



LE MONDE D'APRÈS

Pilotage de crise : des ruptures capitales

PAR PATRICK LAGADEC

directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique

ET

MATTHIEU LANGLOIS

médecin anesthésiste réanimateur au CHU Pitié Sorbonne Université Paris 6,

membre de la Société française de médecine de catastrophe

Face à la nouvelle *terra incognita*.

L'ÉPREUVE mondiale de la Covid-19¹ contraint à la lucidité et à la responsabilité, bien au-delà de l'épisode pandémique spécifique. Dans tous les domaines – climat, santé publique, économie, sécurité, etc. –, nous sommes jetés hors de nos territoires de référence et les grammaires de pilotage de crise sont à repenser².

DES DÉFIS BARBARES. Les crises qui déferlent désormais sont sorties du territoire convenu de nos visions, organisations et outils. Voici, en effet, les méga-chocs à l'échelle mondiale, les déclencheurs systémiques, l'inconnu, la mutation de la communication qui se fait connectivité généralisée, un *leadership* constamment soumis à une concurrence sévère, quand ce n'est pas à une mise en question radicale et instinctive.

Les « fondamentaux », tenus comme repères sur lesquels s'appuyer, deviennent de plus en plus sujets à caution, quand ils ne sont pas en implosion. La fragilisation extrême des socles, la rupture des contrats sociaux, l'attrance pour le faux nous projettent dans des univers déroutants. D'autant que ces vortex sont maintenant utilisés par bien des gouvernants,

acclamés par nombre de leurs sujets aux abois, perdus dans un monde devenu trop étranger, hostile et angoissant.

Le fond du tableau, c'est le passage fulgurant du registre de l'accident à celui d'engloutissement – sur tous les fronts, tous interdépendants.

L'impréparation à ces défis conduit à subir des pathologies récurrentes : impossibilité de détecter des signaux faibles, et encore moins des signaux aberrants, avant que les chocs n'aient totalement débordé les systèmes ; impossibilité d'anticiper ; impossibilité de réunir, en appui aux dirigeants, une instance de type « force de réflexion rapide³ » en mesure d'aborder les problèmes de façon globale et approfondie, loin des seuls cénacles d'expertise spécialisée qui ne pourront aller au-delà de recommandations, voire d'injonctions mono-disciplinaires, pénalisantes en situation de crise systémique extrême ; impossibilité de réagir de façon créatrice et plastique à des situations inédites, sans subir successivement l'engourdissement, la paralysie, la tétanisation, le refus des alertes, la mise à l'écart des lanceurs d'alerte, pour enfin en arriver à des mobilisations désordonnées quand il est trop tard et sur fond de bunkérisation dans des silos, strates, doctrines et procédures convenues qui ne conviennent plus ; impossibilité de



LE MONDE D'APRÈS



© fizkes/Shutterstock.com

*L'impératif est clair : repenser notre vision, notre logique d'action, notre gestion des crises pour être en phase avec les défis du XXI^e.
Le dirigeant sera moins celui qui sait que celui qui saura mobiliser l'intelligence et la créativité de tous.*

conduire une communication pertinente qui éviterait de se réfugier dans des affirmations aussi peu crédibles que désordonnées et contradictoires et des propos développant bien plus le conflit et la défiance que la cohésion et la confiance.

On pourrait multiplier ainsi les listes de pièges qui exposent à des séries d'*Étranges défaites*⁴. Il est donc urgent de se mettre en posture de relever les défis du monde tel qu'il est devenu.

DES RUPTURES DÉTERMINÉES. L'impératif est clair : repenser notre vision, notre logique d'action, notre ges-

tion des crises pour être en phase avec les défis du XXI^e siècle.

Le dirigeant sera moins celui qui sait déjà que celui qui peut ouvrir et susciter les questionnements les plus féconds pour anticiper, détecter, penser et traiter les défis inédits ; celui qui saura mobiliser l'intelligence et la créativité de tous ; celui qui, sur ce terreau, saura inscrire dans l'opérationnel immédiat des grammaires profondément repensées avec détection rapide des failles, correction flash des erreurs – y compris celles venant de l'expertise. La boucle de rétroaction rapide devient le rythme de référence. Le leader d'aujourd'hui doit être à l'aise dans le hors cadre : il n'est pas porté à se raccrocher



LE MONDE D'APRÈS

“Le défi est là : se préparer à naviguer et piloter dans du hors cadre.”

instantanément à son cadre rassurant. Il peut ainsi se faire chef d'orchestre dans l'inconnu.

Les organisations ne pourront plus se penser d'abord comme des silos en concurrence exacerbée, obsédés pas la seule défense de leurs murailles et leur drapeau. Elles devront opérer dans la transversalité, agiles grâce au décloisonnement, créatrices de dynamiques concourantes. Elles sauront valoriser les expériences individuelles et collectives, y compris les plus inventives.

Les individus ne pourront plus être pensés comme de simples rouages, mais comme des ressources indispensables sans que les egos poussent à l'*hubris* déclencheur d'échecs de grande échelle.

L'expert ne sera pas considéré comme celui qui possède savoir et réponse et que l'on interroge comme la Pythie. Il aura fait siens les mots de Bertold Brecht : « La fonction principale de la science n'est pas d'ouvrir une porte sur la sagesse infinie, mais de fixer une limite à l'erreur infinie⁵. » Il aura intégré que, dans un monde chaotique marqué par l'inconnu, son premier devoir est de clarifier les limites de son expertise – et le dirigeant aura intégré que la première et continuelle question qu'il doit poser à l'expert est bien celle de la limite de son expertise.

Pour tout cela, il est urgent d'introduire une préparation puissante de chacun afin de ne plus être systématiquement paralysé par les turbulences du monde actuel, condamné à

ne pouvoir ni détecter, ni anticiper, ni réagir, ni inventer. Et, finalement, à faire payer au plus grand nombre – à commencer par les plus démunis – les capitulations de ceux qui ont les plus importantes responsabilités.

Certes, il faut continuer à cultiver l'excellence dans le connu, mais les risques existentiels sont bien dans le hors cadre. Il ne suffit plus de penser « *out of the box* ». Mike Granatt, fondateur du Civil Contingencies Secretariat au Cabinet Office à Londres, le dit de façon lumineuse : « *There is no box anymore*⁶. »

La perspective a été merveilleusement énoncée voici quelques années par le vice-président d'un grand groupe de la Silicon Valley dans une adresse à ses collaborateurs : « Votre territoire de responsabilité, dorénavant, c'est l'inconnu. »

Le défi est là : se préparer à naviguer et piloter dans du hors cadre, ce qui permettra de remettre rapidement du cadre – provisoire, plastique, viable, fécond – dans les situations les plus surprenantes. Pour que le hors cadre conduise, non pas au chaos délétère, mais à l'intelligence et à l'invention collectives.

Maintenant, au travail ! Et sans retard car, comme l'écrit Camus dans *La Peste* : « Ce n'est pas une question de vocabulaire, c'est une question de temps. » •

1. Patrick Lagadec, *La crise du covid-19 : l'urgence de l'invention. Contribution au retour d'expérience et au travail d'enquête*, mai 2020, version provisoire.
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/11-05-2020.pdf>
2. 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-LeTempsdelInvention.pdf>
3. Patrick Lagadec, « La Force de réflexion rapide. Aide au pilotage des crises », *Préventique Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, pp. 31-35.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf
4. Référence à l'ouvrage de Marc Bloch publié en 1946. (*NDLR*)
5. *La Vie de Galilée*.
6. Comprendre très vite qu'il n'y a et aura plus de plan, reste un plan vital : se réinventer.