

NAVIGUER ET PILOTER DANS LE CHAOTIQUE

February 25, 2026

Un exemple, parmi tant d'autres, de cet environnement pulvérulent dans lequel les acteurs doivent penser leur navigation, et trouver les voies les moins pénalisantes possibles – si possible les plus inventives.

Ce qui suppose :

– Des innovations en design organisationnel, à savoir des task-forces dédiées à l'anticipation des surprises les plus ahurissantes et les plus instables, la détermination des erreurs les plus graves à éviter, l'ouverture de chemins multiples permettant de consolider une résilience dynamique en phase avec les bouleversements expéditifs toujours possibles, voire probables sinon certains.

– La préparation des dirigeants comme des équipes à opérer dans des univers qui sont sortis des canons cartésiens qui sont notre ADN en matière de gestion et de gouvernance.

Il n'y a plus de temps à perdre pour lancer ces chantiers car les folies du Potomac ne sont pas les seules; elles se conjuguent à des chocs climatiques, géostratégiques, sociaux, culturels et autres tout aussi désarmants. Il ne suffit pas de titrer "Sidération" pour se garantir un sauf-conduit.

Les grandes avancées en "gestion de crise" des années 85-2000 (arrachées à l'époque) sont désormais consacrées et certes toujours précieuses et à consolider. Mais il nous faut un nouveau saut décisif : 2026 n'est plus 2000.

Exemple, tiré à une source de premier rang: le président de la Cour suprême des États-Unis.

Extrait d'un article paru dans le New York Times le 24 février 2026.

"John Roberts Is Losing Patience With Trump"

“Le président de la Cour suprême, **John Roberts**, ne gaspille pas ses mots.

Son opinion majoritaire dans la décision sur les droits de douane rendue la semaine dernière était, fidèlement à son style, un modèle de concision. En à peine 21 pages (l'opinion concordante du juge **Neil Gorsuch**, en revanche, comptait 46 pages, et la dissidence du juge **Brett Kavanaugh**, 63), il a expliqué pourquoi, du point de vue de l'interprétation des lois et du principe constitutionnel de séparation des pouvoirs, le président **Donald Trump** ne disposait pas de l'autorité qu'il revendiquait, en vertu de l'**International Emergency Economic Powers Act**, pour imposer un ensemble disparate de droits de douane à des pays du monde entier.

Il y eut toutefois une exception à la concision de l'opinion : un paragraphe substantiel décrivant le parcours en montagnes russes du régime tarifaire de M. Trump. Voici, avec les références à sept décrets distincts omises pour plus de lisibilité, le récit du président de la Cour suprême :

« Depuis l'imposition de chaque série de droits de douane, le président a décrété plusieurs hausses, réductions et autres modifications. Un mois après avoir instauré les droits de 10 % liés au trafic de drogue sur les produits chinois, il a porté le taux à 20 %. Un mois plus tard, il a supprimé une exemption statutaire applicable aux produits chinois d'une valeur inférieure à 800 dollars. Moins d'une semaine après avoir instauré les droits « réciproques », le président a relevé le taux sur les produits chinois de 34 % à 84 %. Le lendemain même, il l'a encore augmenté, à 125 %. Cela a porté le taux effectif total de droits de douane sur la plupart des produits chinois à 145 %. Le président a également déplacé certaines catégories de produits dans et hors du cadre des droits réciproques (par exemple, en exemptant des droits réciproques le bœuf, les fruits, le café, le thé, les épices et certains engrais). Il a en outre procédé à divers autres ajustements (par exemple, en prolongeant « la suspension des droits réciproques majorés » sur les importations chinoises). »