

# UKRAINE - QUESTIONS DE MÉTHODE (3) – L'AIDE AU PILOTAGE

1<sup>er</sup> Mars 2022

<https://www.linkedin.com/in/patrick-lagadec-b2305714/recent-activity/shares/>

A - UNE REMONTÉE D'INFORMATION FLÉCHÉE SUR LE HORS-CADRE ET LES SURPRISES MAJEURES

B - UN TRAITEMENT DE CES REMONTÉES

Le travail de pilotage des dirigeants est particulièrement difficile à l'heure où nous plongeons dans une ère de méga-chocs multipliés, de turbulences systémiques débordantes, de ruptures majeures sur tous les fronts, de mutations brutales et totales de nos environnements, d'un chaotique qui commence à s'imposer comme nouvel ordre du monde.

Bien sûr, ils ont déjà de nombreux dispositifs d'appui à leur disposition pour leurs navigations en cas de crise. Mais, alors que l'on passe des crises déjà répertoriées aux bouleversements systémiques de grande profondeur, il n'est pas interdit de s'interroger sur les pistes qui pourraient être envisagées pour adapter ce qui existe.

Comment maîtriser la quantité et accroître la qualité de ce qui est apporté aux dirigeants quand on entre dans l'inconnu et le gazeux explosif ? Comment traiter des flux débordants d'informations ? Comment maîtriser les ruptures de paradigmes, les informations qui ne peuvent plus être traitées à partir des cartes mentales établies ?

Je suggère ici quelques pistes – en privilégiant volontairement la simplicité – pour assurer des remontées d'informations fléchées sur le hors-cadre et les surprises, et le traitement de ces flux de réflexion non conventionnels.

## **A - UNE REMONTÉE D'INFORMATIONS FLÉCHÉE SUR LE HORS-CADRE ET LES SURPRISES MAJEURES**

*Demander à chaque secteur/acteur de construire des fiches stratégiques détachées du flot continu des informations :*

- a. Éléments clés de la situation dans son secteur et anticipation « normale » ;
- b. Surprises « déroutantes » possibles ;
- c. Nouveaux acteurs à considérer ;
- d. Combinaisons « déroutantes » possibles avec d'autres facteurs, extérieurs au secteur signataire ;
- e. Pièges et erreurs majeurs à éviter, au-delà des évidences ;
- f. Propositions de visions hors-cadre, de lignes stratégiques inventives ;
- g. Initiatives concrètes possibles, en rupture ; avec leurs potentiels, leurs risques, les mesures possibles en cas de difficulté.
- h. Travail continu, nourri par des retours d'expérience flash et continus.

## **B - UN TRAITEMENT DE CES REMONTÉES**

*Disposer auprès des dirigeants d'une cellule d'analyse hors-cadre pour :*

- i. Obtenir des fiches stratégiques effectivement en rupture avec le « fil de l'eau » ;
- j. Dessiner plusieurs cartographies de référence après intégration ;
- k. Identifier des « Game changers » tant stratégiques que tactiques tenant compte des multiples éléments reçus ;

- l. Préparer des initiatives correctrices en cas de difficulté.
- m. Soumettre ces éléments travaillés aux dirigeants.
- n. Solliciter les secteurs/acteurs sur des questions venant du sommet.
- o. Pousser les secteurs/acteurs à penser et proposer hors des modes convenus.

Comme toujours, ce type de travail n'est envisageable qu'après préparation-formation des différents acteurs à s'inscrire dans cette ligne de travail en phase avec le défi des ruptures actuelles.

Il faut avoir préparé les équipes à une forte aptitude à l'intelligence hors cadre, à l'inventivité partagée, à la proposition à la fois créatrice et opérationnelle.

De même, il faut avoir préparé les cercles dirigeants à naviguer dans cet univers du hors-cadre, à utiliser au mieux les acteurs/secteurs qui les informent depuis les multiples terrains concernés.

À défaut de préparation profondément repensée, pareilles initiatives ne feraient que rajouter de la complication dans des dispositifs qui n'en ont pas besoin de supplémentaire.

Il reste donc à proposer ces préparations ; et à espérer que, les événements se chargeant de la « pédagogie » nécessaire, ces programmes de préparations ne soient pas rejetés comme « inutiles », « théoriques », « généralistes »...

Les méga-chocs actuels, pour lesquels nos dispositifs ne sont pas calibrés, ne nous attendront pas.