

ANTICIPATION : DEUX UNIVERS, DEUX LIGNES DE CULTURE, D'ORGANISATION ET D'ENTRAÎNEMENT

https://www.linkedin.com/pulse/anticipation-deux-univers-lignes-de-culture-et-patrick-lagadec-g5zre/

October 24, 2026

Il est beaucoup question en ce moment – mais il faut voir au-delà de l'actualité immédiate – de manquements en matière d'anticipation.

Vu les enjeux actuels, une approche constructive s'impose.

Ce qui nous est familier, ce pour quoi nous sommes les plus compétents, et les plus entraînés, c'est l'anticipation opérationnelle, en situation intrinsèquement connue.

Il s'agit alors, pour une cellule spécialisée s'il en existe, ou pour les responsables armés de leur expérience passée, de suivre tout ce qui pourrait poser difficulté pour la conduite et le déroulement de l'action. Rechercher notamment ce que l'on nomme les « signaux faibles », toujours pour discerner ce qui pourrait venir gêner, freiner, l'application des plans, dispositifs, moyens prévus, pour traiter une situation déjà connue, répertoriée, traitée en exercices. Ce travail doit permettre d'apporter les ajustements nécessaires en termes logistiques et tactiques.

Comme cela fut formulé dans un texte officiel : **« La cellule « anticipation » identifie tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise et propose des actions pouvant être mises en œuvre en conséquence »**

Dans des univers de plus en plus explosés, marqués par le chaotique, les dissolutions de liens et ancrages fondamentaux, un tout autre champ doit s'ouvrir en matière « d'anticipation ».

Il s'agit alors de sortir des hypothèses structurantes admises, des visions spontanées qui "s'imposent" (tout en restant cachées par leur gangue d'évidences). Il s'agit notamment de rechercher des signaux que je qualifie « d'aberrants », qui ne rentrent pas dans les cartographies en vigueur.

Il s'agit de penser des surprises fondamentales.

De s'interroger sur la possibilité de surgissement d'acteurs, de comportements, de dynamiques sociétales hors des cartes de référence.

Des situations, des enchaînements, des interactions, des vitesses, des puissances que l'on nomme toujours « impensables » : « Mais personne n'aurait pu imaginer cela ! ».

L'anticipation est différente de ce que l'on a indiqué précédemment. **Il s'agit ici de penser et de traiter non pas ce qui pourrait venir "compliquer" la gestion, mais ce qui pourrait mettre tout l'édifice en mode échec.**

Les deux ordres d'anticipation sont nécessaires. La première est à consolider. La seconde à inventer, instituer, entraîner, tester, faire progresser aussi vite que les turbulences du monde.

Cette dernière suppose la mise en place de **cellules spécifiques**, armées de personnalités aux profils choisis pour affronter les "pages blanches", entraînées spécifiquement selon des modalités en phase avec les caractéristiques d'un monde largement marqué par les méga-chocs, les contaminations systémiques foudroyantes, l'inconnu et le chaotique.

Il s'agit de se préparer à interroger les hypothèses « naturelles », largement invisibles tellement elles s'imposent d'elles-mêmes, et plus encore indépassables – tellement leur questionnement est vécu comme une atteinte aux sécurités les plus essentielles.

Un manque de préparation conduit ici à des pièges : soit le refus de toute question « qui ne se posent pas » vu la terreur de toute sortie des visions habituelles ; soit la sidération devant la « page blanche » ; soit encore le « n'importe quoi » quand la sortie des rails consacrés conduit à des sorties de route totalement hors de toute maîtrise.

Redisons-le : il faut ici un design organisationnel spécifique, un travail de fond sur les cultures, des initiatives en matière d'exercice, de retour d'expérience, de préparation des dirigeants à opérer avec les deux univers d'anticipation pour tenir leur navigation sur des terrains de moins en moins cartographiés.

Sans mise à niveau sur ce second univers de compétences, un monde toujours davantage marqué par les surprises majeures, les mutations fondamentales en termes de règles, de dynamiques, d'acteurs, conduira à de graves échecs.

La bonne nouvelle, c'est que nous savons comment préparer les acteurs pour avancer de façon très significative sur ce chemin des compétences nouvelles indispensables.

Dans un tout autre champ que celui de la "gestion de crise", le témoignage du Président d'un des grands groupes d'assurance français.

Extrait de mon livre : "Le Continent des imprévus":

1995 – Un PDG exceptionnel : « *Quand je vois un jeune…* »

Dans le cadre de ces recherches sur les ruptures j'étais venu visiter un président particulièrement inventif : « *Quand je reçois un jeune qui vient nous rejoindre, j'ai pour lui un message essentiel. "J'attends de vous que vous reveniez me voir dans deux mois avec des propositions sur la question critique : comment un concurrent pourrait faire irruption et nous prendre 50 % de notre marché en trois mois ? Ne restez pas dans nos murs : vous finiriez par penser comme nous, et vous seriez incapable de nous apporter quoi que ce soit de véritablement nouveau. Et n'allez pas voir nos concurrents : ils pensent et font comme nous. Sortez, ouvrez vos horizons et soyez créatif."* »