

LA LETTRE DE XMP-CONSULT

RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

ÉDITORIAL

Comment (se) diriger dans le chaos...

Les entreprises sont percutées de plein fouet par les défis majeurs auxquels l'humanité fait face actuellement. Les fondamentaux de l'économie sont fragiles et les marchés volatils, la cohésion sociale est précaire, des conflits armés mettent en cause la sécurité du commerce international et des approvisionnements, l'hypothèse d'une nouvelle pandémie ne peut être écartée, la conscience du dérèglement climatique et des dégradations irréversibles de l'environnement hante les esprits... Adieu donc les certitudes fondées sur l'observation du passé, les paris sur la croissance, les schémas préétablis ou mêmes les prévisions commerciales bâties sur des hypothèses de stabilité ! La réflexion stratégique des dirigeants d'entreprise s'oriente désormais au moins en partie sur des sujets comme la résilience, la préparation à différents scénarios de rupture dans l'environnement économique, social, politique ou tout cela à la fois. Dans cette situation qui s'apparente de plus en plus au chaos, comment agir ? Comment le faire de façon proactive davantage que réactive ? Bref, comment diriger, et d'abord comment se diriger ?

Bonne nouvelle, l'entreprise n'est pas désarmée pour affronter son avenir !

Fidèle aux traditions d'indépendance et d'interdisciplinarité d'XMP-Consult, cette lettre regroupe des témoignages et approches qui mettent en évidence que certaines ressources sont à la portée des dirigeants :

- une réflexion globale et engageante au travers la RSE, qui constitue, nous suggère-t-on, une carte adaptée pour un territoire en profonde mutation,
- la prospective comme discipline pour structurer la pensée des dirigeants et de leurs équipes,
- un hommage à Tom Peters rappelant une philosophie de l'action face au chaos formulée voici plus de 30 ans,
- l'effectuation et les repères pragmatiques issus de l'expérience de dirigeants face à l'incertitude,
- une adresse au leader et à ses actes resituant les invariants de son rôle dans un contexte caractérisé par l'incertitude,
- un témoignage sur l'anxiété croissante au sein de l'entreprise et les réponses collectives qui peuvent être apportées,
- une réflexion sur les réactions émotionnelles, leur sens et une façon productive de les aborder.

Nous ne doutons pas que ces articles aideront chacun, responsable ou dirigeant, à enrichir ses propres perspectives. Puisse la lecture de notre Lettre de XMP-Consult

SOMMAIRE

P. 02-03

La RSE, une carte pour un territoire chaotique

par Antoine JAULMES

P. 04-05

Chaos et prospective

par Stéphane BELLANGER

P. 06-07

Prospérer dans le chaos ? Hommage à Tom Peters

par Antoine JAULMES

P. 08-09

L'effectuation, une façon d'aborder un monde VICA

par Jean-Charles FUERXER

P. 10-11

Leadership dans l'incertitude ... pour prévenir le chaos

par Damien RIBON

P. 12-13

Vivre dans le vortex

par Catherine HOYEZ

P. 14-15

Naviguer dans l'incertitude

par Laurent QUIVOGNE

les aider à décider et à agir de façon sereine et efficace dans la complexité de notre époque instable !

Antoine Jaulmes



Damien Ribon



LA RSE, UNE CARTE POUR UN TERRITOIRE CHAOTIQUE



Contrairement aux crises du XXe siècle qui s'étaient poliment cantonnées à un secteur précis (« crise du pétrole », « crise de la dette », « crise de l'emploi », ...) sans aller jusqu'à provoquer des remises en cause globales, les crises du XXIe siècle sont mondiales et interdépendantes. Elles se propagent et s'entretiennent mutuellement par effet domino, et forment ensemble une seule et vaste crise systémique, LA crise du XXIe siècle. Face à cette réalité globale dont les effets se font à présent sentir dans tous les secteurs de l'économie mondiale et qui met en péril la pérennité de certaines activités, les dirigeants d'entreprise peuvent légitimement s'interroger sur la meilleure manière de relever les redoutables défis d'adaptation qu'exige le contexte. Pour s'orienter dans ce territoire dangereux, il existe heureusement une carte : une politique de RSE complète. Voici pourquoi...

Une crise qui déstabilise les entreprises

Les faits, incontestables, sont sous nos yeux. Trois facteurs majeurs sont déterminants :

- La mondialisation des échanges de biens et de capitaux a permis la propagation rapide des crises dans le monde entier et amplifié les perturbations d'une manière inimaginable. Ainsi, la crise des subprimes, née sur le marché hypothécaire américain, a affecté nombre de banques européennes qui se croyaient hors d'atteinte, et mis en difficulté la plupart des gouvernements du monde. Rien qu'en Europe, les niveaux d'endettement des Etats ont bondi pour cause de soutien à l'économie (sans toujours pouvoir éviter la récession), et certains pays ont connu de graves difficultés : l'Islande (en quasi-faillite), la Suisse (touchée par la déconfiture d'UBS), les Pays-Bas (touchés de même par l'affaire ING), l'Irlande, la Belgique, l'Espagne ou la Grèce. L'intensification des échanges internationaux est également responsable de la diffusion mondiale fulgurante du virus de la Covid-19.
- Deuxième aspect : les liens de causalité entre crises de nature différente. La crise climatique, source de mauvaises récoltes, produit des hausses de prix sur la nourriture qui entraînent des crises sociales dans les pays dépendant des importations, jusqu'à de véritables révolutions comme celles du Printemps arabe. Ces événements dégradent à leur tour la situation politique et militaire et provoquent des conflits armés, guerres civiles voire régionales par le biais d'interventions de puissances

alliées telles que celle de la Russie en Syrie. Les vagues de migrations internationales, provoquées par la crise alimentaire et économique ou par les conflits, viennent déstabiliser des régions entières, etc. Transitifs, ces liens de causalité sont potentiellement circulaires et ont tendance à alimenter des spirales dangereuses.

- Troisième élément, facteur fondamental d'aggravation de la situation : le dépassement des limites planétaires. Comme l'indique la cartographie publiée depuis 2009 par le *Stockholm Resilience Centre*, huit des neuf domaines qui conditionnent la pérennité de la vie sur terre sont aujourd'hui critiques :
 - le changement climatique, lié à la combustion massive de carbone fossile relâché dans l'atmosphère,
 - la chute de la biodiversité, ou extinction de masse des espèces naturelles,
 - le changement d'usage des sols (notamment la perte de surface de forêts et l'eutrophisation par accumulation d'azote et phosphore dans le sol, du fait de l'agriculture intensive),
 - la perturbation des cycles biochimiques de l'azote et du phosphore (menace sur l'intégrité des écosystèmes marins, à cause des phénomènes d'eutrophisation des milieux),
 - les nouvelles entités introduites dans l'environnement (ou pollution chimique), avec notamment la pénétration des matières plastiques dans tout l'environnement, eau, nourriture, jusqu'au cœur des océans,
 - l'utilisation de l'eau douce, dont la criticité a été découverte par les médias et abondamment évoquée à l'été 2023,
 - l'acidification des océans (directement liée à la concentration de dioxyde de carbone dans l'atmosphère),
 - la charge en aérosols atmosphériques,
 - la diminution de la couche d'ozone (seule menace pour le moment tenue à distance par un accord international, le protocole de Montréal, signé en 1987).

Les entreprises doivent d'abord résoudre les difficultés de tous ordres directement occasionnées par ces situations : les effets des sécheresses, des inondations, des tornades, l'envolée des prix de l'énergie et les séries de nouvelles réglementations tentant d'organiser l'économie tout en protégeant les populations, notamment des

effets des crises environnementales. Mais elles se trouvent en outre déstabilisées dans leur légitimité même, et confrontées à un triple dilemme :

- asseoir leur légitimité en justifiant aux yeux du public (notamment les clients, les actionnaires et les financiers) le caractère sain et durable des produits et services proposés ;
- rester ou redevenir attractives pour les jeunes talents qui cherchent de plus en plus à travailler dans un environnement et un esprit durable et équitable ;
- trouver un modèle d'affaire robuste devant les changements et les menaces actuelles.

La RSE permet d'être en prise sur les événements

Une politique de RSE réfléchie et bien conçue constitue un atout maître pour répondre à ces questions. S'appuyant sur une bonne compréhension du contexte évoqué plus haut, une telle politique inclut :

- une réflexion stratégique sur les impacts de l'activité de l'entreprise dans les domaines environnementaux, sociaux, sociétaux et éthiques. Ceux-ci peuvent être positifs ou négatifs selon la nature de l'activité. L'important ici est de les mesurer et de les prendre en compte dans la préparation de l'avenir de l'entreprise.
- Une prise en charge de la restauration du capital environnemental et/ou naturel affecté par l'activité de l'entreprise. Cela implique non seulement la création d'une road map vers la décarbonation totale de l'activité, mais aussi vers la neutralité et la restauration des autres domaines affectant les limites planétaires : biodiversité, pollution, ressource en eau douce...
- Une mise à niveau dans le domaine social, sociétal et éthique :
 - participation du personnel,
 - consultation des parties prenantes (collectivités locales, associations de riverains, clients, fournisseurs, ...),
 - inclusivité vis-à-vis des minorités,
 - enjeux de l'amont (par exemple : droits humains et droit du travail dans la chaîne d'approvisionnement),
 - enjeux de l'aval (par exemple : traitement équitable des distributeurs et franchisés, problèmes d'addiction, utilisation détournée des produits...),
 - enjeux éthiques (lutte contre la corruption, démarches de transparence, procédures d'alerte internes efficaces et protection des lanceurs d'alerte...)

La concrétisation des engagements de l'entreprise par une démarche de certification et/ou de labellisation, et/ou toute autre démarche de validation par un tiers de confiance.

La publication de reportings précis et transparents en suivant par exemple les principes du GRI (Global Reporting Initiative).

Les formations à l'utilisation d'outils spécifiques de ces démarches doivent être largement diffusées : écoconception, méthode ACV, ACV sociale ou autres.

Une réponse à la hauteur des menaces

En fait, la plupart des entreprises possèdent déjà une partie des composantes, voire la quasi-totalité, d'une approche RSE. Aussi, dans la situation actuelle, le plus important est de **capitaliser sur l'existant** tout en l'inscrivant dans une **vision stratégique cohérente**. Même si elle est pour une part imposée par des réglementations récentes, la RSE est davantage une opportunité qu'une contrainte. De toute évidence, la mise en œuvre d'une politique complète de RSE permet :

- de réduire l'exposition de l'entreprise à plusieurs risques (par exemple réputation, perturbations de la *supply chain*, compliance, corruption...),
- de faciliter l'accès à des financements « verts » ou éthiques,
- de susciter des économies en interne en réduisant les déchets et en développant la réutilisation ou le recyclage interne, en économisant l'énergie et les ressources,
- de développer l'adhésion des équipes en interne, l'attractivité dans la perspective du recrutement de nouveaux salariés, la légitimité vis-à-vis de l'extérieur,
- en prise avec les attentes exprimées par les parties prenantes, faire évoluer les produits ou les services par un marketing responsable, voire le positionnement de l'activité de l'entreprise, afin de lui donner de nouveaux territoires de croissance.

Un élément apparaît essentiel à la lecture de cette énumération : une bonne partie des actions suppose un développement du **dialogue** tant en interne de l'entreprise qu'en externe. Il s'agit d'un dialogue volontaire où les parties prenantes s'engagent dans la durée, avec l'objectif d'aboutir, dans un esprit partenarial, à la mise en place ou à l'amélioration d'une politique de RSE prenant en compte les intérêts divergents de tous. Même s'il est indiscutablement utile de s'appuyer sur un intervenant neutre, potentiellement extérieur à l'entreprise, pour faciliter les discussions, il est nécessaire de mobiliser dès le début les compétences internes habituées au dialogue externe comme les responsables de la satisfaction client ou les acheteurs.

Au final, **s'engager dans une politique globale et réfléchie de RSE**, c'est permettre à l'entreprise d'**être en prise sur les attentes des parties prenantes externes** et de s'appuyer largement sur une **intelligence collective** indispensable devant la complexité et la rapidité des changements. C'est un **véritable atout** pour réussir à naviguer dans le chaos d'un monde qui traverse une crise globale.

Antoine Jaulmes



Secrétaire général XMP-Consult
Co-auteur de « Comprendre la RSE, levier de transformation durable »
(Editions Larcier, 2023)

CHAOS ET PROSPECTIVE



Dans un monde marqué par la complexité et l'incertitude, la capacité à diriger avec perspicacité et prévoyance est devenue une compétence essentielle. La prospective, qui vise à comprendre les tendances et les forces qui façonnent l'avenir, est un outil stratégique indispensable pour les leaders contemporains. Elle permet de se préparer aux changements à venir et de s'adapter à un environnement en constante évolution.

Contexte actuel de la complexité et de l'incertitude

Nous vivons une époque caractérisée par une complexité systémique et une incertitude croissante. Ces deux phénomènes sont interdépendants et se manifestent de manière multidimensionnelle, défiant les modèles traditionnels de leadership et de gestion.

La complexité systémique renvoie à l'interconnexion croissante des différentes dimensions de la société, de l'économie, de la politique et de l'environnement. Cette interconnexion se traduit par une volatilité, une incertitude, une ambiguïté et une rapidité de changement qui rendent difficiles la compréhension et la prévision des événements futurs.

Les avancées technologiques, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle, de la robotique et du numérique, ont joué un rôle majeur dans l'accroissement de la complexité systémique. Ces avancées ont provoqué une transformation disruptive des industries, des modes de vie et des relations sociales. Elles ont également mis en évidence la fragilité des systèmes socio-économiques face aux changements rapides et imprévisibles.

Les crises économiques, telles que la crise financière de 2008 et les répercussions économiques de la pandémie de COVID-19, ont aussi contribué à l'accroissement de la complexité systémique. Ces crises ont démontré la vulnérabilité des économies mondiales face aux chocs externes. Elles ont ainsi mis en évidence la rapidité avec laquelle les conditions économiques peuvent changer.

Les bouleversements politiques, tels que l'ascension du populisme, les tensions géopolitiques et les changements de régimes, ont pareillement contribué à l'accroissement de la complexité systémique. Ces bouleversements ont créé un climat d'instabilité, affectant les relations internationales et le commerce mondial. Ils ont également mis en évidence la fragilité des systèmes politiques face aux changements so-

ciaux et économiques.

Les crises sanitaires mondiales, telles que la pandémie de COVID-19, ont, en outre, contribué à l'accroissement de la complexité systémique. Ces crises ont démontré la vulnérabilité des systèmes de santé mondiaux face aux risques sanitaires. Elles ont également mis en évidence la nécessité d'une coopération internationale pour faire face aux crises globales.

En comparaison, la période des Trente Glorieuses après la Seconde Guerre mondiale était une ère de relative simplicité et de prévisibilité. Cette période était caractérisée par une croissance économique stable, une innovation technologique limitée et un climat politique relativement stable.

La transition d'une ère de relative simplicité à une ère de complexité et d'incertitude souligne l'évolution du paysage mondial et la nécessité pour les leaders d'aujourd'hui d'adopter des stratégies plus dynamiques et prospectives pour naviguer dans un monde en constante évolution.

La prospective : un outil essentiel pour les leaders

Dans le contexte du leadership, la prospective se définit comme l'art et la science d'anticiper et de préparer l'avenir. Elle implique une analyse systématique des tendances, des incertitudes et des possibilités à venir, permettant aux leaders de formuler des stratégies visionnaires. Cette approche ne se contente pas de prédire l'avenir, mais vise à le comprendre, à l'influencer et à s'y adapter de manière proactive.

Dans le monde actuel, marqué par une volatilité et une complexité accrues, la prospective devient un outil indispensable pour les leaders. Elle leur permet de dépasser la gestion réactive des crises pour adopter une posture proactive, en anticipant les changements et en préparant des réponses stratégiques. La prospective aide à identifier non seulement les risques potentiels, mais aussi les opportunités émergentes, permettant ainsi aux organisations de se positionner avantageusement pour l'avenir.

L'importance de la prospective réside dans sa capacité à équiper les leaders avec une compréhension plus profonde des dynamiques globales. Elle les aide à naviguer dans l'incertitude en éclairant les décisions présentes avec des perspectives d'avenir. En intégrant la pros-

pective dans leur processus décisionnel, les leaders peuvent mieux gérer les risques, innover de manière stratégique et conduire leurs organisations vers une réussite durable dans un environnement en constante évolution.

Les trois piliers de la prospective

La prospective, en tant qu'outil stratégique pour les leaders, repose sur trois piliers fondamentaux : le scénario planning, la théorie du monde et la théorie des jeux. Chacun de ces piliers apporte une dimension unique et essentielle à la compréhension et à la préparation de l'avenir.

Le scénario planning

Le scénario planning est une technique qui permet aux leaders de développer et d'analyser plusieurs scénarios futurs possibles. Cette approche aide à envisager différents avènements, en tenant compte des incertitudes et des variables clés qui pourraient influencer le cours des événements.

Le scénario planning est un outil précieux pour les leaders qui souhaitent anticiper les changements et élaborer des stratégies flexibles et robustes. Il permet de se préparer à des événements improbables, mais potentiellement dévastateurs.

La théorie du monde

La théorie du monde offre un cadre conceptuel pour comprendre les forces sous-jacentes qui façonnent le monde. Elle englobe les aspects économiques, politiques, sociaux et technologiques qui influencent les dynamiques globales.

La théorie du monde est un outil indispensable pour les leaders qui souhaitent comprendre les tendances complexes et les forces qui les sous-tendent. Elle permet d'identifier les risques et les opportunités émergentes, et de développer des stratégies qui s'adaptent à un environnement en constante évolution.

La théorie des jeux

La théorie des jeux est une approche mathématique qui étudie les interactions stratégiques entre différents acteurs. Dans le contexte de la prospective, elle permet aux leaders de modéliser et d'analyser les décisions dans des situations pour lesquelles les résultats dépendent des choix de plusieurs parties.

La théorie des jeux est un outil précieux pour les leaders qui souhaitent comprendre les motivations et les comportements des autres acteurs. Elle permet de prévoir les actions des concurrents et de planifier des stratégies gagnantes.

Intégration des trois piliers pour une approche holistique de la prospective

L'intégration des trois piliers de la prospective - le scénario planning, la théorie du monde et la théorie des jeux - permet une approche holistique qui enrichit la capacité des leaders à préparer et à façonner l'avenir. Cette combinaison offre une compréhension multidimensionnelle des défis et des opportunités à venir.

En combinant ces trois piliers, les leaders peuvent acquérir une vision complète et nuancée pour guider leurs organisations à travers les défis et les opportunités de l'avenir.

Exemple d'application de la prospective

Considérons le cas d'une entreprise opérant dans le secteur de l'énergie. Cette entreprise peut utiliser la prospective pour anticiper les impacts de changements technologiques, économiques ou réglementaires sur son marché.

En utilisant le scénario planning, l'entreprise peut envisager différents scénarios, tels que l'émergence de nouvelles technologies disruptives ou des changements dans les préférences des consommateurs.

En utilisant la théorie du monde, l'entreprise peut comprendre les tendances mondiales en matière de développement durable et de réglementations.

En utilisant la théorie des jeux, l'entreprise peut prévoir les actions de ses concurrents et des régulateurs.

En combinant ces trois approches, l'entreprise peut développer une stratégie énergétique qui non seulement répond aux exigences actuelles du marché, mais qui est également flexible pour s'adapter aux changements futurs, assurant ainsi sa viabilité et son succès à long terme.

Conclusion

La prospective est un outil indispensable pour les leaders contemporains. Elle permet de naviguer efficacement dans un monde marqué par la complexité et l'incertitude.

Les leaders qui souhaitent tirer parti de la prospective doivent s'engager à intégrer cette approche dans leur culture d'organisation. Ils doivent aussi investir dans la formation et dans le développement de leurs compétences en prospective.

En cultivant une culture de la prospective, les organisations peuvent se positionner pour réussir dans un monde en constante évolution.

Stéphane Bellanger



PROSPÉRER DANS LE CHAOS ? HOMMAGE À TOM PETERS

Pouvait-on ne pas évoquer la figure magistrale de l'auteur du « Chaos Management¹ » dans une publication consacrée aux problèmes que pose à la direction d'entreprise notre monde chaotique ? Dans un marché des idées toujours avide de nouveautés, on aurait certes pu le considérer comme dépassé, et réduire ses idées à l'une des nombreuses modes qui submergent périodiquement le conseil en management... Mais c'eût été ignorer un apport visionnaire par rapport aux problématiques d'aujourd'hui ! A l'usage de ceux qui n'ont pas débuté professionnellement à l'époque de sa plus grande notoriété, voici pourquoi...

Tom Peters, l'«über-gourou»

D'abord une note personnelle : j'ai fait partie de ceux qui ont été durablement influencés par Tom Peters. Peu de temps après mes débuts à la Direction de la Production d'Automobiles Peugeot, j'ai lu *La passion de l'excellence*², son deuxième livre, et j'en ai même diffusé une analyse personnelle autour de moi. Les concepts développés dans ce livre sont entrés dans ma pratique courante, par exemple le MBWA (*Managing By Wandering Around*, alias le management baladeur), ou l'obsession du client, ou le fait de toujours donner du sens à nos actions et de le communiquer aux équipes. Et comme Tom Peters est un excellent conteur, je n'ai pas oublié l'histoire de la chaîne de pizzas qui préfère acheminer des pâtons par avion plutôt que de décevoir des clients, de l'équipe de R&D (aéronautique) dix fois plus petite qui fait aussi bien que la grande équipe concurrente et qui emporte le marché, de l'industriel fabricant de soupe qui met de l'amour dans ses boîtes, ou même de ces éboueurs fiers de leur métier et de leur entreprise. Et cela a nourri mes premières années de responsable de production de multiples idées porteuses de sens et de relations humaines.

L'ouvrage qui avait rendu Peters célèbre, *Le prix d'excellence*³, avait été diffusé à plus de 4,5 millions d'exemplaires dans la seule langue anglaise. Cette diffusion exceptionnelle fait que l'on considère qu'il s'agit là de l'ouverture d'un nouveau segment dans le marché de l'édition - segment que Peters lui-même dominera d'ailleurs pendant un quart de siècle avec ses publications successives.



Tom Peters

L'auteur figure régulièrement dans ces listes de « penseurs » ou de personnalités influentes dont les Américains sont friands, aux côtés de Peter Drucker, Abraham Maslow, John Kotter, Bill Gates, CK Prahalad ou Henry Mintzberg. *The Economist* l'a surnommé de manière un peu ambiguë « l'über-gourou » du management, et le magazine *Fortune* l'a quant à lui décoré du titre ronflant de «ur-guru» (gourou originel) de la gestion d'entreprise. Voilà pour l'auteur, venons-en au livre, car, contrairement à d'autres qui se bornent à décliner les mêmes idées dans plusieurs livres, son troisième texte, *Thriving on Chaos* (1987), continue à innover.

Qu'est-ce que la théorie du chaos en matière de management ?

Inspiré par la théorie mathématique et physique dite théorie du chaos, Peters introduit la notion que l'imprévisibilité des événements et des comportements est également une réalité dans les organisations ou les entreprises. Là s'arrête la similitude avec la théorie mathématique. En effet, il s'agit avant tout pour Peters

de marquer les esprits en martelant que les entreprises sont – ou sont devenues sous l'impact des nouvelles technologies – des systèmes complexes, dynamiques, non linéaires, co-crées et loin de l'équilibre. Elles sont donc rétives aux méthodes héritées du passé dont font partie les structures hiérarchiques lourdes, les divisions entre directions (nous dirions aujourd'hui les silos), la planification trop rigide et les recettes toutes faites.

Pour permettre aux entreprises de « prospérer dans le chaos », Tom Peters suggère aux managers 45 mesures pratiques pour devenir proactifs et répondre au changement. Il organise ces recommandations en cinq domaines :

1. être à l'écoute du client ;
2. innover constamment dans tous les domaines ;
3. établir des partenariats avec toutes les personnes liées à l'organisation ;
4. créer une vision inspirante fondée sur le changement ;
5. mettre en place des contrôles qui mesurent ce qui est vraiment important.

¹ *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf, 1987, traduit en français par Le chaos management.

² *A Passion for Excellence*, HarperCollins, 1994

³ *In Search of Excellence*, Harper and Row, 1982

En conclusion, il formule un principe essentiel : pour faire fonctionner et pérenniser une organisation dans l'incertitude d'un monde de plus en plus chaotique, il faut que cette organisation puisse s'appuyer sur au moins une certitude : celle de la solidité des relations entre les personnes, les groupes et les équipes. Il appelle donc les dirigeants à faire preuve d'une intégrité et d'une honnêteté totales, qui constitueront les fondations de la confiance nécessaire au sein des équipes et au travers de toute l'organisation.

Des principes plus actuels que jamais

Quand Tom Peters préconise l'élimination des règles bureaucratiques et des conditions humiliantes, l'obsession de l'écoute, la décentralisation de l'autorité et de la planification stratégique, lorsqu'il conseille aux managers d'accorder leur confiance aux salariés jusqu'au plus bas de l'échelle, et à ceux qui sont au contact des clients, de déléguer chaque fois que possible, de gérer par l'exemple, de prévoir des primes d'encouragement pour tous et d'évaluer chacun en fonction de sa capacité à changer, on a l'impression qu'il s'adresse aux lecteurs de 2024 plus qu'à ceux de 1987. Ces idées voient d'ailleurs leur pertinence accrue dans le cas du management « en distanciel » qui peut installer les managers dans un fonctionnement bureaucratique et réduire leur capacité d'empathie envers leurs collaborateurs ou leur compréhension des besoins clients.

De manière tout aussi actuelle, lorsque Peters recommande une « intégrité totale » dans toutes les relations avec les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, on est dans le ton de ce qui s'impose aujourd'hui comme une exigence sociale, notamment de la part des plus jeunes générations arrivées dans le monde du travail. De même, il est devenu essentiel pour chaque entreprise de susciter des partenariats avec toutes ses parties prenantes extérieures.

Au fond, le livre invite les dirigeants, d'une part, à épouser le changement (« nous devons simplement apprendre à aimer le changement autant que nous l'avons détesté dans le passé »), et, d'autre part, à le conduire de manière collaborative, en s'appuyant sur toutes les ressources et les capacités humaines de l'entreprise qu'il s'agit de mobiliser durablement, par un management exigeant mais respectueux, recourant à l'intelligence collective.

Certes, on trouvera forcément des défauts à ce livre à la fois assez long et peu conceptuel, avec des exemples à la tonalité parfois légèrement désuète, mais la plupart de ses messages-clés sur le leadership font mieux que résister à l'épreuve du temps, puisqu'ils reprennent au contraire force devant la situation actuelle de chaos (ou de *disruption*, dirait-on en français d'aujourd'hui), occasionné à la fois par les dernières avancées technologiques mais aussi par le changement climatique et les autres éléments de la crise systémique actuelle.

Alors n'hésitons pas à relire cet ouvrage au caractère visionnaire pour y trouver des pistes supplémentaires et mieux faire face aux soubresauts actuels de la conjoncture et de l'économie.

Antoine Jaumes



L'EFFECTUATION, UNE FAÇON D'ABORDER UN MONDE VICA



On parle de monde VICA ¹ et d'agilité dans l'organisation du travail. Pour y répondre, on peut aussi parler d'effectuation.

Voyons ce que c'est

L'effectuation est une approche qui a été développée par Saras Sarasvathy à la fin des années 1990. Saras Sarasvathy est une économiste indo-américaine, reconnue comme une experte mondiale de l'entrepreneuriat. C'est dans sa thèse, soutenue en 2001, qu'elle a introduit le concept de l'effectuation.

Ses travaux s'inscrivent dans la continuité des recherches faites autour de la théorie des opportunités en entrepreneuriat, initialement portée par Friedrich Hayet et Israel Kirzner dans les années 2000. Cette théorie part du postulat suivant : avant qu'une entreprise ne soit lancée ou qu'une décision stratégique ne soit prise, il faut initialement détecter une opportunité et penser qu'elle est viable.

Partant de cette idée, elle fait le choix de sélectionner 27 entrepreneurs ayant développé leur entreprise jusqu'à atteindre un chiffre d'affaires compris entre 200 millions de dollars à plus de 6,5 milliards de dollars. Elle ne les a pas questionnés pour connaître leurs clés de succès, elle les a confrontés à des situations concrètes et leur a demandé de les résoudre. Elle a alors observé la façon dont ils agissaient.

Elle a mis en lumière que ces entrepreneurs ne suivaient pas une logique prédictive, mais un autre raisonnement qu'elle appellera l'effectuation. Dans sa thèse elle va compiler l'ensemble de ses observations sous cinq grands principes communs à tous ces entrepreneurs.

• « Un tien vaut mieux que deux tu l'auras »

C'est-à-dire de démarrer avec ce que l'on a. Ce que l'on a au démarrage, c'est sa personnalité, sa connaissance (éducation, expérience, métier, savoir-faire, savoir être...) et son réseau. C'est-à-dire mettre en œuvre sa capacité à mobiliser autour de son projet ses ressources et celles de son réseau. C'est répondre à la question : « Qu'est-ce que je peux faire ici et maintenant avec mes moyens ? »

L'idée qui est derrière est de ne pas regarder ce qu'il manque pour aller sur une opportunité mais, dans un premier temps, de faire l'inventaire de ce que l'on a et de faire avec.

• « La perte acceptable »

L'objectif n'est pas de prendre tous les risques, mais d'estimer ce que l'on peut perdre en tentant. Par exemple, un entrepreneur qui se lance peut accepter d'investir 40 k€ et 1 an de son temps pour lancer son activité. Pour une entreprise, de décider d'investir 1 M€ et embaucher 5 ou 6 personnes pour tenter de faire décoller une activité.

L'idée est de s'affranchir du stress en acceptant de dépenser, potentiellement à perte, une quantité d'effort pour tester une opportunité et voir si cela fonctionne.

• « Patchwork fou »

C'est être dans une logique de co-construction. L'idée est d'agglomérer des personnes ressources dans le projet. On a une idée de base qui évolue en fonction des apports des personnes qui rejoignent le projet. L'entrepreneur fonctionne par association. Cela peut être aussi d'embarquer un client en l'associant. Ok pour modifier le produit, mais faisons un partenariat, engagez-vous sur un volume et avançons ensemble. C'est raisonner en termes de moyen. Que pouvons-nous faire de nouveau avec les moyens que nous nous avons ou que vous apportez ?

L'idée étant de considérer que tout n'est qu'opportunité et nouvelle ressource.

• « Limonade »

Tirez parti des surprises, même mauvaises. Si on vous donne des citrons, alors que votre métier est de faire de l'orangeade, faites pour le coup de la limonade. Ok pour avoir un business plan, mais voyons les imprévus comme des surprises et tirez en une opportunité. Ce qui fait écho au pivot dans le lean startup.

Souvent, quand un problème arrive, on cherche à comprendre les causes racines, construire les contre-mesures et plans correctifs. Peut-être est-il également intéressant de regarder si ce problème est un problème ou potentiellement une opportunité.

L'idée est simple : si vous regardez un problème comme un problème, vous ne verrez qu'un problème.

¹ Volatil, incertain, complexe et ambigu, de l'anglais VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity).

- « Pilote dans l'avion »

Rien n'est inéluctable, rien n'est écrit. Vous pilotez. Par exemple, dans le cas d'un projet innovant, il n'y a pas de demande client. Il n'y a d'ailleurs pas forcément de grande idée géniale. Il y a des opportunités et des cas d'usages non couverts qui méritent qu'on y prête attention.

L'entrepreneur ne peut pas prédire le futur, par contre, il peut agir sur son environnement et par ses actions, influencer le marché. Il peut avancer pas après pas avec un client, itérer régulièrement et arriver sur un nouveau marché.

L'idée est de considérer qu'il y a toujours une marge de manœuvre possible et que rien n'est inéluctable. L'environnement est quelque chose de complexe et de dynamique, par conséquent il n'est pas figé. S'il n'est pas figé, on doit pouvoir agir dessus.

L'effectuation, comme nous l'avons vu, n'est pas une méthode, mais un ensemble de principes. C'est plutôt, à mon sens, un état d'esprit. Elle se combine donc très bien avec les autres approches stratégiques. Elle fonctionne également très bien pour développer un nouveau marché, porter une innovation, ou rendre son entreprise plus agile. Sa grande force est qu'elle **se focalise sur la relation entre**

les parties prenantes. Très à l'écoute, très opportuniste. Vous n'avez pas besoin d'avoir une idée géniale, vous avez une direction qui va évoluer en fonction des rencontres, apports et partenariats. Cela rejoint sur différents aspects l'*Appreciative Inquiry* (une méthodologie destinée à engager des parties prenantes dans un mouvement autodéterminé). C'est-à-dire que vous allez exploiter vos forces, celles de votre réseau, créer des alliances, coconstruire ensemble quelque chose de plus probablement grand que ce que vous aviez envisagé initialement. Elle vous ouvre à la surprise de la découverte d'opportunités. Le risque est néanmoins de partir un peu dans tous les sens au gré du vent, et de perdre de vue que la finalité est de répondre à un besoin identifié et viable, afin de générer une activité rentable. Mais ça, c'est le rôle attendu du pilote dans l'avion.

Jean-Charles Fuerxer



LEADERSHIP DANS L'INCERTITUDE ... POUR PRÉVENIR LE CHAOS



Dans la saison 2 de *Designated Survivor*, le président des États-Unis interprété par Kiefer Sutherland est confronté à un différend commercial avec le Mexique, dont l'emploi est l'enjeu. Devant cette situation complexe, il explique que son rôle est « de gagner du temps pour apprendre à chacun à nager ». Cette réplique illustre bien, selon moi, une certaine responsabilité sociale d'un dirigeant tout en mettant en contrepartie le besoin d'adaptation de chacun face à un avenir incertain.

Avant d'aller plus loin, faisons-nous actuellement l'expérience de l'incertitude ou du chaos ? L'incertitude se caractérise par le fait d'être privé de visibilité sur les paramètres d'un système, tandis que le chaos peut se définir comme un état de confusion totale où les structures sont bouleversées. Consulté sur les périodes de chaos que l'humanité a traversées, ChatGPT propose la chute de Rome, la peste bubonique au XIV^{ème} siècle et les deux guerres mondiales du XX^{ème} siècle... Sans nous appesantir sur les biais derrière ces réponses, on peut avancer que les signes du chaos sont devant nos yeux mais qu'il n'est pas encore advenu.

Cet article exploite le postulat que nous vivons une période de forte incertitude, et que nous sommes cependant en mesure d'agir pour éviter le chaos. Passé le choc initial, le monde a d'ailleurs réussi à enrayer le Covid.

Dans ce contexte, les fondamentaux du leadership restent les mêmes : créer les conditions de l'engagement, de l'alignement et de la performance pour les équipes. L'instabilité permanente appelle cependant des réponses spécifiques, ainsi qu'un questionnement propre au leader.

Remettre en mouvement

L'incertitude génère de l'anxiété qui se manifeste au travers la paralysie, la fuite ou l'agression (« *freeze, flight or fight* »). Pour rappel, les mots « mouvement », « motivations » et « émotions » ont la même racine, *movere* en latin. La peur traduit le besoin de sécurité devenu prioritaire, qui guide des réponses différentes suivant les individus. Aussi, remettre les collaborateurs en mouvement passe par la reconnaissance de cette émotion afin de permettre à d'autres motivations plus utiles à l'organisation de reprendre le dessus.

Ceci passe par un temps d'écoute. A ce titre, un dirigeant du CAC 40

disait « *un bon leader importe le stress et génère de l'enthousiasme* ». La connexion émotionnelle peut aussi être renforcée par une expression maîtrisée de sa vulnérabilité. La transparence accroît en effet les liens humains, qui constituent la base de la collaboration et de l'engagement, et elle doit alors être accompagnée de l'expression d'émotions positives et de quelques repères pour servir son but.

La crise du Covid fournit de multiples exemples en la matière. Un des plus marquants reste le leadership de Jacinda Ardern, première ministre de Nouvelle Zélande, et de sa communication empathique, transparente et claire en termes de directives de santé publique.

Dans cette dynamique, il est important de rappeler qu'un dirigeant ne peut présenter un nouveau cap tant que la peur domine, car elle amène une rigidité de la pensée limitant la capacité à percevoir les options. Ceci ne peut venir que de façon ad hoc en fonction du calme retrouvé par l'audience.

Poursuivre plusieurs options

En l'absence d'une vision et d'un plan qui donnent la clarté tant appréciée pour fédérer les énergies, il est utile d'explorer plusieurs scénarios et de les poursuivre en parallèle. Même si certaines actions sont contradictoires, ceci permet d'être prêt à basculer vers le scénario qui se confirme à terme. Ceci permet aussi d'éviter le biais d'engagement, qui consiste à s'enfermer dans une direction finalement erronée car elle était la seule énoncée.

Cette approche a été largement utilisée par les entreprises lors de la crise du Covid. On peut citer cette entreprise du secteur du tourisme, dont le DG a animé son comité de direction dès le début en travaillant à la fois sur le maintien du confinement et sa levée partielle, avec une révision régulière des options. Ceci a aussi permis de maintenir l'organisation en dynamique, alors que le découragement touchait un nombre croissant de ses membres. Il faut toujours mettre du vent dans les voiles, quel que soit le cap pris, et rien n'est pire que le fameux pot au noir pour les marins...

On précisera que la méthode des scénarios nécessite de rappeler en amont la raison d'être de l'entreprise. Ceci est à distinguer du questionnement forcément long que nombre d'entreprises mènent aujourd'hui à son sujet, afin que celle-ci continue à servir de boussole aux parties prenantes. Pour les dirigeants, c'est un dilemme à gérer

sur le sens qu'elle donne aujourd'hui et celui qu'ils donneront demain.

Valoriser l'apprentissage

L'adaptation à un environnement incertain passe enfin par la généralisation d'une approche expérimentale dans l'entreprise, à quelques fonctions près, et qui s'oppose par nature à la recherche de performance à court terme.

Il s'agit d'un nouveau dilemme pour les dirigeants, dans la mesure où la culture de la performance est structurante dans les organisations. Aussi, l'idée est ici de déplacer son focus vers les apprentissages.

Il vient à l'esprit les propos d'Elon Musk qui, à chaque revers de SpaceX, rappelle dans la presse que l'échec est ok dans la mesure où des leçons en sont tirées. De ce côté de l'atlantique, la Station F de Xavier Niel reprend le même motto : *try, fail and learn*.

Pour les leaders, ceci passe aussi par une clarification de l'espace d'expérimentation, ou la fameuse ligne de flottaison, afin de créer un cadre crédible pour les équipes : c'est ok de percer un trou dans la coque, tant que celui-ci est au-dessus de la ligne de flottaison du navire.

Un travail pour le leader d'abord

En fait, ce qui précède renvoie à la capacité du leader à donner un cadre et le tenir, ce qui reste l'essence de la fonction. Et plus l'incertitude est grande, plus le cadre se déplace vers les valeurs de l'organisation pour maintenir un collectif en risque.

Pour renforcer cette capacité, il peut se faire accompagner (club de pairs, coach, entourage personnel...) sachant qu'à la fin, les décisions lui reviennent. Aussi, comment peut-il s'aider lui-même ? Quelques pistes peuvent être évoquées.

En distinguant clairement ses motivations, ce qui le met en énergie, de ses valeurs, ce qui lui est important de réaliser comme leader. Pour ensuite chercher une cohérence personnelle à chacun de ces niveaux. Ou, comme le disait une dirigeante : *« Chaque CEO doit être sur ses moteurs et renoncer au reste, sinon il y a épuisement et ennui. Il faut aussi comprendre, dans une période de transformation accélérée, ce qui est nécessaire à l'entreprise et être sûr qu'on est en phase »*.

En se disant aussi que diriger est un job et qu'il est lui-même humain. On peut citer Marc Aurèle : *« Tu as pouvoir sur ton esprit et non sur les événements extérieurs. Réalise cela et tu trouveras la force »*. C'est là une forme de lâcher prise, généralement éloigné du fonctionnement d'un leader, et qui peut venir compenser le surengagement latent du point précédent.

Dans un registre plus académique, c'est aussi avoir une approche situationnelle du leadership. La publication de Daniel Goleman sur les 6 styles de leadership est toujours d'actualité pour cela, en distinguant les styles qui ont un effet à court terme (affectif, directif ...) de ceux à long terme (clarifiant, participatif ...). Le leadership dans l'incertitude nécessite souvent les premiers et offre aussi des opportunités d'exercer les seconds, ceci justement afin de prévenir le chaos.

Damien Ribon



VIVRE DANS LE VORTEX



Il y a vingt ans sortait un film de Jean Marc Moutout *Violence des échanges en milieu tempéré* qui mettait en scène un jeune consultant parisien chargé par son cabinet d'une mission de rationalisation dans une industrie de province. La critique était sévère, parfois caricaturale ce qui desservait la démonstration... Toutefois l'illustration de l'entreprise comme lieu de la conflictualité était claire.

Une conflictualité organisée, ritualisée entre syndicats et patronat sur l'emploi, les revendications salariales, les conditions de travail, etc...

Vingt ans plus tard, cette forme de conflictualité demeure et on peut se demander si de nouvelles formes ne s'invitent pas dans l'entreprise, à bas bruit.

2020, une année charnière

Le Covid a bousculé beaucoup d'habitudes et de modes de fonctionnement. En quelques semaines, l'impossible est devenu évidence. Le télétravail, à plus ou moins haute dose, engendre le meilleur ou le pire. L'autonomie recherchée par les salariés comme par les dirigeants produit des effets positifs sur la productivité et des gains en termes de fatigue liée aux transports ; elle engendre aussi de l'isolement et de la solitude. Les visios s'enchaînent toute la journée, souvent sans sas pour reprendre son souffle. L'urgence est toujours là, la pression, très contrôlée, de livrer (on dit « délivrer » !) contredit le discours sur l'autonomie.

Comment, dans ces conditions d'isolement, savoir comment les salariés vivent au travail, vivent leur travail ? Comment réussissent-ils à donner du sens à leur activité quand les injonctions paradoxales s'empilent : « fais vite et parfait », « prends soin de toi mais il me faut ce dossier pour demain matin à la première heure »... Sans savoir quel sens donner à ce qu'ils voient, entendent ou font. La confusion et l'ambiguïté génèrent du stress, de l'incompréhension qui elle-même engendre de la confusion... Des croyances sont bousculées ou remises en cause sans que de nouveaux repères, valeurs ou représentations, ne prennent le relais. *Lost in chaos...* Le vortex donne le vertige.

Plus on parlerait d'empathie, moins elle serait à l'œuvre ?

J'entends des récits qui décrivent des relations tendues et dures dans les équipes, avec les hiérarchies mais aussi entre collègues, des comportements brutaux pour « évacuer » des collaborateurs (« désolé ton poste est supprimé et nous n'avons rien d'autre à te proposer... »), j'accueille en coaching des gens blessés mais fiers qui continuent à travailler le mieux possible dans des contextes vraiment difficiles. Jusqu'à franchir la ligne jaune du *burn out* sans s'en apercevoir, c'est la définition même de cette pathologie.

L'entreprise n'est pas une boîte étanche

A ces constats bien documentés¹, s'ajoutent d'autres observations ou perceptions pour qui côtoie les entreprises au quotidien.

Les entreprises ou les lieux de travail ne sont pas des boîtes étanches. Ils forment un continuum avec la société où s'invitent les problématiques environnementales, technologiques, politiques, sociales, internationales.

Pour illustrer ce continuum, j'ai assisté quelques jours après le 7 octobre 2023, à un échange entre deux dirigeants d'entreprise sur un sujet d'entreprise qui, soudainement, a dérapé en une conversation violente, brutalement interrompue.

J'entends les exigences très fortes des jeunes générations pour la prise en compte de l'environnement dans les choix stratégiques de leur entreprise et ses façons de produire.

L'IA suscite autant d'espoirs que de craintes mais les incertitudes qu'elle recèle encore ne permettent pas d'avoir une communication claire et rassurante sur l'avenir des métiers.

Plus prosaïquement, j'ai connaissance de mails agressifs, écrits en majuscules empreints de colère, ni bonjour ni merci, sans réponse parfois. Violence des échanges en milieu tempéré...

Les sources de déstabilisation sont donc nombreuses. Emmanuel Carrère disait dans l'émission *La grande librairie* du mercredi 13 décembre 2023 : « *Je crois qu'il y a deux façons de voir les choses aujourd'hui : la relativement optimiste et la radicalement pessimiste.* »

¹: Bruno Palier, *Que sait-on du travail ?* Sciences PO Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques

Les relativement optimistes pensent que l'humanité traverse une phase de chaos tragique et effrayant mais que c'est déjà arrivé dans son histoire et que justement elle la traversera. Les radicalement pessimistes pensent qu'un pareil chaos ça n'est jamais arrivé et que ça n'est pas une phase, c'est la fin.»

Regarder le chaos en face

Quelle attitude pour l'entreprise face à ce dilemme si ce n'est de prendre sa part ?

Cela passe par deux axes :

- regarder le chaos en face, les souffrances et les peurs qu'il engendre, les risques qu'il comporte
- adapter ou construire une culture commune et mettre en œuvre les moyens pour lui donner corps.

Comme il existe dans le monde des vortex énergétiques, des lieux comme le Mont Saint-Michel, la cathédrale de Chartres, la pyramide de Gizeh ou Machu Picchu qui contiennent plus d'énergie que les endroits habituels, il n'est pas utopique d'en créer dans les entreprises !

Ne faudrait-il pas revoir les concepts d'efficacité et de performance, y intégrer des critères de bien être, creuser la relation entre la performance et la solidarité dans les équipes, mesurer les apports des marginaux sécants qui bousculent les habitudes et les idées conformistes, sortir de l'illusion du toujours plus avec toujours moins ? Savoir prendre le temps de réfléchir et de traiter à fond les sujets pour en gagner, du temps, ensuite.

Au-delà des traditionnels séminaires d'équipe toujours utiles, certaines entreprises encouragent la mise en place de collectifs, de groupes à formes et dénominations multiples (groupes de codéveloppement professionnel, ateliers de bonnes pratiques, cercles de développement ou cercles de dialogue), dans lesquels se construisent des visions partagées des valeurs, de l'avenir, une culture et des pratiques communes. Ces collectifs offrent des espaces d'écoute et d'expression où se brassent les intelligences et se confrontent les points de vue qui permettent de trouver des solutions aux problèmes.

Ces recommandations s'adressent aussi aux dirigeants et aux managers d'équipe. Souvent seuls dans le chaos, malgré le soutien de leurs équipes et de leur écosystème, ils ont aussi besoin de se poser avec des pairs pour évoquer leurs questionnements, écouter ceux des autres, se renforcer dans leurs compétences et se ressourcer.

Bruissant d'échanges et de paroles libres, ces lieux collectifs créent du lien et renforcent la confiance que les personnes peuvent avoir en elles-mêmes et dans les autres. Un moyen d'échapper à un chaos silencieux et désespérant ?

Catherine Hoyez



NAVIGUER DANS L'INCERTITUDE



Quand l'univers autour de nous semble tanguer, quand l'avenir est incertain et que les relations avec notre entourage sont difficiles, nous avons peur et nous trouvons dans notre environnement toutes les confirmations possibles que nous avons raison d'avoir peur.

En tant qu'accompagnant de dirigeant, je ne suis pas là pour amputer mes clients de leur peur, car la peur est utile. Ce qui est inutile, en revanche, ce sont toutes les réactions qu'engendrent la peur, notamment la honte d'avoir peur et cet emballement de la peur qui fait qu'elle obscurcit tout horizon.

La peur est utile

Imaginons que vous êtes en ville et que vous devez traverser la rue. Quel que soit l'état de la circulation, vous allez vous assurer, avant de vous engager sur la chaussée, qu'aucun véhicule n'arrive ni par la droite ni par la gauche. C'est bien la peur qui vous fait agir pour assurer votre sécurité. Imaginez, pour vous en convaincre, que vous traversez cette même rue les yeux fermés... Que ressentez-vous ?

La peur, si minime soit-elle, vous aide donc à réagir correctement face au danger et, si nous ne la ressentons pas le plus souvent dans la situation que je viens de décrire, c'est parce que nous agissons par anticipation à une situation maintes fois rencontrée.

Laissez-moi vous présenter une métaphore pour expliciter l'utilité des émotions. Imaginez que vous êtes le seigneur d'un château à l'époque féodale. Du haut de votre donjon, vous voyez une armée ennemie avancer pour vous attaquer. La peur vous saisit. Vous ordonnez aussitôt d'activer les défenses et que chacun se dispose à combattre : **la peur est l'énergie de la préparation.**

Bientôt l'ennemi est à vos murs et déjà les échelles sont posées sur les remparts. La peur cède la place à la colère face aux envahisseurs et il vous vient, ainsi qu'à vos troupes, la furieuse envie de les tracter : **la colère est l'énergie du combat.**

Plus tard, la bataille a fait rage et l'ennemi a été repoussé. Il a néanmoins causé du dégât et vous avez subi des pertes, des morts sont à déplorer. Le temps est venu de les pleurer, de remettre en état ce qui

a été détruit : **la tristesse est l'énergie de la réparation.**

Ainsi, face à l'incertitude du monde qui menace nos modèles économiques et la pérennité de nos entreprises, il est non seulement légitime mais aussi utile d'avoir peur. Dans le cas contraire, ce serait, pour reprendre l'image ci-dessus, comme traverser le chaos du monde les yeux fermés. La peur est le moyen par lequel nous pouvons nous préparer au combat face à l'adversité.

Écouter la peur, ne pas lui céder

La peur est un signal d'alarme que nous nous envoyons à nous-même. Elle est la matérialisation concrète du produit de tous les capteurs de notre être, depuis l'observation rationnelle du monde jusqu'à la perception intuitive de signaux faibles. Si l'alarme incendie se déclenche dans votre entreprise, vous n'allez pas poursuivre votre activité du moment sans réagir. De la même façon, la peur doit nous inciter à l'action. Cependant, il serait plus que gênant que cette alarme ait une intensité telle qu'elle vous vrille les tympans et vous cloue sur place. Cela, c'est la sidération, voire la panique.

La seule façon d'éviter cela, c'est... l'action. Certains se souviendront des expériences d'Henri Laborit, montrant des rats en situation de stress, à cause de décharges électriques. Dans un premier temps, le rat peut agir et changer de cage pour ne pas les subir et il s'en porte très bien. Dans un deuxième temps, il n'a pas cette possibilité, est donc obligé de recevoir ces décharges et sa santé se dégrade. Dans un troisième temps, il est avec un congénère avec qui il va bientôt se battre — sans raison puisque l'autre n'est aucunement à la source de sa souffrance — mais cela va lui permettre de mieux vivre l'expérience désagréable et de mieux se porter sur le plan physiologique.

L'important est donc d'agir même si vous ne savez pas précisément quelle action est adéquate dans la situation. Au passage, c'est une chose que l'on remarque dans les situations d'éco-anxiété où l'engagement dans l'action, même avec la conscience que ce qu'on fait est largement insuffisant, soulage l'anxiété.

Une très jolie métaphore de cela nous est donnée dans l'excellent roman de Norman Mc Lean, *La rivière du sixième jour*, adapté au cinéma par Robert Redford dans le film *Et au milieu coule une rivière*. Il

est beaucoup question de pêche à la mouche dans ce livre et de la rivalité entre deux frères, y compris la canne à la main. Le plus doué d'entre les deux, à un moment donné, n'arrive pas à pêcher une truite quand son frère citadin, ayant réussi sa prise, l'attend au bord de l'eau. Nous, spectateurs, comprenons que, pour lui, c'est la honte. Non seulement, il n'y arrive pas mais il va de surcroît adopter des gestes contre-productifs, que je cite de mémoire n'ayant personnellement aucune compétence dans cette discipline : pêcher à contre-courant, pêcher sous les buissons, utiliser une trop grosse mouche... Finalement, malgré tout, il va finir par faire sa prise de la journée. Sur le chemin du retour, son frère l'interroge sur son attitude et sur les gestes qu'il a eu et dont ils savent tous les deux qu'ils sont des erreurs. Il va lui répondre, en substance, que, dans l'impuissance, mieux valait faire n'importe quoi que de persévérer dans ce qui ne marchait pas.

Ce n'est pas que, finalement, les préceptes appris n'étaient pas valides ou qu'il fallait transgresser les règles. C'est tout ce qu'il a trouvé pour se dégager de l'impuissance, peut-être de la honte de cette impuissance ou de la peur d'échouer. Cela lui a permis de sortir de la spirale négative.

En résumé ici : la peur est utile, elle pousse à l'action et l'action nous permet de ne pas sombrer dans l'impuissance et la sidération.

L'incertitude est notre chance, l'action notre informatrice

Pour conclure, nous pouvons ajouter deux choses.

Premièrement : l'incertitude est une chance pour l'entreprise. Certes, nous pouvons nous laisser aller au rêve d'un monde où nos projets se déroulent sans difficulté, sans heurt, presque sans notre présence. Mais souvenons-nous que l'entreprise naît d'abord parce que le monde est imparfait, que la situation présente nous offre l'opportu-

nité de prendre une place qui n'était pas prise auparavant. Dans un monde sans incertitude, de grandes organisations auraient peu à peu pris tous les pouvoirs et se seraient installées de façon durable, ôtant toute chance à de nouveaux arrivants. Il ne serait pas juste de vouloir que les règles du jeu qui nous ont permis d'exister changent après que nous en avons profité.

L'incertitude dans le monde du travail est ce que le brassage génétique, le hasard des rencontres sont au monde biologique, la condition du renouveau et de la résilience face aux accidents. Ce que nous appelons « diversité » est ce qui permet aux individus de prendre leur place : la vie même.

Deuxièmement : l'action est une source d'information. Nous croyons le plus souvent que l'action se nourrit de l'information et qu'elle est déclenchée par des décisions éclairées. Nous savons cependant que nous n'agissons que dans une rationalité limitée du simple fait de notre inaptitude à tout embrasser. L'incertitude vient de surcroît ajouter du brouillard qui obscurcit notre vision. L'action et, surtout, l'observation de ses effets et de ses conséquences, nous permettent de dissiper en partie ce brouillard.

Dans *La rivière du sixième jour*, le frère ajoute qu'il a fait tous ces gestes en apparence absurdes, non pas pour réussir sa prise, mais pour regarder la situation du point de vue du poisson. Façon de dire qu'il avait trouvé ce moyen pour prendre de l'information dans un moment où la compréhension lui faisait défaut.

Laurent Quivogne 

Administrateur XMP-Consult
Auteur de « Se nourrir de l'incertitude pour entreprendre » (2016)
et « Oser le conflit, éviter la violence » (2023).



En savoir plus sur l'adhésion ?
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?
Participer à nos événements ?

[CONSULTEZ NOTRE SITE](#) 

info@xmp-consult.org



Association loi 1901 ayant son siège au
5 Rue Descartes 75005 PARIS