

CRISES HORS CADRES :

DÉFAILLANCES NORMALES, COMPÉTENCES EN SOUFFRANCE

Patrick Lagadec

Publié sur LinkedIn, le 5 février 2021

<https://www.linkedin.com/pulse/crises-hors-cadres-défaillances-normales-compétences-en-lagadec/?published=t>

Consternations consternantes

Il est constant d'entendre déplorer des listes de défaillances lors de nos grandes crises, et notamment avec celle du COVID-19 – qu'il s'agisse des difficultés nationales ou européennes.

- Défaut de détection des signaux ;
- Refus des alertes lancées par des acteurs qui ne sont pas dans la sphère consacrée ;
- Défaut d'anticipation ;
- Lourdeur bureaucratique ;
- Centralisation immédiate ;
- Replis alvéolaires, batailles de territoires ;
- Incapacité à mobiliser en dehors de sa sphère ;
- Lenteur et retards constants ;
- Dynamique séquentielle, strate par strate, hors de propos ;
- Communication défensive, mêlant confusion et dissimulation ;
- Incapacité à reconnaître des erreurs ;
- Incapacité à montrer souplesse, flexibilité, plasticité ;
- Incapacité à faire confiance, à tirer parti des initiatives émergentes ;
- Incapacité à inventer ;
- etc.

Le plus étonnant est que l'on s'étonne de ces défaillances. Vu nos préparations, leur décalage profond avec les défis à relever, il n'y a là rien qui devrait surprendre.

Et qui se montre consterné devant le résultat se révèle d'emblée, lui aussi, identiquement non préparé, bien mal instruit des réalités qu'il nous faudrait désormais savoir un peu mieux traiter et des manques de préparation de nos systèmes à relever les défis de l'époque.

La confrontation aux crises actuelles – qui relèvent bien plus des ruptures que des urgences – entraîne de façon quasi-automatique : surdité, tétanisation, crispation défensive, au moment précisément où les attitudes et capacités inverses sont les seules pistes possibles.

Il faut arrêter de blâmer pour tel ou tel manquement. Ce n'est pas tant, par exemple, que l'on n'a pas su « anticiper » : étant donné l'absence de préparation générale il était impossible d'espérer une meilleure anticipation particulière. Idem pour la communication, la confiance, l'inventivité, etc.

Et souvent d'ailleurs, il faudrait d'abord se réjouir de voir les cercles de décision parvenir, par leurs efforts et leur volonté, à construire tout de même quelques réussites quand tout pousserait à ne pas espérer grand-chose.

Préparations urgentes

Il s'agit désormais de préparer les dirigeants, et bien plus largement tous les acteurs, à comprendre les nouvelles règles du jeu, à se montrer à la hauteur de ces nouveaux défis qui ne cesseront d'exiger de nouvelles grammaires de pilotage et d'action :

- Signaux d'alerte dans l'angle mort ;
- Vitesse et puissance de l'attaque au moment où l'alerte peut être enfin perçue au travers des écrans habituels ;
- Logique d'hémorragie qui appelle des mobilisations générales massives et flash ;
- Débordement immédiat des cartes organisationnelles et opérationnelles de référence ;
- Mutation continue des problèmes et des tableaux de problèmes ;
- **Nécessité impérative d'une prise de recul instantanée** ; avec formation d'une **Force de Réflexion Rapide** aux côtés du/des dirigeants pour un travail de cartographie générale et continu ;
- Interrogation flash sur les grands pièges à éviter, le premier étant la vision erronée de la nature des problèmes posés ;
- Chasse aux réflexes de fermeture alvéolaire, de défense de territoires ;
- Tenue d'un pilotage des expertises, à partir des limites de connaissance quand on plonge dans l'inconnu ;
- Communication d'emblée ajustée pour traiter un mur de problèmes pour lesquels il n'existe pas de solution simple ;
- Nécessité immédiate de partage de la confiance, de diffusion de la responsabilité ;
- Recherche des combinaisons d'actions inventives à N acteurs, à construire en permanence ;
- Mise en phase avec le rythme de la crise, qui ira en s'accéléralant et bousculera les marches séquentielles, à la petite semaine ;
- Pilotage inscrit dans une logique d'invention, combinant de multiples ruptures créatrices qu'il s'agisse de visions, d'acteurs, de méthodes, de rythme, de moyens ;
- Prise de risque : il sera impossible d'échapper à une logique de pari ;
- Réajustement des cartographies de référence au fur et à mesure des ruptures dans la nature, les portées de crise.

Aussi longtemps que l'on n'aura pas embrassé ce nouvel univers des crises actuelles et de leurs défis, nous serons en grande difficulté à chaque bataille.

On pourrait détailler bien davantage, notamment sur les entraînements dans lesquels plonger à l'avance tout candidat à un poste de responsabilité.

Pour l'heure, le plus urgent est de faire faire un saut dans la façon dont nous voyons l'exercice de la responsabilité à l'heure des grandes crises-ruptures que nous connaissons et allons connaître.

Dans cet esprit, je citerai volontiers les mots récents de Joe Biden, alors qu'il était encore "President-Elect", lors du choix de deux hauts responsables de sa future administration :

"These individuals are equally as experienced and crisis-tested as they are innovative and imaginative. Their accomplishments [...] are unmatched, but they also reflect the idea that we cannot meet the profound challenges of this new moment with old thinking and unchanged habits -- or without diversity of background and perspective. It's why I've selected them. "

<https://edition.cnn.com/2020/11/23/politics/joe-biden-foreign-policy-national-security-cabinet/index.html>