



DES EXERCICES SPÉCIFIQUES DE NIVEAU « DIRIGEANTS »

September 29, 2026

Copy

Share quote

Bien évidemment nos pratiques d'exercices visant à entretenir les capacités de détection, mobilisation, organisation, coordination, communication, appuis aux victimes et impliqués, reprise d'activité... restent nécessaires. Il faut s'assurer que les plans, dispositifs et protocoles prévus, sont connus, appliqués, partagés. Il faut constamment améliorer les meilleures pratiques, et les partager. L'effort d'entretien et de stimulation des compétences doit être tenu dans la durée.

Mais cela est de moins en moins suffisant dans des environnements de plus en plus sujets à méga-chocs inédits, contaminations systémiques foudroyantes, surprises « impensables », mises en cause des socles et ancrages que l'on jugeait les plus robustes...

Les crises actuelles sollicitent d'emblée des implications des plus hauts niveaux de nos organisations. Car il faut immédiatement questionner les ancrages, les armatures,

les tissus, les références de nos organisations. Une responsabilité de Président, de Directeur Général, de COMEX.

Seuls des entraînements bien spécifiques, préparés et ciselés pour ces niveaux – qui sont les plus soumis à difficulté – peuvent répondre aux défis de l'heure.

J'avais eu la chance de pouvoir le faire avec le monde nucléaire à une occasion en greffant cet exercice inédit dans sa conception à l'un des exercices mensuels de facture classique. Le membre du Top 4 d'EDF impliqué dans l'exercice, le Président de l'autorité de sûreté nucléaire, le patron de l'IPSN, le préfet qui jouait l'exercice... furent d'accord pour jouer en parallèle un exercice hors convention, sur questionnements hors cadres classiques. Exercice que je pus conduire sans difficulté : avant même l'exercice, ils donnèrent leur accord, voyant avec satisfaction l'occasion d'aller au-delà des partitions de référence. Cette boucle spécifique put travailler sur des questions pointues, loin des tests habituels, sans perturber l'exercice général.

Il faut reconnaître que l'accueil n'est pas toujours (litote) aussi positif. J'ai si souvent rencontré le refus. « Vous n'allez pas jouer les Cassandre ! ». « Vous allez nous apporter la poisse » (le directeur des risques d'une très grande entreprise) ; « Vous allez inquiéter le président ! ». « Nous avons décidé de ne pas donner suite, c'est à voir lors d'une rencontre de nos cadres – et aucune n'est prévue. Mais je suis sûr que l'avenir vous donnera raison ». « Votre scénario est très bon, mais impossible de le faire jouer dans notre maison ». Etc.

Le résultat se voit crise majeure après crise majeure. Retard à l'allumage, sidération, défense préprogrammée (« Mais personne n'aurait pu penser une telle situation ! ») qui aggrave le tout, agitation impuissante, collaborateurs perdus, confiance en chute libre, adhésion abîmée pour longtemps, invention rapide impossible, parties prenantes très critiques...

Il est urgent de faire le « reset » indispensable. L'heure n'est plus à l'évitement.

Au niveau dirigeant, le travail que je propose doit bien sûr éviter le chronophage (inutile de bloquer un COMEX pendant deux jours et trois nuits, ou même une demi-journée).

L'objectif n'est pas d'arrêter des réponses à tout, mais de permettre des questionnements créatifs sur irruption « impensable », l'échange sur des voies à proscrire, des voies à ouvrir, des pistes... Le simple fait d'avoir ouvert des verrous suffit largement à éviter la course aveugle à la paralysie et l'échec.

Le sur mesure – impératif – n'est pas un obstacle.

Il faut une vision, une volonté, des décisions. L'avenir n'attendra pas. Le présent non plus.

<https://www.linkedin.com/pulse/des-exercices-spécifiques-de-niveau-dirigeants-patrick-lagadec-cclde/?trackingId=pEnWOta162t%2F46VXyepLvw%3D%3D>