

L'IMPRÉPARATION AUX SITUATIONS DE RUPTURES

Patrick Lagadec

Publié sur LinkedIn, 23 mars 2022

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6912470114177101824/>

Les réactions à l'assaut russe sur l'Ukraine soulignent – une fois encore – le coût d'une préparation bien insuffisante aux situations «hors domaine de vol».

Aujourd'hui même, dans son discours devant le Parlement, Volodymyr Zelensky mentionne directement des grands groupes français dont il dénonce le maintien de la présence en Russie.

Bien sûr, la réponse à une méga-crise de ce type :

- se heurte à un effet de surprise majeur ;
- est d'une complexité inouïe ;
- engage non sur le marginal mais sur des socles majeurs;
- intéresse aussi le politique vu les effets globaux en jeu.

Mais on sent des difficultés certaines dans les réponses :

- des flottements, qui traduisent la difficulté à épouser le terrain de la haute surprise ;
- des ajustements défensifs, traduisant davantage de la réaction que de l'invention temps réel ;
- des justifications, en se référant non pas à ses choix propres mais aux indications données ou non par « le gouvernement ».

Il n'y a certes aucune surprise à ce que l'on observe :

- seule une préparation à ces nouveaux défis permettrait de passer de la viscosité à l'agilité stratégique et tactique cruciale ;
- les efforts proposés sur ces terrains sont et restent systématiquement refusés.

ALERTE :

Sans des préparations profondément repensées, nous subissons des régularités particulièrement pénalisantes :

- enfermement dans des impasses ;
- incapacité à détecter des signaux aberrants ;
- incapacité à les étudier de façon très précoce ;
- paralysie devant les enjeux et les impératifs contradictoires ;
- action toujours en retard de phase ;
- reculades brouillonnes et aggravantes ;
- décrochages internes et externes, qu'aucune « communication de crise » ne pourra contrecarrer ;
- etc.

En d'autres termes, il faut se dégager du piège de Marc Bloch que l'on peut résumer d'un trait : « Ils ne voulaient pas penser cette crise, ils ne pouvaient qu'échouer ».

IL EST URGENT :

- d’ouvrir les acteurs à de nouvelles cultures d’approche et de saisie de la haute surprise, des chocs et mutations « inconcevables » ;
- de faire connaître, et plus encore expérimenter, de nouvelles méthodes et grammaires d’action pour que l’entreprise puisse naviguer avec responsabilité et intelligence dans les nouveaux milieux qui lui sont imposés par un monde en déchirements accélérés ;
- avec ce qu’il faut d’entraînement puissant, profond, efficace, mais non chronophage, pour que les systèmes soient d’une réactivité bien plus adaptée aux défis actuels.

Fort heureusement, on dispose aujourd’hui d’un savoir comme d’un savoir-faire pour préparer les dirigeants et leurs équipes à naviguer autrement dans les univers de méga-chocs et les territoires inconnus qui sont désormais les nôtres.

Bien sûr, rien n’est simple. Il existe de véritables impasses historiques. Mais il y a assurément de grandes marges de progrès.

N’attendons plus.