

MÉGA-CHOCS, IMPLOSIONS, CONVULSIONS : DESIGN ORGANISATIONNEL ET PRÉPARATION

Guerre, Énergie, Climat, Santé, Économie, Technologie, Démocratie... chaque jour voit les déferlantes grossir, se multiplier, se combiner, nous jetant sur des mers inconnues. Socles ébranlés, tissus déchirés, équipages épuisés avec le risque fort de blocages, régressions, convulsions.

Il est urgent et vital :

- de consolider l'architecture de nos organisations,
- et plus encore nos préparations.

EFFICACITÉ DE CHAQUE MAILLON

Il faut mobiliser chaque composante, sur chaque front, pour qu'elle donne le meilleur d'elle-même.

C'est là un message essentiel que le sommet de l'organisation doit faire passer et autour duquel mobiliser, dynamiser, relier des chaînons humains – dans la responsabilité et la fierté personnelle et collective.

Cet effort de rigueur et de qualité, énoncé au sommet, est à déployer par chaque entité.

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Consolider la fiabilité, la capacité de réaction d'urgence, de gestion de crise, de cicatrisation est le territoire de la fonction de Continuité d'Activité.

Vu le contexte, cette fonction doit voir sa place réaffirmée par la Direction Générale.

DIS-CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Les deux piliers précédents sont nécessaires, mais ils ne suffisent plus.

Les plus grandes menaces pour l'existence même des organisations sont de l'ordre des surprises majeures, dans les angles morts, liées à des questions qui ne sont pas posées, ou même : qui "ne se posent pas".

Le navire se trouve brutalement engagé dans des contextes où les fondamentaux sont touchés, les méthodes habituelles en limite, voire contre-performantes. Vu les enjeux – existentiels – c'est là que les pilotes stratégiques ont la plus grande responsabilité.

La préconisation, en termes de design, est d'instituer – dépendant directement du Président de l'organisation – une cellule d'analyse stratégique ayant notamment pour mission : d'interroger les ruptures « inconcevables », de détecter les pièges systémiques majeurs (mais largement masqués), d'être à l'écoute des dynamiques de mutations et d'initiatives hors champ des acteurs tant internes qu'externes, de se muer en Force de Réflexion Rapide en cas de situation critique, de pratiquer des retours d'expérience à haute valeur ajoutée, du benchmarking international, d'être une force d'invention.

Cela suppose :

- de réunir un vivier de personnes créatives (non pas choisies pour défendre leur silo d'origine),
- de les préparer à cette mission d'invention en temps réel, par des entraînements profondément repensés ;
- de préparer le sommet de l'organisation à opérer avec cette force, tout en gardant bien sûr la responsabilité entière du pilotage.

C'est l'esprit de ce que nous avons récemment exposé avec [Matthieu LANGLOIS](#) : BUSINESS DISCONTINUITY, « Crisis Response Journal », CRJ 17:2, June 2022, pp. 38-40. <https://lnkd.in/eCGBDuyx>

Il faut maintenant passer à l'action. Immédiatement.