

## UKRAINE - QUESTIONS DE MÉTHODE (2)

### LE DÉFI DES SURPRISES

Dans mon premier post sur la crise Ukraine 24/02, <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6902717273459499008/>, j'ai insisté sur la nécessité de faire une place aux chocs des surprises, qui peuvent rapidement faire dérailler les analyses construites à partir des savoirs existants, des cartes mentales habituelles – celles qui excellent à « prolonger les courbes ».

Après quatre jours de développement de la crise, et au vu des dynamiques observées, il me semble important de placer désormais la dimension « surprises » au centre des analyses.

#### PREMIÈRE PARTIE : LA SURPRISE AU CŒUR

Ce ne sont pas en effet les surprises « inconcevables » qui ont manqué, et qui ont bouleversé les tableaux de cette crise. Ainsi, le dictateur russe :

- n'a pas réussi son coup de force qui devait décapiter l'Ukraine en 24 heures ;
- ne parvient pas à écraser son pays frère, même avec ses chars et ses moyens disproportionnés ;
- n'est pas parvenu à « éliminer » le président ukrainien, devenu au contraire héros mondial ;
- n'a pas brisé la nation ukrainienne, mais en a fait un peuple admiré dans un nombre impressionnant de pays ;
- expose son armée à de lourdes pertes ;
- a réussi le miracle de ressusciter l'OTAN ;
- a réussi l'incroyable : unifier l'Europe et la faire agir avec célérité (et même à mobiliser la Suisse) ;
- subit des contre-chocs économiques vitaux ;
- voit de tous les pays se lever des gestes de solidarité venus du fond des peuples envers l'Ukraine ;
- voit des hackers comme Anonymous ou autres venir bloquer les sites gouvernementaux dont celui du Kremlin ;
- a réussi à introduire des divisions dans le camp républicain aux États-Unis, entre désormais les néo-conservateurs classiques et les trumpiens radicaux.
- a réussi à s'immiscer (comme prévu) dans la campagne présidentielle française, mais sur un mode non prévu : en pulvérisant ses trois meilleurs supports.
- etc.

Chacun de ces scénarios aurait été qualifié de démentiel il y a seulement une semaine. Leur combinaison laisse face à une tornade qui échappe à l'entendement de référence.

Restons dans l'esprit de ces blogs et tentons de voir ce que l'on peut faire quand on est jeté sur un tel terrain, largement inconnu... Bien sûr, on n'évitera jamais que les dirigeants aient à se livrer à des slaloms de haut vol sur des terrains d'avalanche, mais il est tout de même possible de tenter de leur rendre la tâche un peu moins impossible.

## DEUXIÈME PARTIE : PISTES DE TRAVAIL

### ***Première exigence : une disposition mentale réancrée, autour de la surprise comme principe moteur***

Il faut désormais prendre pour repère de référence que les surprises vont se multiplier et s'amplifier, au point de devenir le moteur, l'axe de la crise en cours. Nos repères habituels, s'ils ne sont pas à oublier, se trouvent brutalement écrasés. Le discernement exige de poser la question : qu'est-ce qui tient encore dans nos hypothèses, visions, cadres de travail « normaux » ? Comment nous mettre en capacité de penser « autrement » ? Et sans nous abandonner au non-sens ? Le dirigeant peut constamment interroger ses équipes et tous les acteurs avec ce type d'interrogation. « Ne me dites pas ce que vous saviez hier, dites-moi ce qui pourrait vous surprendre ».

### ***Deuxième exigence : une exploration active des surprises possibles***

Même s'il n'est pas question de dresser à l'avance la liste des surprises « inconcevables » qui vont déferler à l'agenda, on peut cependant s'entraîner à penser « en dehors de la boîte ». Non pour dire ce qui sera, mais pour être davantage prêts à anticiper, détecter, prendre en compte, traiter ce qui pourrait surgir de nulle part. Cela limitera les effets de tétanisation et d'impuissance.

Il s'agit de faire travailler des groupes ad hoc dans tous les secteurs de l'énorme terrain concerné, en retenant deux lignes de travail :

1°) *S'interroger sur des scénarios extrêmes* : recours du nucléaire, impulsions électromagnétiques, terrorisme à grande échelle ;

2°) *S'interroger sur des scénarios non pas « les pires » mais les plus surprenants*, qui prennent par le travers nos cartes mentales. Ainsi, pour ouvrir les esprits (mais avec le risque, qu'il faut bien tolérer, de partir sur des pistes dénuées de sens) :

- des hackers russes se mettent à attaquer des organisations russes ;
- des troupes russes commencent à pactiser avec leurs frères ukrainiens ;
- voire, en cas de menace nucléaire, un scénario du type « À la poursuite d'Octobre Rouge », avec annonce d'un sous-mariner russe qu'en cas de déclenchement fou, c'est lui qui arroserait la Russie.
- Etc. : On pourrait allonger la liste, mais l'objet n'est pas ici de dresser une liste mais de dégager des méthodes de travail.

### ***Troisième exigence : maîtriser l'examen des surprises.***

On se heurte, par construction, au problème du tri. Qu'est-ce qui, dans l'univers du hors-cadre, relève de la bêtise, qu'est-ce qui relève de la réflexion pouvant se révéler pertinente ?

On peut ici s'appuyer déjà sur des experts tout à la fois rompus aux analyses classiques et ouverts aux interrogations décalées. Ils peuvent au moins :

- cerner des plages de validité possible pour les pistes explorées (avec le risque bien entendu de voir les meilleures idées être rejetées prématurément ; ou au contraire de voir les idées les plus extrêmes saturer le champ, et dès lors masquer bien d'autres pistes plus pertinentes) ;
- cerner les types de signaux à surveiller qui pourraient donner des éléments de discernement quant à l'émergence de tel ou tel scénario « inconcevable » ;

– préparer déjà des lignes de prise en charge et réponses au cas où tel ou tel scénario se matérialiserait.

***Quatrième exigence : venir en appui aux étages décisionnels***

Il s'agit d'établir, pour les dirigeants, des notes d'alerte et de vigilance suffisamment travaillées pour préparer des visions ouvertes, aiguïser les capacités de prise de recul, faciliter la réactivité. En d'autres termes, procurer aux dirigeants des écrans radar spécialisés dans la surprise, aptes à apporter des mises en perspective, repères minima, propositions décalées, pour faciliter la navigation dans l'inconnu se développant et mutant de façon continue, rapide voire explosive.

À suivre...