

CASTING DES ÉQUIPES DIRIGEANTES

À L'HEURE DES MÉGA-CHOCES ET DU CHAOTIQUE

Publié sur LinkedIn, 6 septembre 2024

Le Premier ministre a enfin pu être nommé. L'heure est à la constitution de l'équipe ministérielle et des équipes de conseillers. Bien sûr, les grands dossiers sur la table sont listés: dette et finances publiques, ruptures écologiques, pouvoir d'achat, services publics, sécurité, immigration... Il y a déjà là de quoi prendre tout le temps et l'énergie disponibles.

Il faut toutefois ajouter une tout autre dimension, certes difficile à cerner et qui nous est largement étrangère. Nos sociétés sont toutes confrontées à des environnements de plus en plus déchirés, marqués par le surgissement violent de crises majeures qui se répandent de façon systémique et sur un mode hypersonique.

Des crises qui ne s'annoncent pas par des "signaux faibles" que nos capacités de veille parviennent aisément à détecter, mais par des signaux aberrants pour lesquels nous n'avons pas les instruments permettant leur détection.

Des crises hors-cadre qui ne se laissent pas traiter par les modes courants de "gestion de crise", dès lors que l'on ne traite plus d'accident de parcours pour lesquels on a les protocoles de réponse, mais d'engloutissement rapide, avec perte des ancrages, des visions, des tissus sociétaux.

Il va donc s'agir, en plus d'opérer sur les défis déjà en souffrance, de naviguer dans cet univers pulvérulent, hautement sensible, marqué non par l'incertitude mais l'inconnu, exigeant moins des gestionnaires que des visionnaires – un univers qui produit structurellement des chaînes de crises et de ruptures d'importance existentielle.

Dans ses mémoires, Henry Kissinger écrit ceci à propos de sa nomination : « *Nixon lui [Rockefeller] avait posé beaucoup de questions sur moi et en particulier sur mon comportement en temps de crise* » (*À la Maison-Blanche, 1968-1973*, t. 1, Fayard, 1979, p. 14).

En bref, il serait sage :

- de songer à poser ce type de question, non pas seulement comme dans le cas de Kissinger pour un poste à la Sécurité nationale, mais pour tout poste de haute responsabilité car la sécurité nationale est désormais engagée de multiples façons – il s'agit ici de profils personnels.
- d'armer les équipes, non pas seulement de « cellules de crise », mais de capacités spécifiques d'anticipation, de réactivité, de traitement, des chocs et surprises de haute intensité qui ne pourront pas ne pas intervenir – il s'agit ici de modes nouveaux d'organisation.
- de prévoir une préparation, un entraînement de haut vol pour tous ces hauts responsables, de façon à ce que l'inconnu, le choc venu d'ailleurs, ne soit pas d'abord générateur d'une tétanisation de longue durée, et de navigations rapidement très pénalisantes – il s'agit ici d'un travail dans la durée.

Les plus grands défis sont ceux qui n'ont pas été repérés. À nous de savoir nous équiper pour traiter cette nouvelle donne constitutive du XXIème siècle.

Le Temps de l'invention – Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique, Editions Préventique, juillet 2019.

<http://patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/10/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf>

Extrait de P. Lagadec, Ruptures créatrices, Ed. d'Organisation-Les Echos éditions, 2000. Entretien avec Xavier Guilhou :

"Ce sont les moments forts de votre existence qui vont vous servir de socle pour lancer des dynamiques qui feront émerger les solutions." (p. 107)

"Il faut rechercher des gens de bon sens (qualité qui n'est pas largement partagée), mais plus encore des gens atypiques, qui ont vécu des choses fortes, dotés d'une forte capacité d'écoute. Il faut prendre des hommes de projet et qui ne sont pas gérables selon les logiques établies. Ce sont des personnes qui ont l'habitude de s'affronter à des choses impossibles, de marier les champs du possible et de conduire des aventures humaines exceptionnelles. Ce sont des personnes qui n'ont pas des "CV sur étagères" et sont souvent quasiment rejetées par le système." (p. 109)