
La tentation Notre-Dame

Éloge de l'exception, piège de la généralisation.

Bruno DE SAN NICOLAS

23 avril 2026

Chapeau

Disons-le d'emblée, sans réserve : la restauration de Notre-Dame de Paris est une réussite exemplaire. Cinq ans pour rebâtir ce que l'incendie du 15 avril 2019 avait dévasté — charpente millénaire, flèche, toiture, vitraux — cela relevait, pour la plupart des spécialistes, de l'improbable. Les charpentiers, tailleurs de pierre, couvreurs, verriers et les équipes d'ingénieurs qui ont mené ce chantier ont offert au pays une démonstration rare : celle d'une ambition collective tenue dans les délais, dans les budgets, et sans rupture de gouvernance malgré la disparition du général Georgelin en août 2023. La Cour des comptes parle d'un chantier exemplaire. Elle a raison. Ce qui suit n'est donc ni une critique de cette réussite, ni une mise en cause des intentions qui cherchent à en tirer parti pour d'autres projets. C'est l'analyse des conditions précises qui ont permis ce succès — et des risques propres à toute tentative de transposition à grande échelle.

Mercredi 22 avril 2026, au milieu d'une carrière de lithium d'Échassières, Emmanuel Macron a trouvé une formule qui frappe : « cent cinquante cathédrales industrielles ». Son projet : accélérer cent cinquante chantiers jugés stratégiques — pour soixante-et-onze milliards d'euros, soixante-trois départements, l'ensemble du spectre industriel, des data centers aux batteries, de l'aéronautique à la défense. La méthode tient en une phrase, reprise par la quasi-totalité de la presse : « un projet identifié, une chaîne de commandement claire, des gens à qui on rend compte et des délais record qu'on doit tenir ». L'Élysée l'a baptisée méthode Notre-Dame.

*La formule est belle. Elle est aussi, pour qui a manœuvré quelques projets sous contrainte, profondément familière. Ce que le Président décrit n'est pas une méthode nouvelle. C'est un principe de commandement ancien, que les militaires, les urgentistes et quelques rares dirigeants d'industrie pratiquent depuis longtemps sous un autre nom : la **Task Force**.*

Et c'est là que les choses se compliquent.

Ce qui rend une Task Force efficace, c'est sa rareté, sa tension, son caractère borné. Ce qui la détruit, c'est précisément ce qu'on cherche aujourd'hui à lui faire subir : la généralisation. L'histoire récente du management est pleine de cette mélancolie. L'agile n'était pas une mauvaise idée — il a fait ses preuves dans les équipes de développement logiciel. Le Lean n'est pas un mythe — il a construit Toyota. Six Sigma n'a rien d'absurde — il a permis à Motorola de réduire drastiquement ses défauts de fabrication. Dans chacun de ces cas, la

cause racine n'est pas la méthode. C'est ce qui lui arrive quand elle devient une exigence universelle, un outil de contrôle descendant, un label de conformité qu'on colle sur tout.

Ce texte est donc un avertissement affectueux. J'y retrouve mon manifeste sur la Task Force numérique et je le mets à l'épreuve du réel : Notre-Dame a réussi parce qu'elle a été menée comme une Task Force. La généraliser à cent cinquante projets comporte un risque que nous avons déjà payé plusieurs fois.

Ma thèse tient en trois propositions courtes. La méthode Notre-Dame est l'application rigoureuse d'un principe de commandement ancien : la Task Force. Ce principe marche parce qu'il est rare, tendu, incarné. Le généraliser sans discernement, c'est le tuer — et perdre au passage les quelques situations où nous en aurons vraiment besoin.

1. Un principe, pas une méthode : la Task Force

Commençons par poser ce dont on parle. Une Task Force n'est pas une méthode projet. Ce n'est pas non plus un synonyme d'agile, ni une déclinaison de cabinet de conseil. C'est un **acte de commandement** — au sens le plus précis du terme — qui engage une organisation à livrer un effet mesurable avant d'avoir tout stabilisé.

Créer une Task Force est un choix politique. Il revient à reconnaître, explicitement, que la routine ne suffit pas, que le temps presse, et qu'il faut accepter un niveau de risque plus élevé que d'habitude. C'est précisément pour cela qu'on ne la crée pas tous les jours.

Sa colonne vertébrale est la boucle OODA, empruntée au colonel John Boyd : observer le terrain, s'orienter, décider, agir — et recommencer aussitôt. Ce cycle impose un rythme et une discipline. Il confère surtout un avantage décisif : conserver l'initiative face à des organisations plus lentes qui attendent l'information parfaite. La Task Force n'est pas agile *par méthode*, elle l'est *par nécessité*. Nuance capitale : l'agile cherche à bien faire le produit ; la Task Force cherche à produire l'effet.

Son cœur humain n'est pas le bureau des processus. Ce sont ce que j'appelle les **corporate hackers** : des champions loyaux qui comprennent les règles pour savoir quand les contourner, qui traduisent entre opérationnel, décideur et industriel, qui acceptent de livrer un objet imparfait mais utile — parce qu'un objet imparfait en service vaut mieux qu'un objet parfait qui n'arrive jamais. Ils incarnent ce que les travaux du MIT Sloan (Kotter, Bolman & Deal) décrivent comme le triptyque lucide de toute transformation : la lentille structurelle, la lentille culturelle, la lentille politique. Agir simultanément sur les trois, c'est le métier.

Une Task Force ne produit pas d'abord des livrables — elle produit d'abord un *Produit Minimum Viable* (PMV, à distinguer du POC qui prouve seulement la faisabilité). Le

PMV est l'amorce qui démontre, en conditions réelles ou dégradées, que la solution est utile, utilisable, utilisée. Il sert ensuite de socle à l'industrialisation. Les petites victoires qu'il produit sont le véritable moteur de la transformation, parce qu'elles déplacent le débat de l'opinion vers l'usage — les recherches du MIT CISR l'ont amplement documenté.

Le leadership d'une Task Force n'est pas un slogan. Il se décompose en cinq conditions concrètes : un mandat explicite, un empowerment réel, un budget mobilisable rapidement, un accès direct au sommet, et une tolérance assumée au risque maîtrisé. Sans ce soutien visible et constant, aucune Task Force ne tient dans la durée — c'est même, selon les méta-analyses du champ Lean Six Sigma, le premier facteur d'échec des programmes de transformation. Le *lack of top management support* n'est pas une faiblesse conjoncturelle : c'est une cause structurelle.

Enfin, et cela change tout, le chef d'une Task Force n'est ni un méthodologue ni un bureaucrate. C'est un chef de manœuvre, doté d'une vision système. Il articule en permanence politique, stratégique, opérationnel et technologique. Il est aussi un communicant stratégique — la communication est pour lui un outil de commandement, pas un habillage de fin de projet. Et il sait qu'il doit anticiper la sortie : une Task Force est bornée dans le temps, dans l'espace, dans le sujet. Une Task Force éternelle devient une bureaucratie de plus.

Voilà le principe. Il n'a rien d'ésotérique. Il est même, à beaucoup d'égards, simple. La difficulté tient ailleurs : il demande un courage organisationnel que les institutions ne sont pas toutes prêtes à consentir.

2. Notre-Dame, ou la Task Force appliquée à un chantier patrimonial

Relisons maintenant Notre-Dame à travers cette grille. Le troisième rapport de la Cour des comptes, publié le 3 septembre 2025, recense quatre facteurs de succès. Un calendrier constamment réaffirmé — ce 8 décembre 2024 énoncé comme « fou » par les commentateurs de 2019 et tenu à la date exacte. Un budget adéquat et transparent — 843 millions d'euros collectés au 31 mars 2024, au-dessus des 825 millions d'euros anticipés en 2020, dont 552 millions pour la phase de restauration et 151 millions effectivement dépensés sur les 165 millions prévus pour la sécurisation initiale. Un établissement public ad hoc à mission limitée dans le temps, créé par la loi du 29 juillet 2019 et prolongé jusqu'en 2028. Et une gouvernance incarnée — le général Jean-Louis Georgelin d'abord, Philippe Jost ensuite, ingénieur général à l'armement et polytechnicien.

Reprenons ces quatre facteurs avec le vocabulaire de la Task Force.

Le calendrier est le périmètre temporel borné — critère incontournable. Le budget est le mandat ressources. L'établissement public est le véhicule d'empowerment qui court-circuite les lenteurs d'exécution habituelles — normalement, la conduite d'un chantier patrimonial majeur revient aux services déconcentrés du ministère de la Culture, en l'occurrence la DRAC d'Île-de-France. La gouvernance incarnée, c'est le chef de manœuvre — dans ce cas précis, un militaire, dont on notera qu'il a dû

bénéficier d'une dérogation à la limite d'âge des dirigeants publics pour pouvoir piloter le chantier à 70 ans. Détail révélateur : le dispositif a été pensé autour de l'homme.

Le Conseil d'État, dans son avis préalable, a reconnu que l'objectif de restaurer la cathédrale présentait un intérêt général suffisant pour justifier *certaines* dérogations au droit commun. Il a précisé aussitôt qu'elles devaient être « limitées à ce qui sera strictement nécessaire au bon déroulement des travaux ». C'est exactement le principe du mandat borné d'une Task Force : on déroge, mais on trace, on circonscrit, on justifie. On ne fait pas de l'exception une nouvelle norme.

Notons encore deux points, moins souvent soulignés mais décisifs. D'abord, la ferveur nationale post-incendie a fourni ce que j'appelle le *tensionneur* — ce ressort émotionnel, politique et symbolique qui légitime la sortie du régime ordinaire. Sans lui, aucune dérogation n'aurait été acceptable, aucun budget n'aurait été trouvé à cette vitesse, aucune chaîne de commandement n'aurait obtenu le soutien élyséen constant dont elle a bénéficié. Ensuite, le plan de sortie était dès le départ dans le dispositif : l'établissement public a une date de dissolution, et la Cour des comptes en rappelle les modalités dans son rapport.

Ce que l'on appelle méthode Notre-Dame est donc, techniquement, une Task Force patrimoniale réussie. Rien de mystérieux. Rien de présidentiel non plus — le principe était connu avant le 15 avril 2019 et continuera de l'être après.

Ce qui est spécifique à Notre-Dame, c'est que tous les ingrédients étaient réunis : la tension légitime, le chef incarné, le mandat clair, le périmètre borné, les dérogations proportionnées, le plan de sortie. Changer l'un de ces ingrédients, et le dispositif se défait. Tous les changer en même temps — en prétendant industrialiser la méthode — revient à reproduire l'emballage sans le produit.

3. La tentation qui a un nom : généralisation

L'annonce présidentielle du 22 avril 2026 est limpide sur son ambition. Cent cinquante « grands projets stratégiques » portés pour moitié par des PME et des ETI, répartis dans soixante-trois départements, pour soixante-et-onze milliards d'euros d'investissement cumulé. Secteurs concernés : agroalimentaire, centres de données, biocarburants, batteries, santé, aéronautique, défense. Deux outils juridiques principaux : la loi de simplification adoptée au Parlement (avec ses assouplissements au ZAN et ses modifications du régime des projets d'intérêt national majeur) et un « décret contentieux » qui unifie les recours au niveau de la Cour administrative d'appel, avec un gain annoncé d'un an sur les délais.

On peut débattre longuement de la qualité de cette annonce. Ce n'est pas mon propos. Ma question est méthodologique, et elle est plus inconfortable : **est-ce encore une Task Force que l'on annonce, ou est-ce son simulacre à grande échelle ?**

Une première réponse honnête : tout dépend de la granularité. Si, derrière l'annonce de cent cinquante projets, l'État met en place cent cinquante Task Forces authentiques — chacune avec son chef de manœuvre, son mandat borné, son établissement dédié ou son équivalent, ses dérogations circonscrites, son calendrier et son plan de sortie —, alors nous sommes dans la multiplication industrielle du principe, et l'exercice peut réussir. Si, en revanche, il s'agit d'un label « méthode Notre-Dame » apposé sur cent cinquante projets gérés par les administrations habituelles, sans chef incarné, sans mandat borné, sans dérogation proportionnée, sans tension légitime sur chacun d'entre eux — alors nous assistons à un phénomène bien connu, que je propose d'appeler la *banalisation de l'exception*.

Tout l'enjeu tient dans cette bifurcation. Elle ne se résout pas par un discours ; elle se résout par l'architecture opérationnelle choisie pour chaque projet. Or, à date, l'architecture annoncée est juridique et administrative — un décret contentieux, une loi de simplification — beaucoup plus qu'opérationnelle et humaine. Les chefs de manœuvre restent à désigner. Les chaînes de commandement courtes restent à construire. Les mandats bornés, à écrire.

Avant de trancher, regardons ce que nous savons déjà des méthodes qu'on a voulu généraliser avant celle-ci. Parce que ce n'est pas la première fois.

4. Le passage à l'échelle, ennemi silencieux des bonnes idées

Il faut être juste avec les méthodes dont je vais parler maintenant. Aucune n'est mauvaise en soi. Chacune a produit, dans son contexte d'origine, des résultats remarquables — et leurs promoteurs de première heure étaient souvent brillants. Ce qui les a abîmées, c'est moins leur contenu que leur destin : devenir obligatoires, standardisées, transférées sans discernement à des contextes auxquels elles n'étaient pas destinées. C'est exactement ce qui guette aujourd'hui la « méthode Notre-Dame ».

L'agile.

Rédigé en 2001 à Snowbird par dix-sept développeurs, le Manifeste agile est un texte court, modeste, orienté sur l'équipe : individus avant processus, logiciel qui marche avant documentation exhaustive, collaboration avec le client avant négociation contractuelle, adaptation au changement avant suivi du plan. Dans ce périmètre-là — une équipe de développement logiciel qui cherche à livrer utilement —, l'agile a démontré sa valeur mille fois.

Puis est venue l'industrialisation. Scaled Agile Framework (SAFe), certifications, coaching, rituels étendus, cartographies à quatre niveaux. Daniel Mezick, consultant américain de la première génération, a forgé l'expression *Agile Industrial Complex* pour désigner le réseau d'institutions, de *thought leaders* et de cabinets qui, selon lui, normalise l'imposition de pratiques agiles sans consentement des équipes. La formule est dure ; elle n'est pas gratuite. La communauté agile elle-même, ThoughtWorks en tête, classe aujourd'hui SAFe en catégorie *hold* dans son *Technology Radar* — traduction polie, *proceed with caution*. Les études comparatives des frameworks à

l'échelle (Almeida & Espinheira, 2021 ; Edison, Wang & Conboy, 2021) aboutissent à une conclusion plus nuancée que la caricature, mais convergente sur un point : ce qui marche dépend massivement du contexte, et l'imposition d'un cadre unique à une organisation qui n'y est pas prête produit plus de friction que de performance.

Le Manifeste n'était pas faux. L'industrialisation l'a simplement vidé de sa tension.

Le Lean.

Né au sein de Toyota sur plusieurs décennies, formalisé par Ohno puis popularisé en Occident par Womack et Jones (*The Machine That Changed the World*, 1990), le Toyota Production System est un chef-d'œuvre d'ingénierie organisationnelle. Dans son écosystème d'origine — une chaîne de production, une culture de l'apprentissage continu, un temps long, des ouvriers écoutés — il marche spectaculairement.

Que se passe-t-il quand on le transpose ? Les études disponibles suggèrent un taux d'échec préoccupant. Pedersen et Huniche (2011), à partir d'entretiens avec vingt-neuf managers du secteur public danois, rapportent que jusqu'à 70 % des organisations implémentant le Lean échouent — étude qualitative, périmètre limité, que la littérature cite pourtant abondamment faute de mieux. Bhasin et Burcher (2006), sur les organisations britanniques, évoquent moins de 10 % de succès réels. Ringen et Holtskog (2013) observent que les deux tiers des initiatives d'amélioration continue n'atteignent pas les résultats attendus. Ces chiffres ne sont pas des vérités statistiques d'airain — ils méritent toutes les précautions méthodologiques d'usage. Mais leur convergence est frappante, et elle confirme ce que les praticiens voient sur le terrain : le Lean transposé hors de son contexte, sans culture de l'apprentissage, sans patience, sans chefs formés, devient une boîte à outils appliquée sans âme.

L'outil n'a pas changé ; son environnement, lui, a tout changé.

Six Sigma.

Forgé chez Motorola dans les années 1980, popularisé par Jack Welch chez General Electric dans les années 1990, Six Sigma est fondamentalement une méthode rigoureuse d'amélioration de la qualité statistique — 3,4 défauts par million — avec son arsenal d'outils DMAIC et ses ceintures. Appliqué à des processus de production massifs et stables, il livre des résultats mesurables.

Appliqué partout, à tout, par des dirigeants issus de la culture GE, il a produit des dégâts. Le cas emblématique est Home Depot sous Robert Nardelli, entre 2000 et 2007. Ancien cadre de GE, Nardelli a cherché à industrialiser Six Sigma dans un univers de distribution retail — centralisant la culture décentralisée de l'enseigne, multipliant les métriques, recrutant massivement des anciens militaires adeptes de la chaîne de commandement. Les profits ont augmenté à court terme. L'expérience client, la morale des employés et le cours de Bourse ont suivi une trajectoire inverse. Nardelli a été évincé en janvier 2007 — le cas est depuis étudié dans les écoles de commerce comme exemple de méthode appliquée hors de son écologie.

Quant au chiffre fréquemment cité — 91 % des entreprises adoptant Six Sigma auraient sous-performé le S&P 500 —, il mérite d'être manié avec précaution. Il provient d'une étude de Charles Holland (cabinet QualPro) reprise par *Fortune* le 11

juillet 2006 dans un article intitulé « New Rule : Look Out, Not In ». Son auteur vendait une méthode concurrente, l'échantillon de 58 entreprises n'est pas représentatif, et la corrélation n'est pas la causalité — la chute du cours de Bourse peut aussi expliquer le choix d'adopter Six Sigma plutôt que l'inverse. Plus modestement, les enquêtes de satisfaction menées dans l'aérospatial (Chakravorty, 2009 ; Kumar et al.) montrent des taux de satisfaction inférieurs à 50 %, et Antony, Sony & Gutierrez (2020) avancent un taux d'échec des initiatives Six Sigma autour de 62 %. Des chiffres modestes en comparaison du mythe — mais suffisants pour interroger le récit triomphal.

Ce que ces trois cas ont en commun.

Ce n'est pas que les méthodes étaient mauvaises. C'est qu'elles ont été poussées hors de leur écologie d'origine, standardisées par des intermédiaires qui en vivaient, imposées par le haut à des équipes qui n'en avaient ni la culture ni l'envie. Richard Pascale, dans *Managing on the Edge* (1990), l'avait vu venir dès les années 1980 : TQM, BPR, CMM, puis Lean, puis Six Sigma, puis agile, puis DevOps, puis *platform engineering*. Un cycle de sept à dix ans. Chaque vague porte ses vraies réussites. Chaque vague, une fois industrialisée, devient le repoussoir de la suivante.

Ce même mécanisme, appliqué à la méthode Notre-Dame, donnera ceci : d'abord quelques réussites exemplaires, toujours adossées à un chef incarné et à un contexte tendu ; puis la multiplication, sous pression politique, de Task Forces affaiblies ; puis l'arrivée des cabinets spécialisés avec leurs frameworks de certification ; puis un décret d'application qui codifie ce qui ne pouvait l'être ; puis, sept à dix ans plus tard, un nouveau récit qui viendra remplacer celui-ci.

5. L'ambidextrie, grammaire oubliée

Pour sortir du piège, il faut un cadre intellectuel robuste, trop peu mobilisé dans le débat public français : l'**ambidextrie organisationnelle**. James March l'a introduit en 1991 dans son article séminal *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Charles O'Reilly et Michael Tushman l'ont enrichi dans une série de contributions (1996, 2004, 2013).

Le propos est simple et puissant. Toute organisation performante mène simultanément deux régimes de travail. L'**exploitation** perfectionne l'existant : elle baisse les coûts, fiabilise les processus, optimise, industrialise. L'**exploration** crée du nouveau : elle expérimente, prend des risques, accepte l'imperfection, accepte l'échec. Les deux régimes obéissent à des logiques opposées et se disputent les mêmes ressources. L'enjeu stratégique n'est pas de choisir l'un ou l'autre, mais d'organiser leur coexistence — ambidextrie structurelle (unités séparées), ambidextrie contextuelle (mêmes équipes, bascule de posture), ambidextrie séquentielle (alternance temporelle).

Appliqué à notre sujet, le cadre est limpide. La Task Force et la méthode Notre-Dame relèvent de l'exploration : elles sont conçues pour livrer vite, sous contrainte, en dérogeant aux processus normaux. Le droit commun — procédures, marchés publics, archéologie préventive, ZAN, études d'impact — relève de l'exploitation : il est fait pour industrialiser, sécuriser, rendre équitable, protéger dans la durée les ressources communes.

Prétendre généraliser l'exploration à l'ensemble du tissu industriel et agricole revient à détruire le régime d'exploitation qui rend la société prévisible et conforme à ses engagements environnementaux et démocratiques. C'est d'ailleurs l'alerte que font remonter, chacun à leur manière, la CFDT, France Nature Environnement ou la Fondation pour la Nature et l'Homme sur le projet de loi de simplification. On peut contester tel ou tel de leurs arguments ; on ne peut ignorer que leurs contentieux à venir préparent exactement l'inverse de l'accélération promise. À l'autre extrême, prétendre que le droit commun suffit à tout revient à étouffer les rares sursauts d'exploration dont le pays a réellement besoin : oui, il existe des projets stratégiques, oui, ils méritent un régime particulier, mais justement parce qu'ils sont particuliers.

L'ambidextrie, c'est l'art de distinguer les deux régimes et de protéger leur frontière. Ce que le discours présidentiel du 22 avril, en voulant tout faire basculer du côté de l'exploration-exception, ne fait pas.

6. Quatre mécanismes qui tuent l'exception

Pourquoi la généralisation détruit-elle les méthodes qu'elle prétend honorer ? Quatre mécanismes se combinent, et chacun est à l'œuvre dans l'annonce actuelle. Les ignorer, c'est préparer le prochain silver boomerang.

Un. La perte du tensionneur.

Une Task Force ne fonctionne que parce qu'il existe une tension légitime — émotion nationale, urgence stratégique, menace opérationnelle — qui justifie la sortie du régime ordinaire. Notre-Dame a eu l'incendie. Les JO ont eu l'obligation internationale. Maven a eu la saturation du renseignement en Irak. Étendre la méthode à cent cinquante projets disparates, d'intensité très variable, c'est diluer cette tension jusqu'à la rendre homéopathique. Sans tension authentique, aucun corporate hacker n'accepte de prendre les risques que le rôle exige. Aucun sommet n'accepte de protéger politiquement un chef lorsqu'il se retrouve en difficulté. La méthode se vide de son énergie.

Deux. La banalisation des dérogations.

Notre-Dame a dérogé ponctuellement aux règles d'urbanisme, de commande publique, d'archéologie préventive. La Cour des comptes l'a validé parce que c'était une exception proportionnée. Si désormais tout projet industriel peut déroger à tout, ce n'est plus une dérogation : c'est un régime parallèle qui deviendra structurel. Les précédents de Notre-Dame-des-Landes, Sivens ou de l'A69 — abondamment cités dans

le rapport d'avril 2025 de France Nature Environnement *Simplification ? Mon œil !* — rappellent ce que la précipitation produit en pratique : des contentieux massifs, des blocages, des coûts finaux supérieurs à ceux des procédures ordinaires. L'exception mal cadrée ne va pas plus vite ; elle va souvent plus lentement, à la fin.

Trois. La dilution du leadership.

Georgelin, puis Jost : deux individus, une continuité, une autorité reconnue par tous. Multiplier cette figure par cent cinquante est un pari humain d'une témérité rarement avouée. Où sont les cent cinquante chefs de manœuvre disponibles, reconnus, accessibles au sommet ? Et surtout, comment l'exécutif pourrait-il consacrer à chacun l'attention politique que la reconstruction de Notre-Dame a reçue ? Le temps présidentiel n'est pas extensible. Faute de portage constant, ces chefs de manœuvre deviennent des chefs sans mandat réel, dont la légitimité s'érode au premier obstacle institutionnel sérieux.

Quatre. La standardisation par les intermédiaires.

C'est le moment où les cabinets, les PMO, les *Central Teams* s'emparent de la méthode pour la rendre « répliquable ». Toute l'histoire récente du management le montre : à ce moment-là, la méthode cesse d'être un outil de rupture pour devenir un outil de contrôle. L'agile l'a vécu avec SAFe ; le Lean avec l'industrie des certifications ceinture noire. La méthode Notre-Dame le vivra si un décret d'application, à force de codifier, étouffe la liberté de manœuvre qui faisait tout le sel du chantier de 2019-2024. Il y a, dans cette affaire, une tension que les dirigeants publics connaissent bien : il faut suffisamment formaliser pour passer à l'échelle, pas trop pour ne pas tuer ce qu'on voulait diffuser.

7. Sept critères pour décider

Quand faut-il lancer une Task Force — « méthode Notre-Dame » ou autre appellation — et quand faut-il résister ? Voici sept critères de discernement, pour les dirigeants qu'ils soient C-level d'un groupe industriel, général d'armée, directeur d'administration centrale ou haut fonctionnaire territorial. Aucun n'est dirimant pris isolément. Leur absence combinée l'est.

Un. Enjeu stratégique manifeste et partagé.

L'exception coûte cher en capital politique, juridique et humain. Si l'objectif ne justifie pas de remettre en cause le droit commun, on reste en mode normal. La cathédrale a mobilisé l'émotion nationale. L'extension d'un poulailler, pour reprendre l'exemple présidentiel, ne la mobilise pas — et ce n'est pas une insulte au monde agricole que de le dire.

Deux. Contrainte temporelle authentique.

Le calendrier doit être ancré dans la réalité : date d'ouverture des Jeux, fenêtre géopolitique, saturation du renseignement en zone de combat, vague industrielle mondiale. Les échéances politiques, les effets d'annonce et les fins de mandat produisent d'excellents discours et de très mauvaises Task Forces.

Trois. Mandat explicite et sommet accessible.

Sans soutien visible et constant du plus haut niveau, sans accès direct quand ça dérape, sans budget mobilisable rapidement, la Task Force s'étiole en trois mois. C'est le facteur numéro un de succès comme d'échec — documenté par l'ensemble des méta-analyses disponibles sur Lean et Six Sigma, sous le vocable anglo-saxon de *top management commitment*.

Quatre. Chef incarné, reconnu, ambidextre.

Un Georgelin. Un Jost. Un Jack Shanahan à la tête de Maven en 2017. Quelqu'un qui articule politique, stratégique, opérationnel et industriel, et qui sait décider sous information incomplète. Ni bureaucrate, ni technicien, ni méthodologue : un commandant.

Cinq. Périmètre borné.

Dans le temps, dans l'espace, dans le sujet. Rebâtir la cathédrale avait une date : 8 décembre 2024. L'établissement public a une échéance de dissolution. Sans date de sortie lisible, la Task Force devient ce qu'elle combattait : une administration de plus.

Six. Dérogation proportionnée et tracée.

Le Conseil d'État l'a rappelé à propos de Notre-Dame : les dérogations doivent être limitées à ce qui est strictement nécessaire. C'est la condition de la légitimité — juridique, démocratique, et plus prosaïquement opérationnelle, car une dérogation mal cadrée prépare son propre contentieux.

Sept. Plan de sortie dès le début.

Une Task Force réduit l'incertitude, délivre un PMV, puis prépare son industrialisation et son intégration dans le régime normal. Les anti-patterns documentés dans mon manifeste — mandat fantôme, soutien verbal non traduit en actes, Task Force alibi, POC déguisé en PMV, isolement opérationnel, sur-méthodologie, absence de trajectoire post-Task Force — sont autant de symptômes d'un plan de sortie absent.

Si les sept critères sont réunis, lancer une Task Force est non seulement légitime mais nécessaire. S'il en manque deux, on peut tenter en mesurant le risque. S'il en manque trois, la bonne décision n'est pas de lancer une Task Force affaiblie ; c'est de renforcer le régime normal. Moins glamour, souvent plus efficace.

8. L'exception est une ressource rare

L'exception tire sa puissance de sa rareté. Généraliser les dérogations produit une forme d'inflation symétrique à celle de la monnaie — érosion de la confiance, banalisation du contournement, perte de sens collectif. Au bout, le régime d'exception perd son tranchant, et le régime ordinaire perd sa légitimité. On se retrouve avec deux systèmes affaiblis plutôt qu'avec un système bien calibré.

Les méthodes d'amélioration continue ne sont pas en cause. L'agile dans son contexte d'origine reste précieux. Le Lean continue de produire des résultats là où il est

pratiqué avec rigueur et patience. Six Sigma, utilisé là où la variabilité statistique importe vraiment, reste un outil d'ingénieur. Et la Task Force, sous le nom de méthode Notre-Dame ou sous un autre, reste un principe de commandement indispensable dans une poignée de situations critiques. Ce que ces outils ont en commun, c'est de mal supporter la généralisation — parce qu'ils ne sont pas des outils universels. Ils sont précis, adaptés à des contextes précis, activés par des chefs qui comprennent ce qu'ils font.

Un mot pour l'Europe. L'Union se trouve aujourd'hui prise entre deux tentations symétriques : empiler la réglementation sans capacité d'exécution rapide — de l'AI Act au CRA en passant par le DSA — ou, à l'inverse, déroger en permanence au nom de la compétitivité. Les deux échouent pour la même raison : elles ignorent l'ambidextrie. Ce dont l'Union a besoin, c'est d'une frontière mieux tracée et d'une architecture institutionnelle capable de basculer rapidement sur quelques dossiers stratégiques — coalitions de volontaires, Task Forces inter-États à mandat borné, établissements publics européens ad hoc — tout en maintenant le régime ordinaire ailleurs.

Un mot enfin pour les dirigeants d'entreprise. Lancer une Task Force pour chaque initiative stratégique est le signe qu'aucune ne l'est. Certifier toute transformation en SAFe ou en Lean-Agile labellisé, c'est renoncer à penser la différence entre routine et rupture. Le dirigeant qui lance cinquante Task Forces simultanées ne gouverne pas — il se réfugie dans la méthode. Celui qui n'en lance jamais se réfugie dans la continuité. Entre les deux, il y a un jugement à rendre, projet par projet.

La question n'est pas « comment déployer la méthode Notre-Dame partout ? ». Elle est : dans mon organisation, quels sont les deux ou trois combats qui méritent qu'on déroge à la routine — et les quatre-vingt-dix-sept autres qu'il faut traiter autrement, sans leur coller un casque de chef de chantier ? Ce discernement-là, aucune méthode ne le remplace.

Sources principales

Notre-Dame et annonce présidentielle

- Cour des comptes, *Le chantier de la cathédrale de Notre-Dame*, rapport public, 3 septembre 2025.
- Conseil d'État, avis sur le projet de loi pour la restauration et la conservation de la cathédrale Notre-Dame de Paris, 2019.
- Loi n° 2019-803 du 29 juillet 2019.
- Dépêche AFP du 22 avril 2026 (reprises *Boursorama*, *La Libre*, *DH*, *Bourse Direct*, *Connaissance des énergies*, *Économie Matin*) : déplacement présidentiel, inauguration mine Imerys à Échassières, annonce des 150 grands projets stratégiques (63 départements, 71 Md€).
- *Le Moniteur*, « Avec la méthode Notre-Dame, Emmanuel Macron veut simplifier la vie des élus locaux », 17 avril 2026.
- Conférence de Philippe Jost, Société des Amis de Notre-Dame de Paris, 12 mars 2024.
- Isabelle Barth, *Le chantier Notre-Dame : un cas d'école de gestion publique réussie*, Xerfi Canal, 6 octobre 2025.

Critiques de la loi de simplification

- France Nature Environnement, *Simplification ? Mon œil !*, avril 2025.
- Thomas Uthayakumar (Fondation pour la Nature et l'Homme), entretien *Reporterre*, 27 janvier 2026.
- CFDT, communiqué sur le projet de loi Simplification, 17 avril 2026.
- *Actu-Environnement*, « Ce que contient réellement le projet de loi de simplification », 28 janvier 2026.
- Humanité & Biodiversité, « Loi simplification adoptée à l'Assemblée, un coup porté à l'environnement », juin 2025.

Perversion des méthodes par la généralisation

- Daniel Mezick, définition de l'*Agile Industrial Complex*, Agile Coach Network Podcast.
- Ibrahim Cesar, *SAFe Considered Harmful*.
- Sean Dexter, *Beware SAFe, an Unholy Incarnation of Darkness*, Medium, 2020.
- Gerard Berendsen, *From Dark Scrum to Broken SAFe*, ea.rna.nl, 2021.
- Christiaan Verwijns, *In-Depth : Is SAFe® Really That Bad ?*, The Liberators, 2024 (revue de Almeida & Espinheira 2021 ; Edison, Wang & Conboy 2021).
- ThoughtWorks, *Technology Radar* (classement « hold » pour SAFe).

Taux d'échec Lean et Six Sigma (avec précautions méthodologiques)

- Pedersen, E.R.G. & Huniche, M. (2011), *Determinants of lean success and failure in the Danish public sector*, International Journal of Public Sector Management, 24(5), 403-420.
Étude qualitative sur 29 managers du secteur public danois ; les 70 % cités sont une extrapolation fréquemment reprise dans la littérature.
- Bhasin, S. & Burcher, P. (2006), *Lean viewed as a philosophy*, Journal of Manufacturing Technology Management (moins de 10 % de succès au Royaume-Uni).
- Ringen, G. & Holtskog, H. (2013).
- Antony, J., Sony, M. & Gutierrez, L. (2020), sur les échecs Six Sigma (62 %).
- Chakravorty (2009) et Kumar et al. (2007, 2008), sur la satisfaction Six Sigma dans l'aérospatial (inférieure à 50 %).
- Sur les 91 % S&P 500 : Charles Holland (QualPro), repris par David Stires, *Fortune*, « New Rule : Look Out, Not In », 11 juillet 2006.
Chiffre contesté pour conflit d'intérêt (QualPro vend une méthode concurrente), échantillon non représentatif, confusion corrélation/causalité ; voir iSixSigma (Forrest Breyfogle, Pyzdek Institute) et Kevin Meyer pour les réfutations.
- Richard Pascale, *Managing on the Edge* (1990) — sur le cycle des modes managériales.
- Bob Sutton, Bruce Nussbaum (2007) sur Bob Nardelli à Home Depot.

Cadre théorique

- March, J.G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, Organization Science.
- Tushman, M.L. & O'Reilly III, C.A. (1996, 2004, 2013), *Ambidextrous Organizations*.
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004), sur l'ambidextrie contextuelle.
- Benner, M.J. & Tushman, M.L. (2003, 2015).
- Kotter, J.P., *Leading Change* (sur les petites victoires).
- Bolman, L. & Deal, T., sur les trois lentilles organisationnelles (reformulation MIT Sloan).
- MIT Sloan CISR, travaux sur les transformations numériques.
- John Boyd, boucle OODA.

Références complémentaires

- Project Maven / *Algorithmic Warfare Cross-Functional Team*, mémorandum du Deputy Secretary of Defense Robert O. Work, 26 avril 2017 — sources : Wikipedia *Project Maven* ; *Modern War Institute*, West Point ; GlobalSecurity.org ; *Tom's Hardware* (mars 2026, désignation Program of Record) ; *CNEWS* (avril 2026, Opération Epic Fury).
- Bruno de San Nicolas, *Task Force, capacité numérique et tempo opérationnel — Manifeste pour livrer sous contrainte*, 10 janvier 2026.

Pour prolonger

Le manifeste qui sert d'assise théorique à cet article est accessible en ligne : *Task Force, capacité numérique et tempo opérationnel — Manifeste pour livrer sous contrainte* (10 janvier 2026).

[linkedin.com/pulse/task-force-capacité-numérique-et-tempo-opérationnel-de-san-nicolas](https://www.linkedin.com/pulse/task-force-capacité-numérique-et-tempo-opérationnel-de-san-nicolas)

« Le numérique ne transforme pas les organisations. Il révèle leur capacité à décider, à faire confiance et à agir sous pression. »

© Bruno DE SAN NICOLAS — 23 avril 2026. Reproduction et citation autorisées avec mention de l'auteur et du titre complet.