

L'IMPRÉVU EST LA NORME : COMMENT DIRIGER ?

ISAAC GETZ AUTEUR, PROFESSEUR À L'ESCP, CONSEILLER DE DIRIGEANTS

Les entreprises ne traversent plus des crises : elles entrent dans une incertitude structurelle. Dans ce contexte, les modèles fondés sur l'optimisation et la prévision montrent leurs limites. Certaines entreprises, pourtant, résistent mieux – et performant davantage. Pourquoi ? Parce qu'elles reposent sur des relations profondément différentes, à l'intérieur comme avec leur écosystème.

En quoi la situation actuelle est-elle différente ?

Nous ne sommes plus face à une succession de crises, mais dans un monde durablement instable. Avant, les entreprises percevaient les crises comme temporaires, avec un retour à l'équilibre. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Elles font face à des crises – géopolitiques, militaires, économiques, financières, technologiques, sanitaires et climatiques – qui se superposent et produisent des secousses répétées. L'imprévu est la norme. Dans ce contexte, le calme est l'exception et les prévisions se trompent. La question devient : comment concevoir une entreprise capable de fonctionner durablement dans l'incertitude ?

Qu'est-ce qui rend les entreprises fragiles aujourd'hui ?

Le modèle classique – optimiser, maximiser, prévoir – a bien fonctionné dans un monde stable, comme j'ai pu le constater aux côtés de dirigeants. Mais ces bases ne tiennent plus. L'optimisation rend l'entreprise performante... mais aussi rigide. Elle marche tant que l'environnement reste prévisible. Mais dès qu'un choc survient, cette rigidité devient une faiblesse et, face à des crises multiples et répétées, elle cause une profonde fragilité.

Quelles pratiques concrètes fragilisent l'entreprise ?

Avec les salariés, traiter le travail comme un coût crée du désengagement. En régime normal, cela peut sembler efficace ; en crises, on remonte les problèmes, on attend des ordres, et l'entreprise se fige. Avec les clients, la recherche de maximisation du revenu à court terme fragilise la fidélité. Dès que la situation se tend, ils partent. Avec les fournisseurs, la logique du prix minimum produit des relations opportunistes. En crises, ils privilégient leurs intérêts immédiats. Autrement dit, aucun de ces acteurs n'est engagé aux côtés de l'entreprise – ce qui la rend fragile.

Qu'est-ce qui caractérise une entreprise robuste ?

La robustesse ne vient pas de l'optimisation, mais de la capacité à absorber les chocs – voire à se renforcer. Cela repose d'abord sur l'engagement des collaborateurs : non pas exécuter, mais prendre des initiatives. Cela demande de passer de la subordination et du contrôle à la confiance et à l'autonomie. Mais la robustesse vient aussi des relations avec les clients et fournisseurs. Des relations transactionnelles restent fragiles. À l'inverse, le soin inconditionnel crée des clients fidèles et des four-

nisseurs dévoués. En crises, l'entreprise n'est plus seule : elle s'appuie sur ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses clients. Ces entreprises sacrifient-elles leur performance ? C'est l'inverse que j'ai observé. Non seulement elles sont robustes, mais aussi durablement plus performantes, car elles s'appuient sur des collaborateurs engagés, des clients fidèles et des fournisseurs dévoués. J'en ai observé de nombreuses, privées comme cotées, de toutes tailles et de secteurs variés – souvent aux côtés de leurs dirigeants, dans la durée.

Quel changement de regard pour les dirigeants ?

Pendant longtemps, diriger consistait à optimiser, prévoir et contrôler – gage de bons résultats dans un monde stable. Aujourd'hui, il s'agit de passer de l'optimisation à la robustesse. Concevoir l'entreprise non comme un mécanisme, mais comme un tissu de relations – internes et externes – fondé sur la confiance et le soin inconditionnel. Ce n'est pas renoncer à la performance. C'est comprendre que la performance durable est une conséquence de la robustesse, et non l'inverse. C'est ce changement que de plus en plus de dirigeants explorent aujourd'hui. ♦



www.isaacgetz.com