

DIRIGEANTS EN MONDE CHAOTIQUE

November 24, 2026

« Les dirigeants ne viendront pas »

« Vous avez vu qui n'est pas venu… Croyez-vous que nous ayons une chance ? »

« Nous avons vu votre proposition et avons décidé de ne pas y donner suite. Mais je suis certain que l'avenir, quel qu'il soit, vous donnera raison ».

« Nous ne pouvons jamais travailler ces questions d'importance existentielle avec nos dirigeants »

« Dans notre pays c'est la même chose : les dirigeants ont déserté ».

Les entreprises continuent à former leurs équipes opérationnelles à la gestion de crise. C'est devenu une nécessité reconnue. Il faut inlassablement continuer à consolider cet effort.

Mais une série de questions ne cessent de s'imposer : qui prépare les dirigeants ? Quelle préparation alors qu'il s'agit de plus en plus de naviguer en univers inconnu, de plus en plus chaotique ? Comment aiguiser l'appétence des passerelles de commandement pour engager les initiatives que la plongée dans le monde actuel ne fait que rendre plus urgentes et impératives ? Quelles modalités de préparation mettre en œuvre ? Comment dépasser les réticences et les résistances ?

Les acquis sont certes indéniables en matière de préparation des équipes opérationnelles. Tout au moins pour les crises qui s'inscrivent encore dans le sillon convenu : des dynamiques accidentelles qui peuvent déclencher des dérapages potentiellement sévères. Ces affections malignes de l'accident exigent la préparation des équipes de terrain pour qu'elles puissent apporter les meilleures réponses à des situations de plus en plus complexes et menaçantes. Détection des signaux faibles, mobilisation, coordination, décision, communication, retour à la normale…

Mais là n'est plus le front décisif, d'importance existentielle : les crises sortent de plus en plus de leur lit originel. Les menaces se multiplient, se combinent, changent de nature, sapent les ancrages et détruisent les cohésions, contraignent à des changements fondamentaux de paradigmes, atteignent le sens fondamental de l'action comme de l'investissement collectif, démonétisent la pertinence des méthodes et outils à disposition.

D'emblée, la clé de voûte de l'organisation est projetée en première ligne. « On veut bien aller de l'avant, mais où voulez-vous aller ? ».

Terrible question lancée aux passerelles de commandement soudain confrontées à tout autre chose qu'à coordonner et « décider dans l'incertitude ». Les voici jetées dans le hors limite, l'impensé, dans des dynamiques qui posent la question de la survie de l'organisation.

Il y a vingt-cinq ans, il n'était pas rare de voir des directions générales accepter de se confronter à des exercices les mettant personnellement à l'épreuve, sur des enjeux plus profonds que seulement techniques et opérationnels. Aujourd'hui, la préparation des COMEX devient beaucoup plus difficile à envisager, se décider et se mettre en place.

On accepte volontiers de demander aux équipes de se préparer à gérer les conséquences d'une crise accidentelle. On se montre beaucoup moins disposé à préparer ceux qui devront, non pas seulement prendre acte des signaux faibles qui s'accumulent, mais engager des questionnements pour détecter des signaux aberrants encore ténus, masqués et trompeurs ; reconnaître qu'une situation échappe aux représentations habituelles ; discerner et admettre qu'une dynamique encore difficile à cerner risque de mettre en question des choix stratégiques majeur et plus encore les fondements primordiaux de l'organisation ; se montrer à apte à naviguer dans un univers non cartographié et en mutations permanentes, faites de désordres, de bouleversements, d'incohérences et souvent de non-sens.

Pourquoi cette réticence ?

Il ne s'agit pas seulement d'un problème de disponibilité. L'expérience, partagée par des collègues dans plusieurs pays, fait apparaître un phénomène plus préoccupant.

La sortie du champ conventionnel déclenche des réactions d'évitement, de retrait, et de rejet.

Beaucoup de collaborateurs particulièrement aptes à détecter des vulnérabilités préoccupantes font part de leur profonde préoccupation : leur lucidité a signé leur perte, entre mise à l'écart et expulsion. Même quand ils ont eu la prudence de mettre les formes dans leurs alertes. De faire montre de bienveillance, d'œcuménisme, pour ne jamais mettre qui que ce soit en cause. D'apporter des pistes concrètes et positives pour éviter l'accusation de pure spéculation négative – c'est la remarque toujours triomphante : « Non aux Cassandres » (qui signe d'ailleurs une bien pauvre connaissance de la figure de Cassandre).

On doit reconnaître à beaucoup de dirigeants une capacité de détection remarquablement rapide : ils identifient les personnes, les propositions, les interventions, susceptibles de les conduire vers des questions inconfortables. Parfois avant même que ces questions aient été explicitement posées. La réaction peut être immédiate : mise à distance, exclusion, disparition des invitations, fermeture des possibilités de dialogue. Une forme de mise en blacklist de ceux qui pourraient introduire dans la discussion ce que l'on préfère ne pas avoir à examiner.

Le piège : au lieu de rechercher activement les informations susceptibles de remettre en cause les hypothèses, les certitudes et les choix potentiellement très problématiques, on met en place une dynamique éliminant progressivement les meilleures personnes ressources.

Le risque n'est alors plus seulement de ne pas voir venir une menace existentielle. C'est de construire, au sommet même de la gouvernance, un environnement dans lequel ceux qui pourraient détecter la menace – et qui sont les plus aptes à aider à concevoir et mettre en œuvre les initiatives possibles – deviennent indésirables. Le risque est de construire et de figer une architecture reposant sur du vide. Un vide que l'organisation ne mettra pas longtemps à percevoir, avec tous les risques que cela comporte.

La question mérite d'être posée sans détour : **Les COMEX sont-ils prêts à se préparer eux-mêmes aux ruptures majeures ?**

Les pistes d'action sont largement à inventer, mais des repères et des expériences existent. Entre autres :

– travail individuel et collectif sur les questions non posées ;

– partage d'expérience sur des situations hautement complexes pour mieux documenter les surprises, les pièges, les meilleures initiatives ;

– exercice de simulation sur des scénarios de rupture.

Il ne s'agit bien sûr pas de viser la fourniture d'un vade-mecum. Le seul objet est de préparer le plus haut niveau à mieux anticiper, percevoir, comprendre, traiter les méga-chocs qui ne cessent désormais de déferler.

Ce faisant, on traitera un risque qui commence à poindre dans les organisations : la sourde perception d'un phénomène de dirigeants en fuite.

Alors même que ces dirigeants s'investissent pourtant au-delà de toute mesure dans le fonctionnement quotidien de leur organisation.