

LE PILOTAGE POST-CONFINEMENT :

ESQUISSE DE CADRAGE OPÉRATIONNEL

Patrick LAGADEC

« N'évaluez pas les gens au nombre de fois où ils ont eu raison, mais au nombre de fois où ils vous ont fait réfléchir, pour saisir les enjeux avec une autre vision sur le monde ». ¹

AVERTISSEMENT

Ces quelques propositions n'ont pas l'ambition d'apporter un guide opérationnel prêt à l'emploi. Seulement d'offrir des éléments préliminaires de cadrage opérationnel pour aider nos organisations à se mettre en posture de naviguer dans les environnements de ruptures, aussi illisibles que chaotiques que nous laisse le Covid-19.

Il conviendrait bien sûr, pour rendre ces pistes directement opérationnelles, de mettre en place des préparations flashs, pensées sur mesure, pour mettre en selle les équipes de direction comme les collaborateurs, projetés dans des océans largement inconnus.

Derrière la vague

Depuis deux mois nous sommes personnellement et collectivement plongés dans la défense contre le virus et la menace immédiate de débordement du système hospitalier. Tout a été jeté dans la bataille, entre la montée au front, en première et deuxième lignes, de personnels soignants comme de personnels de soutien pour tenir les réseaux vitaux – énergie, alimentation, télécom, transport, évacuation des ordures ménagères, enseignants, etc – et pour répondre à la pénurie de matériel sanitaire en tout genre.

Nous voici désormais en approche immédiate d'une nouvelle phase : les couches profondes, les armatures, de nos sociétés ne peuvent plus rester dans le congélateur. Il va bien falloir redonner tonicité aux mille et une mailles de nos tissus sociétaux. Comme les guerres, qui ne se gagnent pas à coup d'évacuations en catastrophe, les crises sanitaires, économiques et sociétales ne peuvent se dépasser durablement par le confinement permanent.

Le rideau s'ouvre sur d'innombrables défis.

- Dans quel état allons-nous retrouver nos moyens, nos repères habituels ?
- Dans quel état, plus encore, allons-nous nous retrouver nous-mêmes ?
- Dans quelle mesure allons-nous devoir inventer d'autres visions ?
- Et, car il ne suffit pas de vouloir avoir la tête dans les étoiles, comment allons-nous pouvoir les relier aux impératifs immédiats ?
- Comment piloter nos organisations, qui vont rencontrer des nappes de brouillard bien épaisses, des récifs absents de nos cartes ?
- Avec des directions privées de GPS, s'interrogeant parfois sur la survie même de leur organisation ?

- Avec des collaborateurs tout à la fois épuisés, angoissés, désorientés ?

Certes, de beaux esprits pourront toujours clamer que toute crise ouvre sur des *opportunités*, mais l'énoncé rituel ne va pas sans travail acharné, sans capacité à ouvrir des portes qui ne sauraient s'ouvrir d'elles-mêmes. Et sans mettre de l'ordre au désordre. Non pas « une fois pour toutes », mais bien dans une dynamique désormais à inscrire dans la durée.

Cette courte contribution n'a pas la prétention de fournir un guide prêt à l'emploi – ce serait d'ailleurs dangereux de poursuivre cet objectif, plus encore de prétendre pouvoir le tenir.

Mais il n'est pas inutile de rechercher un minimum de structuration qui puisse aider à construire en chaque lieu quelques repères opérationnels, même si ces repères ne seront qu'éphémères, constamment à corriger, repenser, réactualiser.

Dans le foisonnement des événements – j'utilisais récemment l'image de « confettis jetés dans le ventilateur »² – il est indispensable de construire pareils repères, et de s'inscrire dans une *dynamique rapide de construction de repères structurants*. Il ne s'agit pas d'une illusoire « planification », mais d'un effort constant pour mettre quelque ordre dans un désordre structurel, promis à durer.

Je proposerai trois lignes de référence qui pourraient aider à penser et structurer la conduite des opérations sur le terrain.

1. L'anticipation, la surveillance, le traitement-flash des hémorragies

Le “desserrement du confinement”³ ne signifie en rien le retour à des conditions de navigation nominales. Nous restons soumis à la possibilité de nouvelles tempêtes majeures, et plus encore à des alertes sévères touchant l'une ou plusieurs composantes de nos systèmes. Sans oublier, même s'il ne faut pas verser dans une noirceur sans fond, la possibilité d'autres chocs hors échelle, qu'il s'agisse d'une canicule estivale, ou d'une grave inondation de Paris.

Et les difficultés à attendre frapperont des systèmes convalescents, déjà en grande fragilité. De ce fait, toute alerte particulière touchant une organisation aura immédiatement le potentiel de déstabiliser l'ensemble de son système.

Cela doit conduire chaque organisation à mettre sur pied *une cellule vigie pour consolider ses capacités d'anticipation et de réaction rapide*.

Cette cellule est chargée du questionnement sur les chocs possibles, et de la surveillance des signaux d'alerte – au-delà même des signaux faibles, pour travailler sur les signaux *aberrants* qui ne sont pas détectés par nos radars habituels.

Une cellule capable aussi de sonner des mobilisations spécifiques pour réponse immédiate, jusqu'à des mobilisations générales puisque, sur un navire à la navigabilité très dégradée, une voie d'eau particulière peut mettre en danger tout l'ensemble. Toute urgence relative a vocation à devenir urgence absolue.

Insistons : seule une anticipation très forte permet d'acquérir une capacité de vigilance à la hauteur de enjeux. On a déjà trop vu dans cette crise les organisations ne se mobiliser qu'avec des semaines, ou plutôt deux ou trois mois de retard. La bataille est perdue avant même d'avoir commencé.

Il est donc indispensable de disposer d'une équipe sachant se saisir de cette fonction de questionnement au-delà des horizons communs. Une équipe entraînée à le faire en évitant les impasses habituelles : la cécité (on ne voit rien), l'aveuglement (on écarte ou on lisse tout signal

de façon à le faire taire), mais aussi l'hystérie (on hurle en permanence, on déverse des tombereaux de peurs sur les instances de pilotage, en les submergeant plutôt qu'en les aidant).

Pareille cellule vigie doit être très finement reliée à tous les tissus de l'organisation, pour ne jamais se couper des « palpeurs » que sont tous les membres du système. Il faut bien comprendre en effet que les brèches possibles sont de toute nature, depuis un problème technique interne, un problème d'approvisionnement, de débouché, de trésorerie, de réglementation... sans omettre le problème de la fragilité, de la sensibilité exacerbée du tissu social et individuel. Un système structurellement instable est exposé à toute atteinte, même à des affections banales qui n'auraient pas posé de difficulté en situation nominale.

Davantage : chacun, à son poste, doit être investi d'une mission d'alerte pour faire remonter des perceptions de signaux – qu'ils soient massifs, clairs, ou même difficile à catégoriser mais cependant bien ressentis.⁴

Certes, le risque existe que chacun soit aveuglé par les signaux les plus massifs. Ou se transforme en simple livreur déversant tous les motifs d'inquiétude sur l'instance plus spécifiquement en charge de la veille. Pour limiter ces difficultés, on saura prévoir des boucles d'apprentissage rapide permettant d'affiner ce travail collectif de vigilance. Là aussi, il n'y a pas de plan, de grille, de tableau excell, à appliquer, mais une dynamique à construire, valoriser et perfectionner. Ce qui suppose préparation rapide à cette tâche, comme je l'indiquerai in fine.

Par contraste, on peut rappeler le magnifique texte de Dino Buzzati :

« L'hiver était descendu depuis plusieurs jours déjà sur le fort quand on lut, sur la décision quotidienne affichée dans son petit cadre, une étrange communication. "Faux bruits et regrettable agitation", était-il écrit. "Suivant les instructions précises du commandement supérieur, j'invite les sous-officiers, gradés et hommes de troupe à n'accorder aucun crédit à des bruits dénués de tout fondement concernant des menaces présumées d'agression contre nos frontières ; je les invite en outre à ne pas répéter et à s'abstenir de répandre, de quelque façon que ce soit, lesdits bruits. Ces bruits, outre qu'ils sont inopportuns pour de simples raisons de discipline, sont susceptibles de troubler les bons rapports entretenus avec l'État voisin, et de provoquer chez les hommes une nervosité inutile, nuisible à la bonne marche du service. Je désire que la surveillance effectuée par les sentinelles le soit avec des moyens normaux, et que, surtout, il ne soit pas fait recours à l'usage d'instruments d'optique d'un modèle non réglementaire, et qui, souvent employés sans discernement, prêtent facilement à l'erreur et aux fausses interprétations. Quiconque est en possession de tels instruments devra en faire la déclaration à son commandant de compagnie, lequel se chargera de confisquer lesdits instruments et de les garder." »⁵

En prolongement, il faut avoir prévu tout à la fois :

- Des capacités *d'intervention rapide spécifiques* pour colmater toute brèche constatée, ou mieux : mobilisables dès le repérage de potentiels de menaces pour limiter les vulnérabilités et préparer au mieux les réactions en cas de réalisation de la menace.
- Des dynamiques de *mobilisation générale* pour colmater les brèches importantes, puisque toute voie d'eau est une menace pour l'ensemble.

Bien sûr, il faut prendre en considération les situations dans lesquelles le problème n'est pas de détecter de possible vulnérabilités mortelles, mais de faire face à des brèches vitales déjà là, et d'une évidence brutale. Ainsi dans les secteurs de l'aérien, du spectacle, du tourisme... Dans ce cas, il s'agit plus de détecter des signaux cachés mais de rechercher les quelques leviers que l'on peut actionner. La cellule vigie devient alors **cellule de sauvetage**.

2. La restauration en profondeur de la navigabilité

Les situations sont très diverses :

- Le cas très grave, qui vient d'être pointé, des organisations qui ont perdu, au moins pour un temps relativement long, tout ce qui faisait leur portance existentielle.
- Le cas des organisations exposées à des risques potentiels d'effondrement en cascade, par exemple s'il y avait mise en défaut de l'Italie ou fermetures de débouchés vitaux, notamment de la Chine ; ou le cas de villes dont le développement repose sur des mono-activités en grave difficulté.
- Le cas, plus général, des organisations "simplement" confrontées à un environnement fortement dégradé et pulvérulent.
- Le cas des organisations qui, en dépit des turbulences, trouvent dans le nouvel état du monde des facteurs de dynamisme pour leur activité, si bien sûr elles savent exploiter avec intelligence et efficacité ces facteurs favorables. Même un bouleversement porteur, reste un défi qu'il faut savoir relever.

Quel que soit le cas, il va falloir inventer, à commencer bien entendu dans le cas des organisations qui sont confrontées à des murs immédiats. Mais on ne saurait se contenter de nouvelles visions. Il faut bien maintenir le navire à flot : on ne transforme pas du jour au lendemain un vraquier en montgolfière.

Le principe est simple : tenir l'organisation comme un enchevêtrement de casseroles de lait sur le feu, à surveiller avec la plus grande compétence, en développant les meilleures dynamiques. Ce qui va requérir une excellence opérationnelle mobilisant les compétences de chacun, à tous les niveaux. Chaque maillon devient critique et bien percevoir ce que cela signifie en termes de responsabilité et de mission.

Chaque maillon sera bien sûr exposé à une somme d'impossibilités. Mais ces obstacles constants ne sauraient devenir motifs à retraits réflexes. Il ne suffit pas de publier des lettres de refus, ou de mettre les directions en demeure de résoudre tout et dans l'instant, pour être quitte de ses responsabilités. L'impossibilité devient le terrain d'action et d'engagement de chacun et de tous. Sinon chacun et tous seront engloutis par ces impossibilités.

Et à l'inverse, les directions ou ceux qui, à l'extérieur, fixent des règles du jeu général, ne sauraient se replier dans des bunkers souverains se contentant d'énoncer des principes inapplicables ou des diktats protégés par leur brutalité. Sans échange constant, précis, allant dans le détail, chacun étant investi dans la recherche du viable, le système ne saurait trouver des voies de passage entre les récifs et les courants mortels. Ce qui suppose, une fois encore, des boucles d'apprentissage rapide, des modalités d'essai-erreur de grande plasticité et vélocité.⁶

Avec la confiance en carburant primordial.

Un très gros travail de phasage de rythme entre organisations, internes comme externe, est à développer. Organisations publiques et privées vont devoir se mettre en correspondance de fonctionnement, ce qui peut bousculer des cultures administratives plus habituées à être protégées par des règles qu'elles instituent elles-mêmes. Mais certaines administrations savent déjà adopter des rythmes et des modes de travail tout à fait en adéquation avec les exigences des turbulences actuelles. Il va falloir, là comme ailleurs, s'inspirer des meilleurs exemples.

Pour tenir ces exigences, les directions pourront prévoir de mettre sur pied une *cellule* « *navigation* », capable de tenir les multiples rênes nécessaires pour aider à conduire l'ensemble au plus près des exigences et des perspectives retenues par les instances dirigeantes

et des contraintes et suggestions du terrain. La particularité de ce type de cellules, contrairement aux cellules de crise, est qu'elles sont là pour longtemps.

3. La mobilisation active de l'inventivité

Les situations de rupture exposent brutalement à un impératif : repenser les visions, les missions, les modalités de l'action. On peut retenir le modèle de ce qui fut pensé pour traiter le cyclone Sandy aux États-Unis (2012) : *une cellule « invention »*.

Elle sera composée de personnes déjà repérées, ou sollicitées sans délai, pour se projeter avec hardiesse hors des territoires connus. On évitera aussi bien les chefs de silos qui doivent leur succès à leur dextérité dans le respect des normes et de la conformité, que les excentriques capables de science-fiction plus époustouflante que féconde. Il s'agira de travailler sur les éventuels nouveaux créneaux sur lesquels se projeter, de s'interroger sur les forces internes pourraient être recombinaées pour être accrochées à des opportunités naissantes, ou à des opportunités à ouvrir soi-même. Et sans oublier les nécessaires exigences d'un monde désormais en attente d'autres modèles de développement – si l'on ne veut pas que, très vite, les questions de fin du monde ou de fin du mois soient balayées par des menaces vitales sur la fin de la semaine.⁷

Il faudra faire la chasse aux idées nouvelles pouvant apparaître dans l'environnement, et très probablement sur des marges et dans des angles morts rarement considérés – là où naissent les ruptures créatrices de nouveaux territoires à investir.

Pareille cellule « invention » devra, comme pour la cellule « vigie » déjà évoquée, solliciter les myriades d'idées nouvelles, d'intuitions, pouvant venir de l'ensemble des collaborateurs – à commencer par les plus créatifs, qui n'ont pas toujours été les plus reconnus par la vie des organisations en période de calme ou de simple changement. Chacun sera ainsi mis en responsabilité pour contribuer à l'invention de futurs dont nul n'a encore la carte.

En d'autres termes, il faut créer un terreau à partir duquel l'organisation sera en meilleure posture pour trouver des voies de développement – et dans les cas les plus extrêmes, des voies de survie.

Application

Comme indiqué en ouverture de ce texte, ce ne sont là que des pistes de structuration des démarches à construire et appliquer concrètement.

Le passage de l'esquisse à la pratique opérationnelle appelle un travail spécifique au sein des organisations pour ciseler au mieux les dynamiques à engager.

Pour aller plus loin :

Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

Patrick Lagadec : "Piloter en univers inconnu", Préventique, Bordeaux, mai 2013, 24 pages.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/KitPrev1_Lagadec.pdf

Patrick Lagadec: *Navigating the Unknown, A practical lifeline for decision-makers in the dark*, Crisis Response-Préventique, October 2013.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Navigating_the_Unknown-Lagadec_2013.pdf

Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation-Les Échos Éditions, 624 p, 2 000.

¹ Peter Schwartz, *The Art of Long View, Planning for the future in an uncertain world*, Doubleday, New York, 1991.

² 25 Avril 2020 : participation à l'émission de Jean Leymarie « Les Informés », sur France Info. <https://fr-fr.radioline.co/podcast-france-info-les-informes-de-france-info>

³ J'emprunte cette notion fort juste à Alain Duhamel, BFM TV, 28 avril 2020.

⁴ Karl E. Weick et 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.

⁵ Dino Buzzati : *Le Désert des Tartares*, Laffont, Livre de Poche, 1980, p. 195.

⁶ Je citerai à nouveau ici le stratège William Boyd qui a proposé sa méthode OODA – observation, orientation, décision, action –, qui séquence le travail en proposant cette boucle d'intervention systématique. Ce qui importe, c'est le rythme général que l'on s'impose. Boyd avait en effet remarqué, pendant la guerre de Corée, que les Américains, qui disposaient pourtant d'avions bien supérieurs à ceux des Chinois, perdaient leurs engagements. Il comprit que la raison de ces échecs tenait au fait que les Chinois étaient bien plus rapides dans leurs retours d'expérience : leur rythme d'apprentissage était supérieur. Il faut donc d'emblée, dans la confrontation à l'inédit foisonnant, appliquer un rythme d'intelligence et d'action très soutenu, loin des trop habituels « suivis » de crise. Ici, de même, on ne pourra imprimer pareil tempo si le milieu concerné n'est pas dans une recherche constante des questions de fond, et entraîné à anticiper et mettre en œuvre des mutations qui fassent sens et cohésion. À défaut, la vitesse ne sera que précipitation et l'action ne conduira qu'à des déroutes encore plus rapides. (extraits de PL *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Belles Lettres, 2015, pages 239-240. <http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf>

⁷ Nicolas Hulot : “100 principes pour un nouveau monde”, *Le Monde*, Idées, 7 mai 2020, pages 28-29. <https://journal.lemonde.fr/data/820/reader/reader.html#!preferred/0/package/820/pub/1158/page/29>