

Le paradoxe des angles morts

Ce que les organisations ne voient pas pourrait bien définir leur avenir

Par Françoise E. Lyon, Adm. A.

Conseillère stratégique principale, Laulima Consulting

Les angles morts ne sont pas de simples oublis — ce sont des menaces pour votre pertinence. Découvrez comment les leaders peuvent mettre en lumière l'invisible et préparer leur organisation pour l'avenir.

Dans toute organisation performante se cache un paradoxe : plus vous avez du succès, plus vous risquez de ne pas voir ce qui change autour de vous. Les angles morts ne proviennent pas d'un manque d'intelligence, d'efforts ou d'outils. Ils naissent de nos croyances les plus ancrées, de notre expérience passée, et du confort que l'on tire de ce qu'on croit déjà savoir.

Alors que le monde évolue — économie, technologie, démographie — le risque n'est pas simplement de prendre du retard. C'est de devenir **désuet** en pensant encore être en avance. Peu importe votre secteur : commerce de détail, finance, énergie ou autre, la véritable menace est souvent interne. Posez-vous les bonnes questions? Remettez-vous en question votre propre histoire?



Cet article explore ces angles morts qui freinent les organisations et propose des pistes pour développer une **vision périphérique** afin de rester pertinent dans un monde qui bouge sans cesse.

Les angles morts sont universels, mais ils ne se manifestent pas de la même façon

Chaque industrie a son langage, ses codes, ses modèles. Pourtant, les angles morts s'y glissent toujours. En finance, ce peut être une confiance excessive envers la réglementation. Dans l'énergie, une mauvaise lecture des attentes en matière d'ESG. Dans le commerce de détail, des hypothèses erronées sur la fidélité des clients ou la fréquentation en magasin.

Ils persistent car les systèmes et pratiques qui vous ont mené jusqu'ici sont difficiles à remettre en question. *Ça a toujours marché* est souvent la phrase la plus piégeante. Et plus tout va bien, plus les angles morts sont discrets : **ils ne crient pas, ils murmurent.**

Cinq angles morts fréquents, tous secteurs confondus

1. **La chambre d'écho.** Quand les directions valorisent l'alignement au détriment du désaccord, on crée une culture où remettre en question est perçu comme du trouble plutôt que de la stratégie. Les décisions sont prises entre personnes qui pensent pareil. Et on tourne en rond.
2. **Une foi aveugle dans la techno.** La transformation numérique est devenue automatique, mais trop souvent, elle reste en surface. On achète de l'IA, de l'automatisation... sans lien clair avec les besoins, les clients ou les employés. La techno sans stratégie devient un spectacle coûteux.
3. **Le décalage générationnel.** Trop d'organisations opèrent encore avec des références centrées sur les boomers ou la génération X, alors que les millennials et la génération Z prennent le dessus. Ces groupes veulent de la transparence, un impact, de l'autonomie — et quittent vite quand ça manque.
4. **ESG comme vitrine, pas comme moteur.** La durabilité n'est plus optionnelle. Mais encore trop d'organisations traitent l'ESG comme une question de marketing. Les investisseurs et les citoyens le voient tout de suite. Parfois, l'intervention d'une partie externe est nécessaire pour révéler les vrais manques.
5. **L'amnésie post-crise.** Pandémie, inflation, cybersécurité... Les crises nous apprennent à

être résilients. Mais une fois passées, on retombe souvent dans les vieilles habitudes. Et la prochaine surprise ne vous attendra pas.

Pourquoi ces angles morts restent-ils?

Parce que les personnes brillantes aiment les recettes qui ont marché. Et on récompense ceux qui reproduisent les anciens modèles. Aussi, notre cerveau cherche à valider ce qu'il croit déjà. Les tableaux de bord nous disent qu'on va bien. Mais... **mesure-t-on les bonnes choses?**

Ajoutez à cela la peur du désaccord, la pression du temps, des résultats à livrer vite... et on perd la curiosité. Et avec elle, la capacité à poser les vraies questions.

Voir l'invisible : bâtir sa vision périphérique

Comment repérer et réduire ses angles morts avant qu'ils ne fassent mal?

1. **Mentorat inversé :** laissez les plus jeunes former les dirigeants. Ils voient ce que vous ne voyez plus.
2. **Pré-mortem :** posez la question à l'avance : "Si ce projet échoue, pourquoi?" Ça change le regard sur le risque.
3. **Friction constructive :** entourez-vous de gens qui pensent autrement. Pas juste de ceux qui s'intègrent bien. C'est aussi mon rôle chez Laulima. Le confort est rassurant, mais la friction fait avancer. Parfois, il faut revoir les rôles ou l'organigramme pour créer de l'espace pour l'audace.
4. **Valoriser la curiosité :** reconnaître ceux qui posent les bonnes questions, pas juste ceux qui donnent des réponses. Chez Laulima, on accompagne les organisations à traduire cette curiosité

en critères d'évaluation, de récompense et de leadership.

5. **Scénarios vivants** : la planification de scénarios ne doit pas finir dans un classeur. Elle doit vivre dans la culture, comme un réflexe.

La pertinence, c'est jamais gagné

Une chose revient dans chaque CA où j'ai siégé : **rester pareil n'est pas une stratégie**. Ce qui vous a rendu leader hier ne suffira pas demain.

Les meilleures organisations ne prédisent pas l'avenir. Elles savent se regarder en face, remettre en question leurs croyances, et agir avant que le marché ne les y oblige.

Les angles morts sont inévitables. **La désuétude, elle, ne l'est pas.**

Continuons à nous questionner. Continuons à regarder au-delà. Et ayons le courage de demander : qu'est-ce qu'on ne voit pas encore?

Françoise a récemment été embauchée par Laulima Consulting en tant que Conseillère Stratégique Senior, où elle aide les organisations tournées vers l'avenir à naviguer dans les disruptions, à identifier leurs angles morts et à accélérer leur croissance.

*Pour plus d'informations, contactez-nous à l'adresse **info@laulimaconsulting.com***