

## 5 Principes pour guider le leadership adaptatif

par Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall et Leni Wild

Résumé.

Pour répondre à l'incertitude provenant de la Covid-19, il faut un leadership adaptatif, qui est défini comme la capacité d'anticiper les besoins futurs, d'articuler ces besoins pour obtenir un soutien et une compréhension collectifs, d'adapter vos réponses sur la base d'un apprentissage continu et de faire preuve de responsabilité par la transparence de votre processus décisionnel. Pour tirer parti d'un leadership adaptatif réussi, suivez cinq principes communs pour guider votre réponse et élaborer des plans de reprise à long terme.

La pandémie de Covid-19 est en constante évolution, les [dirigeants faisant face](#) à l'imprévisibilité, à des informations imparfaites, à de multiples inconnues et à la nécessité d'identifier rapidement des réponses, tout en reconnaissant la nature multidimensionnelle (sanitaire, économique, sociale, politique, culturelle) de la crise.

[Répondre à la crise](#) nécessite un [leadership adaptatif](#), qui [implique](#) ce que nous appelons les 4 A :

- **Anticipation** des besoins futurs, des tendances et des options probables.
- **Articulation (expression)** de ces besoins pour construire une compréhension collective et un soutien à l'action.
- **Adaptation**, de sorte qu'il y ait un apprentissage continu et l'ajustement des réponses si nécessaire.
- **Accountability (responsabilité)**, y compris une transparence maximale dans les processus de prise de décision et l'ouverture aux défis et les retours d'information.

Les 4 A sont clairement visibles dans les réponses les plus réussies à la pandémie. Prenez par exemple [l'entreprise pharmaceutique AstraZeneca](#). Grâce à l'importance de leurs activités en Chine, ils ont été informés très tôt de l'existence du virus et ont commencé à travailler pour *anticiper* les besoins et les problèmes futurs, tout en faisant face à des incertitudes et des inconnues considérables. Ils ont *exprimé* ces besoins à un large éventail de parties prenantes internes et externes afin d'obtenir leur engagement et leur soutien et ont *adapté* une série de nouveaux modèles commerciaux et de partenariats pour répondre efficacement aux besoins les plus urgents de la Covid-19, plus particulièrement la mise au point de vaccins, mais aussi les méthodes de test et de dépistage, le développement d'installations sanitaires et l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) pour soutenir les diagnostics et la gestion des cas. L'entreprise a plus particulièrement mis en place une approche inclusive de la *responsabilité*, en s'engageant à soutenir la réponse mondiale à la Covid-19 « de la manière la plus économique et la plus équitable » possible, y compris de nombreux accords pour la production et la distribution à grande échelle de n'importe quel vaccin efficace, sans aucun profit pendant la période de pandémie.

Grâce à notre expérience collective au [cœur de la réponse à la Covid-19 de l'OMS](#) (David), [conseillant les responsables des gouvernements nationaux](#) (Arkebe), [diriger](#) et [donner des](#)

[conseils](#) concernant de grands systèmes complexes de santé et de soins (Ruth) et soutenir les réponses aux crises dans les pays développés et dans les [pays en développement](#) ainsi que dans les [contextes humanitaires](#) (Ben et Leni), nous avons identifié cinq principes communs pour guider ce type de leadership adaptatif dans la réponse à la Covid-19.

## **1. Assurer un apprentissage et une adaptation fondés sur des données probantes**

Le leadership adaptatif signifie que les équipes et les organisations doivent constamment évaluer leurs actions, en reconnaissant qu'elles devront continuellement faire des itérations et adapter leurs interventions à mesure qu'elles en apprennent davantage sur les résultats des décisions. Cela nécessite des processus clairs pour déterminer les meilleures options d'action ; [collecter, interpréter et agir sur la base de preuves](#), y compris la définition d'un ensemble de mesures clés pour déterminer le succès ou l'échec ; assurer la collecte continue de données pertinentes sur le plan opérationnel ; et définir un processus clair sur la façon dont les changements dans les données et les tendances déclencheront des changements dans l'action.

Placer ainsi l'apprentissage social et l'adaptation au centre de la réponse s'est révélé être un élément crucial dans la gestion récente des épidémies, plus particulièrement dans la [gestion du virus Ebola en Afrique de l'Ouest](#). Une analyse de [l'éradication réussie de la variole](#) a montré que ce succès était attribuable à des processus d'adaptation et d'apprentissage stratégiques, plus que n'importe quel autre facteur unique.

Ce processus d'apprentissage doit être [ouvert et diversifié pour être efficace](#). Par exemple, le gouvernement allemand [a demandé l'avis](#) non seulement d'épidémiologistes et de spécialistes médicaux, mais aussi de sociologues, de philosophes, d'historiens de la science, de théologiens et de juristes pour trouver un équilibre éthique délicat entre la réouverture de la société et la protection de la santé publique.

## **2. Mettre à l'épreuve (tests de résistance) les théories, les hypothèses et les croyances sous-jacentes**

De même que des institutions telles que les banques subissent régulièrement des tests de résistance pour s'assurer qu'elles peuvent faire face à des crises futures, les hypothèses qui guident une réponse adaptative doivent faire l'objet d'une réflexion et d'un examen vigoureux et rigoureux, notamment par la [simulation de différents scénarios futurs possibles](#).

L'une des [approches les plus systématiques et rigoureuses de la planification de scénarios sur la Covid-19](#) a été développée par le Boston Consulting Group. S'inspirant des [approches militaires de l'apprentissage stratégique](#), ils préconisent que les entreprises établissent un modèle intégré « d'anticipation, d'intelligence et de réponse » qui peut sous-tendre la prise de décision commerciale. En utilisant une telle approche, différents scénarios ont été développés pour les secteurs de [l'automobile](#), de [la mode et des produits de luxe](#). Ces scénarios tiennent compte des incertitudes critiques liées à la situation de la santé publique, de l'impact des mesures gouvernementales, de l'environnement économique général et des prévisions de la demande spécifique aux entreprises, et utilisent la surveillance en temps réel comme base de décision.

### **3. Rationaliser la prise de décision délibérative**

L'un des principaux défis auxquels sont confrontés les dirigeants est que les données sur la Covid-19 évoluent sans cesse et sont souvent contradictoires. Lorsque les décideurs se sentent menacés, ils sont beaucoup plus susceptibles de revenir à des réponses prudentes et cloisonnées pour assurer un degré de sécurité résultant d'objectifs étroitement définis.

Les décideurs à différents niveaux doivent donc savoir clairement sur quoi ils fondent leurs suppositions et leurs hypothèses. Ils doivent expliquer ce qui est fait et pourquoi, et comment une décision a été prise, de sorte que si des erreurs sont identifiées, la confiance peut encore être maintenue dans le processus.

Les réponses nationales les plus réussies, en [Corée du Sud](#), à [Taïwan](#) et en [Allemagne](#) ; dans des initiatives moins médiatisées, comme au [Vietnam](#) et en [Éthiopie](#) et dans des efforts infranationaux, comme au [Kerala, en Inde](#), ont utilisées la pandémie comme catalyseur pour transformer le processus politique et le rendre plus ouvert, plus dynamique et plus souple. Ces réponses ont également amélioré l'intégration entre les différents systèmes, des soins de santé aux transports en passant par l'énergie, ce qui a donné lieu à des niveaux sans précédent de planification, de partage d'informations et de coordination.

### **4. Renforcer la transparence, l'inclusion et la responsabilité**

Partout dans le monde, on a demandé aux gens de modifier considérablement leur comportement, ce qui entraîne des coûts importants pour la société, les entreprises et les gouvernements. Les enjeux étant très importants, il est nécessaire d'examiner comment les décisions antérieures ont été prises, en tenant compte des informations disponibles à l'époque. Une évaluation continue en temps réel de la réponse est nécessaire pour optimiser l'apprentissage. Ces évaluations devraient inclure toutes les parties prenantes concernées, des professionnels aux populations touchées.

Les meilleurs leaders adaptatifs, qu'il s'agisse de chefs d'entreprise, de décideurs politiques ou d'organismes communautaires, ont reconnu que des erreurs sont susceptibles d'être commises et les ont activement utilisées pour identifier des opportunités d'apprentissage partagé. Par exemple, le service national de santé (National Health Service) au Royaume-Uni a engagé un dialogue ouvert, honnête et stimulant sur la manière dont les préjugés institutionnalisés dans le traitement de la Covid-19 ont conduit à des niveaux de douleur et de souffrance plus élevés chez les patients et le personnel issus de minorités noires et ethniques. Et il y a eu une [reconnaissance aux plus hauts niveaux](#) que, si difficile que ce processus puisse être, cela devait être vu comme un « point d'inflexion fondamental » pour l'un des plus grands fournisseurs de soins de santé au monde.

Le Centre européen de contrôle et de prévention des maladies a [préconisé l'utilisation d'examen après action et de processus similaires](#) pour évaluer comment les décisions de santé publique ont été prises à différents moments et sur quelle base. Étant donné que la réponse à la pandémie est de plus en plus considérée comme un marathon et non comme un sprint, il est vital d'évaluer ce qui s'est passé jusqu'à présent, d'identifier les priorités stratégiques et d'échanger les leçons

appries. Cela signifie que les dirigeants doivent s'engager à partager leur réflexion à chaque étape et, en agissant de manière ouverte et transparente, établir un indice de référence pour la manière de s'engager auprès des électeurs et des parties prenantes à mesure que la pandémie progresse. Plus encore, par la [reconnaissance de leur faillibilité](#), les leaders créent un environnement de franchise, de [sécurité psychologique](#) et de confiance mutuelle qui est vital pour une réponse efficace à la crise.

## 5. Mobiliser l'action collective

La crise du Covid-19 n'est pas seulement une crise de santé publique, c'est aussi une crise économique, sociale et politique. Il s'agit d'un [problème de « systèmes complexes »](#) qui [exige des changements](#) dans les comportements et les incitations et dans les relations entre les différents groupes et organisations. Pour être efficaces, les réponses doivent donc s'appuyer sur une collaboration entre différents secteurs, industries et professionnels, ainsi qu'entre les niveaux international, national et local, une ambition qui s'est souvent avérée difficile à mettre en pratique.

L'action collective à cet égard peut prendre la forme d'une coordination (par exemple, entre les entreprises), de partenariats entre différents groupes d'intérêt (par exemple, les entreprises et les communautés) ou d'un dialogue entre diverses parties prenantes. Le leadership adaptatif présente un rôle crucial à jouer pour aider à identifier l'alignement partagé des objectifs et la portée de l'action collective à travers les différents silos et niveaux de la réponse. Ces interactions enrichissent le débat, sont inclusives et améliorent l'appropriation des décisions.

Il existe des interventions multisectorielles remarquables qui font appel aux capacités des secteurs publics, privés et à but non lucratif, exactement de cette manière. Au Royaume-Uni, par exemple, la prise de conscience commune de la capacité existante en matière de soins de santé a permis un [accord historique](#) pour mettre rapidement en service tous les hôpitaux du secteur privé pour qu'ils soient utilisés par le service national de santé, au prix coûtant, ce qui a entraîné une augmentation accélérée du nombre de lits et d'équipements disponibles. La société civile et les groupes de citoyens ont également joué un rôle central dans la mobilisation des approches inclusives de la pandémie, en particulier dans les contextes où les ressources sont limitées. Des réponses locales sont apparues sous la forme d'un [soutien communautaire aux plus vulnérables](#) au Bhopal, en Inde ; de la reconversion des capacités de fabrication pour permettre la [production locale d'ÉPI](#) sur toute l'étendue des États-Unis ; et le renforcement des [« approches de l'économie sociale »](#) pour reconstruire les économies perturbées à partir de la base au Canada et dans de nombreux pays européens.

Ce que nous faisons dans cette réponse à la crise aura des répercussions pour les années et les décennies à venir. Ces cinq principes de leadership adaptatif ne sont pas seulement essentiels pour guider nos réponses immédiates ; ils seront également essentiels pour élaborer des plans de reprise et de résilience à plus long terme. Notre avenir collectif est peut-être incertain, mais [cette incertitude est au cœur même de la créativité humaine](#).

Si notre contenu vous aide à faire face au coronavirus et à d'autres défis, veuillez vous [abonner à HBR](#). L'achat d'un abonnement est le meilleur moyen de soutenir la création de ces ressources.

---

*Traduit et réimprimé avec l'autorisation de Harvard Business Publishing.*

*Cet article a été initialement publié sous le titre anglais, « [5 Principles to Guide Adaptive Leadership](#) » par [Ben Ramalingam](#), [David Nabarro](#), [Arkebe Oqubay](#), [Arkebe Oqubay](#), [Dame Ruth Carnall](#), et [Leni Wild](#). [hbr.org](#), sept. 2020. Copyright 2020 par la Harvard Business Publishing Corporation ; tous droits réservés. La présente traduction, Copyright 2021 par la Harvard Business Publishing Corporation.*