



ENGLOUTISSEMENTS MONDIAUX – REPÈRES ET ACCOMPAGNEMENTS POUR L’ACTION (SUITE)

April 2, 2026

« *Si la réalité est inconcevable, alors il faut forger des concepts inconcevables.* » Hegel, cité par Jean Duvignaud, entretien, Le Monde, Débats, 18 janvier 1994, p. 2.

« *Une bataille perdue est une bataille que l'on croit perdue* » Maréchal de Saxe

En considérant les graves déchaînements que porte en elle la guerre du Moyen-Orient, je faisais référence, dans mon dernier post, à deux terribles expériences historiques – La Peste noire, 1347-1351. Je notais, en citant Barbara Tuchman, la profondeur de la désespérance collective qui avait alors marqué le monde.

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2026/03/Un-monde-et-des-dirigeants-soumis-à-Thanatos.pdf>

Il faut prendre la mesure des violents et sombres effets de pareils bouleversements, d'une profondeur abyssale. C'est notre tâche immédiate en cette actualité folle.

Mais il faut tout autant – et plus encore – travailler à proposer des voies de navigation dans ces circonstances déroutantes et potentiellement mortelles.

Avec [Matthieu LANGLOIS](#) nous avons proposé des repères et des accompagnements pour les directions d'entreprise confrontées ce défi de pilotage hors norme : "PERFECT STORM – ACCOMPAGNER LA MISE EN ORDRE DE BATAILLE".
<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2026/03/PERFECT-STORM---Accompagner-la-mise-en-ordre-de-bataille.pdf>

Comme l'indique [Matthieu LANGLOIS](#), des exigences cardinales sont à observer et mettre en œuvre :

- 👉 Savoir mobiliser toutes les ressources
- 👉 Enoncer clairement la stratégie
- 👉 Chercher l'adhésion
- 👉 Organiser la cellule de crise
- 👉 S'autoriser une Force de Réflexion Rapide

Je poursuis et complète ici l'examen de ces repères pour l'action. Toujours dans le souci d'apporter, non des réponses clés en main (elles n'existent pas) mais quelques éléments complémentaires pouvant aider à ancrer, conforter, les lignes forces d'une action stratégique à large spectre, et plaider pour des accompagnements dans les passes très difficiles dans lesquelles nous plongeons.[i]

CARTOGRAPHIER LA SITUATION

1. Les chocs

- Évidents : Les chocs bien visibles qui vont fortement impacter les activités.
- Vitaux immédiats : Les chocs touchant à des exigences vitales, notamment l'eau et l'électricité pour les pays du Golfe.

- Additionnels : Les chocs moins immédiatement visibles, mais qui doivent être repérés sans délai (hélium, etc.).
- Masqués : Les perturbations singulières, que l'on pourrait penser très secondaires et limitées, mais qui, tout d'un coup, se manifestent comme décisives.
- Surprises : Totalement hors attente, étrangers au point zéro.
- Extrêmes : Passage à des niveaux de gravité encore bien plus préoccupants (câbles, virus, armes de destruction massive, drones non conventionnels, etc.).
- Systémiques : Les effets globaux qui sont déclenchés en raison des turbulences sévères et générales, effets qui vont prendre leur autonomie.
- Flash : Les prises en masse brutales qui vont survenir un peu partout dans les systèmes.

ATTENTION :

- Ne pas en rester à l'analyse cloisonnée et au traitement séquencé des quelques chocs les plus évidents.
- Se préparer à devoir traiter des crises systémiques obligeant à d'autres approches que celles que l'ont adoptera spontanément. Cela dans la durée et dans une dynamique d'aggravation continue et brutale. « On joue à autre chose ».

2. Les effets

- Internes : Les coups fatals, tout est ou risque d'être emporté.
- Internes : Les affaiblissements pouvant produire des pertes de robustesse majeurs, qu'il s'agisse de robustesse opérationnelle, de disparition ou de paralysie de dirigeants, d'équipe, de collaborateurs, etc. La cartographie interne risque d'être rapidement sans rapport évident aux cartographies de référence.
- Partenaires : Les effondrements ou affaiblissements majeurs concernant les partenaires/assureurs/clients...dont on dépend.
- Globaux : Les fragilisations ou brisures concernant l'environnement général.
- Opportunistes : Quand des acteurs profitent de la situation générale pour prendre des initiatives perturbatrices voire tétanisantes. Quand des fêlures

« dormantes » font irruption et soudain viennent perturber plus encore le système fragilisé.

– Des prises en masse sociétales : multiples, explosives, qui se diffractent rapidement localement, nationalement, internationalement.

PENSER DES REPÈRES DE RÉACTION

1. La mise en ordre de bataille des grands acteurs

Voir ce que nous proposons comme accompagnement avec [Matthieu LANGLOIS](#)

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2026/03/PERFECT-STORM---Accompagner-la-mise-en-ordre-de-bataille.pdf>

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7444298913580376064/?originTrackingId=kSCR2t8JbSnLQEQAQ2C4IA%3D%3D>

Cette mise en aptitude appelle avant tout du questionnement, de l'inventivité, et une préoccupation particulièrement forte à la dimension humaine de l'action : elle devient d'autant plus vitale et décisive que la situation s'aggrave et sort des chemins balisés.

2. Des dynamiques non conventionnelles à encourager et consolider

Nos paradigmes de pilotage sont marqués par le caractère dominant de l'attention portée aux pilotages supérieurs. Les bouleversements actuels exigent une ligne complémentaire, et de plus en plus cruciale, d'intervention. Il s'agit de réfléchir et de valoriser à partir du terrain.

– ***Dynamique granulaire*** : l'émergence individuelle de l'inventivité.

– ***Dynamique alvéolaire*** : l'émergence collective de l'inventivité.

ATTENTION : Moins chercher à faire entrer ces dynamiques dans les cadrages habituels travaillant par le haut et de façon verticale, que de se demander comment transformer le haut pour prendre la pleine mesure et tout le potentiel des dynamiques qui émergent « par le bas » – L'exemple de l'Ukraine est ici essentiel.

3. Des accompagnements et appuis

Tout en montrant par des actes que les pilotes n'ont pas déserté et sont bien en mesure d'apporter des réponses aux risques vitaux immédiats, il s'agit d'apporter des lignes repères, de conforter le fonctionnement collectif, d'esquisser des jalons dans le temps, d'ouvrir des questions et pas seulement de fixer des réponses, etc. :

- Traiter les hémorragies et béances qui peuvent faire courir des risques vitaux.
- Ouvrir des espaces de respiration personnelle et collective.
- Écouter les acteurs.
- Rechercher les meilleures idées, questions, initiatives.
- Opérer des retours d'expérience rapides, pour opérer les ajustements et transformations cruciales.
- Opérer des benchmarkings rapides et très larges, à la recherche des meilleures pistes, à commencer par les plus disruptives.
- Proposer des réunions dans lesquelles chacun sera invité à pointer ses questions, ses intuitions, ses difficultés, ses perspectives, ce qu'il souhaite partager et voir pris en compte.
- Ne pas hésiter à faire intervenir un/une psychologue apportant son appui à tous les échelons personnel/collectif/ à condition qu'il/elle ait déjà une solide expérience en intervention de crise dans des univers organisationnels complexes. Je songe notamment à ce que [Sabine Cariou](#) a pu apporter en accompagnant des groupes et cellules lors de crises aiguës.
- Comme nous l'avons fait en Argentine à la suite de l'implosion du pays au tournant du siècle : montrer une forte écoute ; mais ne pas se contenter de l'observation en surplomb : apporter des repères

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/qualite62.pdf>

[i] Pour des éléments visant la conduite managériale plus opérationnelle, on pourra suivre avec profit les excellents apports de [Vincent Balouet](#) et de [Maitrisedescrises.com](#)