

LA NAVIGABILITÉ DES ORGANISATIONS EN UNIVERS CHAOTIQUE

CADRAGE ET INITIATIVES

Patrick Lagadec

Publié sur LinkedIn le 10 décembre 2020

<https://www.linkedin.com/pulse/navigabilité-des-organisations-en-univers-chaotique-patrick-lagadec/?published=t>

Les temps sont terribles pour les organisations tant publiques que privées, assaillies de toutes parts, à tout moment, par des phénomènes qui vont de l'accident hors échelle ou déclenchant une contamination systémique foudroyante, à la dislocation de leurs fondamentaux et environnements porteurs. Voici l'ère des menaces existentielles, tant constantes qu'expéditives.

À la passerelle, les pilotes éprouvent le vertige, confrontés – entre autres – à l'illisibilité, la confusion, la sensibilité explosive à toute perturbation, la perte fréquente des ancrages et tissus qui permettaient de forger et de sécuriser identité, robustesse, projet. Avec la perspective d'un épuisement général exposant à une vulnérabilité de plus en plus aiguë.

Une suite de publications a déjà présenté analyses, cadrages, et pistes d'action en phase avec le nouveau contexte des risques et des crises.¹

L'objet de cette courte note est de dessiner – avec la modestie et la circonspection qui s'imposent – trois lignes d'action à proposer aux dirigeants aux prises avec ces « Perfect Storms ».

I – BRÈCHES ACCIDENTELLES : REPENSER L'URGENCE

Exigences,

1°) pour les instances en charge des risques, de la sécurité, des crises ;

2°) pour toutes les composantes de l'organisation, qui sont toutes concernées par la possibilité de défaillances, d'accident, et d'embarquées :

1. Détection Flash

En raison de la sensibilité extrême des contextes, les incidents et accidents doivent être repérés au plus vite, et faire l'objet d'une analyse de risques pour les effets dominos omnidirectionnels qu'ils peuvent déclencher, que ce soit en matière physique, juridique, de communication...

Et il ne suffit pas d'être vigilant sur les signaux habituels, ni même sur les signaux faibles : les signaux aberrants, qui sont dans l'angle mort, sont encore plus déterminants.

2. Colmatage immédiat

Toute brèche peut donner lieu à diffusion rapide, et doit donc faire l'objet d'une prise en charge sans délai au plus près du terrain.

Et avec information des cellules en charge aux différents nœuds et étages de l'organisation, sans oublier la cellule centrale qui doit entretenir une capacité de vigilance générale.

3. Démarche ouverte

Les organes initialement concernés) doivent s'interroger sur les risques d'effets débordants.

Le traitement d'urgence doit se prolonger par une mise en veille ou une mise en alerte élargie, rapide – mais flexible (sinon on va à l'épuisement des systèmes).

4. Débranchement de réseau

Tout ébranlement localisé, qui peut désormais avoir un potentiel de développement généralisé, appelle une réflexion rapide sur la nécessité éventuelle de mise en isolement des systèmes immédiatement concernés de façon à éviter les propagations sauvages.²

5. Le “retour” à un nominal en mutation

Le domaine de la prévention, comme celui de l’action d’urgence doit intégrer au plus tôt, la dimension du retour à un “équilibre soutenable” (qui sera de moins en moins un retour à la situation antérieure). Réarmer les capacités, retisser les liens un temps défailants ou volontairement suspendus doit avoir été intégré en amont. La question du retour doit faire partie du domaine de l’urgence.³

Et cela au pluriel, car les chocs devenant bien plus nombreux, en milieu toujours plus sensible, il faut prévoir des dynamiques de plasticité organisationnelle capables de tenir les *stop and go* promis à devenir la règle.

Mais, comme examiné ci-après, ces retours à des positions d’équilibre (provisoires) doivent s’envisager et se construire au milieu d’effervescences et de mutations qui seront désormais constantes.

II – GRANDES LIGNES DE FAILLE : INTELLIGENCE STRATÉGIQUE

Exigences,

1°) pour les cellules en charge de la stratégie et des risques,

2°) pour les étages exécutifs :

1. Cartographie des risques

Ce travail est bien connu, et ne cesse de s’enrichir, avec par exemple les productions du Forum Économique de Davos qui, chaque année, propose cartographies de risques toujours plus foisonnantes, avec une analyse dynamique des interactions de ces risques.

La difficulté est de ne pas se perdre dans des amoncellements de points comme de graphes de moins en moins lisibles (on se souvient de la remarque du Général McChrystal devant un schéma des risques en Afghanistan : « *Quand on aura compris ce schéma, on aura gagné la guerre* »).

Il faut entendre la cartographie, non pas du tout comme moyen d’atteindre une exhaustivité, mais comme exercice enrichissant le questionnement et venant éclairer le pilotage de ces risques.⁴

2. Tableau des tendances lourdes

C’est une autre piste utile : l’élucidation de grands courants de fond qui vont déterminer les environnements de l’organisation, ce qui permet d’intégrer les lectures et les efforts.

Au nombre de ces tendances : la démographie et l’urbanisation ; le changement climatique, la maîtrise de l’eau, les terres arables, les migrations ; les routes de la soie et les percées chinoises ; la dissolution des instances de régulation internationales ; les axes de crise et le terrorisme ; la pauvreté ; la violence et la dissolution des contrats sociaux ; la mise en question de la rationalité et de la démocratie ; etc.

Le danger est ici inverse de ce qui pouvait marquer la démarche de cartographie du point précédent : non plus l’égarement dans le pulvérulent, mais la séduction d’intégrations de haute volée qui « expliquent tout » et canalisent la réflexion – qui doit résolument rester ouverte et attentive aux surprises les plus “inconcevables”.

3. Identification de ruptures existentielles

Le travail consiste ici à s'écarter des balayages d'ensemble, pour tenter de discerner des ruptures particulières, sur différents fronts, pouvant poser problème de survie pour l'organisation, ou offrir des opportunités hors cadre – “impensables” elles aussi dans les cadrages mentaux en vigueur.

Il s'agit moins ici d'accumulation maximale de données ou d'intégration de dynamiques de fond, que de discernement de surprises, inspirées par les autres travaux d'analyse stratégiques, mais surtout fruit de démarches de rupture et d'invention.⁵

III – DÉFENSE DYNAMIQUE EN PROFONDEUR

Deux exigences pour le pilotage stratégique de nos organisations :

1. Excellence dans le connu

1°) Maîtrise des risques : mise en œuvre des principes cindyniques, avec notamment le souci des dimensions organisationnelles, décisionnelles et culturelles de la sécurité, au-delà des seules exigences techniques.

2°) Prévention-gestion de crise : l'organisation doit être en mesure de détecter au plus vite les amorces de dérapage, et de mobiliser toutes les compétences voulues en matière de gestion des crises : boîtes à outils, action rapide, cellule de crise, coordination, communication... Les aptitudes nécessaires ne se construisent pas à coup de power-points ou de dossiers de doctrine, mais bien par des implications personnelles et collectives dans des exercices exigeants, réalistes, suivis par des débriefings rigoureux. Le tout constamment enrichi par des retours d'expérience et travaux sur les meilleures initiatives dans le domaine.

Sans implication des étages exécutifs, et une dynamique générale bien intégrée par l'organisation, il est inutile d'espérer un contrôle des risques de qualité, ni de traverser les crises contemporaines.

2. Nouvelle donne pour naviguer dans l'inconnu

C'est le véritable rendez-vous, d'importance existentielle, pour nos organisations. Naviguer dans les tempêtes actuelles – aussi sauvages, constantes qu'inédites – exige de se porter bien au-delà des horizons classiques de la gestion des risques et des crises. Tous les points précédents ne sont que des bases nécessaires, l'essentiel se joue désormais sur d'autres partitions : surprise, hors échelle, hors cadre, inédit, méga-choc, hémorragie ; et nécessité, si l'on veut survivre et mieux encore ouvrir des opportunités, de savoir se faire découvreur, bien plus encore que gestionnaire (a fortiori administrateur du convenu).

De façon opérationnelle, quelques pistes minimales sont à ouvrir et consolider :

1°) Implication décisive des échelons exécutifs, à partir d'un énoncé du type : « L'essentiel se joue dans l'inconnu ».

Initiative concrète : organiser des mises en situation – non chronophages –, pour ouvrir les esprits et ajuster les capacités de pilotage. Et disposer de guides minima de repérage quand il faut affronter des inédits de haute intensité.⁶

2°) Mise sur pied d'équipes de type “Force de Réflexion Rapide” (FRR), en mesure de travailler les questions hors cadre, de préparer des lignes de questionnement et de discernement pour les étages exécutifs, et d'instruire des questions présentées par ces étages pour exploration et préconisation.⁷

Pareil appui doit être actif de façon continue (même si les modalités doivent être ajustées pour que l'on ne tombe pas dans le chronophage inutile) pour détecter et mettre à l'agenda au plus vite – y compris dans les situations les plus complexes à n partenaires – les menaces graves, voire existentielles, qui surgissent ou se constituent. On doit notamment être attentifs aux modèles (patterns) d'attitude ou d'action porteurs de mises en question vitales.⁸

Initiative concrète : constituer une FRR, l'entraîner, et préparer les dirigeants à en faire le meilleur usage.

3°) Mobiliser l'organisation autour de ces enjeux de l'angle mort, en impliquant, notamment : les acteurs de l'urgence, les cellules en charge de la stratégie, et les hauts potentiels. L'essentiel n'est pas d'être exhaustif, ni de fixer des réponses, mais de se mettre en capacité de penser et d'agir autrement.

Initiative concrète : organiser de courts exercices de mise en situation et de créativité, pour développer une plasticité mentale et opérationnelle en phase avec les exigences d'un environnement chaotique.

4°) Une urgence RH : mettre en place une politique immédiate de valorisation des collaborateurs créatifs, traditionnellement mis à l'écart voire éjectés de nos organisations et plus encore des courses aux honneurs. On ne peut affronter l'inconnu de façon créative avec des personnes sélectionnées en tout premier lieu sur leur aptitude à la conformité. Il y a là une transformation de fond à opérer, qui portera des fruits à tous les étages des organisations : car les défis actuels ne pourront pas être relevés sans mobilisation en profondeur des corps sociaux, et sur des perspectives de grande agilité.

Initiative concrète : lancer un travail immédiat sur la façon de conserver en interne, d'écouter, de valoriser les esprits les plus aptes à se mouvoir dans l'inconnu de façon créative ; et faire la chasse aux mille et une modalités courantes qui, précisément, bloquent ces aptitudes.

5°) Benchmarking sur les ruptures créatrices : les organisations, ou des clubs de partage, auraient le plus grand intérêt à documenter les meilleures initiatives en termes de visions stratégiques, d'inventivité organisationnelle interne, de combinaisons de ruptures créatrices multi-acteurs.⁹

Initiative concrète : Mettre sur pied, ou consolider, des clubs d'échange ayant pour mission de documenter les meilleures ruptures créatrices intéressantes pour faire progresser l'organisation.

Pour aiguillonner la démarche, on peut commencer par un point zéro.¹⁰

Mais l'essentiel n'est pas dans l'évaluation – même si elle peut intéresser directions et agences de notation (dont on pourrait attendre qu'elles soient attentives aux capacités de survie des organisations dans les temps chaotiques).

Le vital est de plonger au plus vite dans des démarches inventives, constructives de compétence comme de sens. Avec cette dimension cruciale : bien moins le « dossier », le « schéma », le « cérébral » que l'implication, le ressenti – nécessaires, comme le dit Mattieu Langlois, à une « résilience active ».¹¹

Et la détermination à se porter directement par-delà les horizons connus, là les cartes comme les routes sont à réinventer, non seulement bien sûr en défense, mais bien plus encore en anticipation-agilité-créativité si nous voulons habiter et transformer nos nouveaux environnements.¹²

Cela suppose des temps de préparation des esprits afin que ces océans inconnus qui nous attendent soient désormais bien tenus comme nos nouveaux terrains d'action et de responsabilité, et non plus comme des zones dont il ne faut surtout s'approcher à aucun prix. Comme au siècle des Grandes Découvertes, il nous faut passer les *Caps Bojador* de notre temps. Comme le disait un dirigeant de la Silicon Valley à ses cadres voici quelques années déjà : « *Votre domaine de responsabilité, désormais, c'est l'inconnu* ».

¹ 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>

– “Catastrophe et pilotage : la sortie de tous nos « domaines de vol »”, Actualité de la catastrophe, Responsabilité et Environnement, *Annales des Mines*, n°98, Avril 2020, pages 68-71. <http://www.annales.org/re/2020/re98/2020-04-15.pdf>

– “Terra Incognita”, Dossier de l'INHESJ sur “La prise de décision dans l'incertitude”, *LIREC*, n°58, janvier 2019, pages 7-16. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lirec_58.pdf

– “Gestion de crise : entre progrès et vertige”, Dossier “La gestion de crise”, L'ENA hors les murs, Novembre 2018, n° 485, pages 4-6. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lagadec.pdf>

– avec Matthieu Langlois : “Pilotage de crise : des ruptures capitales”, *France Forum*, juillet 2020, pages 46-48.

² Voir l'intervention de Stephen Flynn lors de la table ronde de l'ISRM (Institute of Strategic Risk Management) animée par David Rubens, 19 November 2020, ‘What Can Academia Offer Global Risk and Crisis Management’, <https://www.theisrm.org/en/roundtable-what-can-academia-offer-to-global-risk-and-crisis-management>

³ Voir Elsa Peinturier : « Dans le vent des ouragants – Gestion de crise et mobilités – Le cas de la Nouvelle Orléans et sa région au cours des dernières décennies », Thèse de Doctorat, soutenue le 8 décembre 2020, Université Paul Valéry, Montpellier 3, UMR GRED, Gouvernance, Risque, Environnement, Développement.

⁴ Patrick Lagadec : « Forum économique mondial, 26 mars 2015 à Paris : une cartographie des risques globaux », petit-déjeuner du Haut Comité français pour la Défense civile, analyse critique, in *Préventique*, n° 140, Mars-avril 2015, pages 62-64. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev140-p62-EnvironnRisq-Lagadec-p.pdf>

⁵ Patrick Lagadec

– *Ruptures créatrices*, Éd. d'Organisation – Les Échos Éditions, Paris, 2000.

– avec Janek Rayer : “Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite”, *Administration*, Juin 1997, pages 118-125. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/describesauxruptures.pdf>

⁶ Patrick Lagadec : Pilotage de crise en terre inconnue - Guide de réflexion-action 2020, 27 août 2020. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/27-08-2020.pdf>

⁷ 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>

⁸ Dans l'actualité : Rebecca Robbins, Sharon LaFraniere, Noah Weiland, David D. Kirkpatrick and Benjamin Mueller: “*Blunders Eroded U.S. Confidence in Early Vaccine Front-Runner*” (“The Oxford-AstraZeneca effort held great promise to help arrest the pandemic. But a series of miscues caused it to fall behind in the U.S.”), *The New York Times*, 8 December 2020.

⁹ Avec des pistes comme les suivantes :

– La constitution et la mise en action de la cellule « Dynamo » à l'AP-HP, sous l'impulsion de Matthieu Langlois, lors de la phase Covid-19 la plus aiguë pour fluidifier les processus : M. Langlois, M. Borel, O. Clovet, V. Justice, C. Spuccia, M. Raux “Cellule de coordination des flux sortants des réanimations en période de Covid”, *Annales Françaises de Médecine d'Urgence*, SFMU-Lavoisier, Vol. 10, N° 4-5, Septembre 2020. https://afmu.revuesonline.com/articles/lvafmu/pdf/2020/05/lvafmu_2020_sprurge001102.pdf

– Le pilotage du groupe Chargeurs dans la crise Covid : *Le Point.fr*, 10 avril 2020. Michaël Fribourg : « La mondialisation est allée trop loin » « Le groupe Chargeurs produira bientôt 5 millions de masques par semaine. Une mue ultrarapide qu'explique son PDG, qui croit toujours dans l'industrie française ».

– Les initiative d'Accor en combinaison avec les restaurateurs : Sébastien Bazin, *France Inter*, 20 octobre 2020.

¹⁰ Patrick Lagadec :

– “Audit des capacités de gestion de crise - À l'heure des nouveaux défis”, *Préventique-Sécurité*, numéro 117, Mai-Juin 2011, pages 30-35. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS117_p30_Lagadec-p.pdf

- "New audits for new challenges", *Crisis Response Journal*, Volume 7, Issue 1, pages 26-28.
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/026-027.crj7.1.Lagadec.pdf>

¹¹ Matthieu Langlois : "Avant, pendant, après : les trois temps de la résilience active", revue *ADN-Antifragile*, Published on November 7, 2020. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6730819096713166848/>

¹² Patrick Lagadec, Emily Hough, Matthieu Langlois: "Leadership in Terra Incognita: Vision and Action", *Crisis Response Journal*, Vol. 15, Issue 4, December 2020, pages 14-17.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Hough_Lagadec_Langlois_Leadership.pdf