale de pareil plan est immédiatement repérable : « *voici comment le problème se présentera ; voici comment le tout fonctionnera* ». Par hypothèse, chacun sera à sa place, chaque action sera conduite comme à la parade, rien ne manquera qui pourrait mettre en péril le mécano général. Ce qui est écrit est ce qui est nécessaire pour le fonctionnement optimal du plan, et rien de non optimal ne peut venir contredire ce qui est affirmé. Aucune surprise, aucun grain de sable, une connaissance parfaite, une liaison parfaite, une entente parfaite, une rationalité irréprochable de chacun et de tous, l'absence totale de jeux de pouvoirs. Bref, un plan marchant comme une armée au défilé du 14 juillet<sup>1</sup>.

**Le plan « usine à gaz ».**

On constate souvent une tendance à contrebalancer l'évitement des questions de fond par une profusion de principes, de strates, de schémas, de silos, de chiffres, de données... Et le processus de complication tous azimuts, de précision obsessionnelle, est d'autant plus marqué que les inquiétudes à masquer sont fortes.

**Le plan en majesté.** Les défis les plus cruciaux ont été masqués, transformés en assurances qui imposent l'acte de foi. Très vite, le plan prend son autonomie, et devient un domaine ayant ses propres dynamiques de persuasion. Il ne reste plus qu'à vénérer les règles. Toute question serait blasphème. Et si la réalité ne rentre pas dans le cadre, c'est qu'elle a tort ; celui qui le fait remarquer portera

atteinte au moral de chacun et de tous. Tout est en place pour une pathologie de *Groupthink*<sup>2</sup> d'une remarquable pureté théorique.

#### 3. Les hypothèses erronées

Comme le souligne Enrico Quarantelli, les plans ne peuvent être meilleurs que les hypothèses sur lesquelles ils se fondent. L'idée la plus courante est qu'il ne faut rien attendre de bon de la part des populations – et sans doute même le pire. Le modèle du *Command and Control* – hiérarchique, *top-down*, ne prêtant aucune confiance aux tissus sociaux et aux personnes – est traditionnellement dominant. Enrico Quarantelli insiste : « *Les responsables des plans doivent penser leurs plans en fonction des gens, plutôt que de tabler sur le fait que les gens changeront leur comportement pour se conformer aux plans ; ils ne doivent pas fonder leurs plans sur des mythes [comme celui de la « panique »] ou des erreurs manifestes de vision, mais sur des réalités* ».<sup>3</sup>

#### 4. La négation de l'imprévu

Avec Kark Weick et Kathleen Sutcliffe<sup>4</sup>, on doit surveiller un autre risque : les plans tendent à entraîner leurs utilisateurs vers la perte de capacité de jugement [*mindlessness*] : on recherche la confirmation du fait que le plan est correct, on écarte les données qui ne cadrent pas avec le plan. On est moins porté vers l'acuité d'intelligence [*mindfulness*], qui appelle à rediriger l'attention : de l'attendu vers l'aberrant, de ce qui confirme vers ce qui contredit, du confortable vers l'inconfortable, du plus connu vers le moins connu. Dans le *mindfulness*, l'attention est forte pour traquer les angles morts, non pour les tenir cachés – car ce sont bien les angles morts qui seront les opérateurs essentiels des crises majeures (p. 44).

De façon plus directement opérationnelle, soulignent encore Weick et Sutcliffe, les plans portent en eux-mêmes des travers à bien connaître :

Les plans tendent à réduire le champ d'examen des possibles : leurs utilisateurs vont encoder le monde dans les hypothèses et catégories retenues par le plan.

Les plans tendent à réduire le champ des possibilités d'action : ils bornent nos capacités de réponse à ce qui est préalablement acté comme étant à disposition, grevant les possibilités de recomposition des cartes en matière de logiques et moyens d'action.

**... La pire des situations est celle dans laquelle le plan, guide essentiel de l'action, a été pris en otage par la crise...**

questionnement, de réfléchir aux hypothèses, aux surprises possibles, aux mille et un problèmes d'exécution. Notre tradition est incontestablement de focaliser l'attention sur la production du document écrit qui pourra devenir norme. La dynamique spontanée est bien celle de l'application par tous de ce qui aura été concocté par quelques-uns.

#### 2. Les réponses codifiées

La dynamique visant à cerner, mettre en forme, édicter des réponses peut avoir bientôt raison d'une faculté pourtant cruciale : la faculté de considérer dès l'origine et en continu les questions, les surprises, les failles, les impossibilités, qui font l'essence même du phénomène

1. Ainsi, lors de réunions entre professionnels pour le plan pandémie. Question : « *Dans notre métier, le personnel est féminin. Or, le plan dit que les écoles seront fermées. Comment voyez vous les choses ?* ». Réponse : « *S'il y a pandémie, ce sera la guerre, donc la question ne se posera pas ; question suivante* ». Question : « *Le plan suppose que notre standard téléphonique sera suffisamment robuste. Or, il ne tient déjà pas au quotidien* ». Réponse : « *Il tiendra ; question suivante* ».

2. Irving Janis, *Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton, Boston, 1982.

3. Enrico L. Quarantelli, *Principles of Planning For Industrial and Business Disaster, Preliminary Paper n° 81, Disaster Research Center*, Université de l'Ohio, 1982.

4. Kark E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected – Assuring High Performance in an Age of Complexity*, University of Michigan Business School, Management Series, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.



Illustration D. Chazal/OP' Pictographique, d'après Th. Géricault et J.-R. Eyerman/Life

Les plans tendent à ancrer le principe d'une application à l'identique de modèles d'action du passé : or, des questions nouvelles appellent des réponses novatrices.

Les auteurs résument : ceux qui investissent lourdement dans les plans, les procédures standardisées, les protocoles et les routines, tendent à promouvoir le *mindlessness*, au détriment du *mindfulness*. Une focalisation sur les plans tend à limiter l'attention aux seuls scénarios considérés dans les plans, et aux seules logiques de réponse et actions consignées.

Le résultat est un système peu à même de décrypter les écarts, peu apte à revoir ses interprétations, peu intéressé à apprendre, malhabile à recombinaison ses actions selon des logiques nouvelles pour traiter l'imprévu. La logique des plans tend à produire des systèmes dont les caractéristiques dynamiques sont aux antipodes de ce qui est souhaitable dans un monde de plus en plus complexe et volatile (p. 81-83).

Certes, tous les auteurs de plans souligneront que leur outil n'est qu'un point d'appui, que rien n'est fermé, que certaines lignes stipulent bien, explicitement, qu'il est impératif de savoir s'adapter. Mais on ne peut manquer de relever des constantes qui aiguissent les mises en garde ici formulées. On ainsi vu le plan pandémie grippale

décliné sur un mode quasi-délinant sur un site gouvernemental : en cas de pandémie, était-il pompeusement affirmé, il n'y aurait aucun problème avec les grands réseaux : pas de problème d'énergie, pas de problème de transport, pas de problème d'eau, pas de problème de courrier, pas de problème de télécommunication, etc.

D'emblée, on est embarqué dans un monde fondamentalement balisé. Ou, autre veine classique, le choix de telle hypothèse implicite qui ne fait l'objet d'aucune mise en garde – ainsi l'idée affirmée que le plan pandémie arrêté n'est pas spécifique à telle forme de pandémie, alors qu'il prévoit uniquement la situation d'un virus à haute létalité. Bien entendu, il est toujours difficile de détecter ce qu'un texte de référence peut receler d'implicite (c'est constitutif du défi des crises), mais il est d'autant plus difficile de pointer rapidement une faille originelle que l'idée qu'il puisse y avoir erreur de paramétrage initial est absente et même combattue par la philosophie même des plans, ou de ceux qui les rédigent. Et il n'est pas rare

que les rédacteurs ou les institutions en charge deviennent des gardiens, voire des grands prêtres veillant avec une attention aussi fine que farouche à l'annihilation de tout questionnement.

### 5. L'oubli du stratégique

L'essence même d'une crise, c'est la destruction des références. C'est pour cette raison que le plus important est de retrouver des visions, du sens, de la conviction partagée. Tout plan qui fait l'impasse sur cette réalité, qui opère en quelque sorte dans un *business as usual* sur toutes les hypothèses les plus critiques, porte en lui de graves défaites stratégiques.

En particulier, puisque le pilotage en univers de rupture est le point le plus critique, tout plan masquant ces problèmes de pilotage et ne songeant qu'à asséner des règles formelles impérieuses en matière d'organisation et de logistique peut constituer un grave danger. Plus la situation est grave, ou que les enjeux sont potentiellement importants, plus les outils ont besoin d'être pilotés. Le risque le plus important est de voir le niveau de pilotage sous la coupe des outils, des « usines à gaz » organisationnelles, des procédures et règles d'engagement. Si la logistique dicte la stratégie, si le script prévu n'est pas discutable, alors la défaite ne peut être évitée que grâce à un miracle : que la crise veuille bien entrer



Illustration L. Chazal/Gr Préventique d'après James Thrax, Jean-François Miller, Édouard Manet, Jacques-Louis David et anonyme

### ... le pilotage en univers de rupture est le point le plus critique...

dans toutes les cases qui lui ont été préparées et s'y tenir bien sage. En d'autres termes : qu'elle ne soit pas une crise, mais une urgence bien domestiquée.

Comme le corps social, pour sa part, continue à exiger ce qu'on continue à lui promettre : des conduites totalement maîtrisées, des réassurances absolues (auxquelles il ne croit d'ailleurs plus et qui sont dénoncées comme des impostures dès lors qu'elles sont énoncées), le chemin de crête est de plus en plus exposé. La tentation sera forte de se lover encore plus fermement dans les scripts prévus, les plans prévus, les logiques de moyens, la protection juridique en profondeur. Avec cette assurance implicite (voire explicite) qu'appliquer le plan validé est toujours préférable à l'innovation hors cadres. Et si l'on est même convaincu quelque part qu'il vaut mieux échouer dans les règles que de prendre le risque de réussir en dehors des chemins balisés, le plan triomphant se révélera bientôt comme le plus terrible cheval de Troie de la crise – exigeant de surcroît la mise à l'écart rapide de toute personne pointant le piège.

Dans cette vaste entreprise de réassurance-mystification personnelle et collective, la magie du chiffre est souvent un levier actionné à fond. Des tombereaux de chiffres sont déversés jours après jours, toujours plus précis à mesure qu'ils se vident de leur pertinence. Il faudrait alors rappeler à chacun – producteur, négociant, distributeur, commentateur, consommateur de chiffres – que cette question de la pertinence est déterminante. Mais le message ne passe guère si l'important n'est pas de tenter de savoir avec justesse mais de s'aveugler avec empressement. Monsieur Gauss a beau le souligner de façon limpide : « *Lack of mathematical culture is revealed nowhere so conspicuously as in meaningless precision in numerical calculation* », là n'est pas le sujet qui préoccupe.

La première question à poser dans un audit en matière de crise porte bien sur ce dernier point : le dossier est-il conduit au niveau stratégique, ou la conduite stratégique se limite-t-elle à des prescriptions formelles, consignées dans un plan tout entier marqué par un souci de hiérarchie simplifié, du technique, de la logistique, dans le cadre d'hypothèses fermées et non discutables ? Le plan,

qui est un outil précieux pour les décideurs, ne doit pas devenir – avec leur consentement, ou non – la tête de pont de la crise.

La crise, qui est d'abord rupture sur les ancrages et destruction des références, exprime un impératif de nature stratégique et politique. Dès l'instant où la réponse fait l'impasse sur cette dimension *princeps*, il faut avoir la clairvoyance et le courage de signifier que la crise a posé de solides jalons pour sa victoire. Une question cependant demeure : les formations initiales dispensées – notamment dans les institutions destinées à former les dirigeants de demain – préparent-elles à travailler sur ces terrains fondamentalement surprenants, qui réclament bien autre chose que l'excellence dans l'utilisation des outils connus ? Et même les formations en « gestion de crise », quand elles existent, sont-elles des distributions de savoirs techniques donnés ou des ouvertures aux défis de l'ignorance, du chaotique et du questionnement ? ■

Une version plus développée de cet article est en ligne à l'adresse <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2009-40.pdf>