

Chronique pour l'AGEFI du 10.12.25

## Un grand leader se reconnaît à la qualité de ses opposants

Le spectacle auquel nous assistons outre-Atlantique a de quoi sidérer. Un leader mégalomane, porté au pouvoir pourtant démocratiquement, a méthodiquement réduit les contre-pouvoirs au silence. Il gouverne désormais en autocrate, franchissant sans scrupule les limites du cadre légal, imposant ses décisions sans concertation et méprisant ouvertement toute voix dissidente. Lorsqu'un système de freins et contrepoids s'affaiblit, tout devient possible, y compris des décisions radicales, parfois dangereuses pour l'équilibre institutionnel.

On imagine volontiers que les abus de pouvoir ne naissent que dans des contextes extrêmes. Pourtant, ils germent souvent dans des environnements parfaitement ordinaires. Les entreprises et organisations ne sont pas épargnées. Un leader brillant peut, sans même s'en rendre compte, installer autour de lui une « zone de confort ». Pourquoi remettre en question celui qui gagne ? Ses équipes hésitent alors à challenger ses idées, par crainte de casser la dynamique ou d'être perçues comme des freins au changement. Progressivement, sa garde rapprochée ne lui renvoie plus que ce qu'il souhaite entendre. S'aventurer à contre-courant expose désormais au risque de disgrâce. Et plus on s'éloigne du pouvoir, plus on a le sentiment de perdre le sien. Un dirigeant qui n'est plus contesté est un dirigeant qui se déconnecte doucement du réel : un terreau fertile pour des stratégies hasardeuses, des cultures toxiques ou des équipes tétanisées. Souvent, ce glissement ouvre la voie à un sentiment d'impunité et, parfois, à des comportements déviants, voire des actions illicites.

Pourtant, un leader véritablement solide ne redoute pas la contestation : il l'accueille, la stimule, la valorise, même s'il peut la critiquer. Le silence n'est jamais un indicateur de loyauté, mais un signal d'alarme sur la faiblesse du système. On peut être contesté sans être fragilisé. C'est même bien davantage : la confrontation d'idées renforce la qualité des décisions. Les organisations les plus performantes ne reposent pas sur le génie solitaire d'un dirigeant, mais sur la force du collectif. L'expérience montre que lorsque ces chefs autoritaires quittent leur poste, même après une succession de succès, l'équipe de direction doit souvent être entièrement renouvelée. Après des années sous une autorité sans partage, il devient difficile de retrouver une posture de challenger : le mouton n'endosse jamais spontanément la peau du loup.

Cette réalité est d'autant plus cruciale que les organisations évoluent aujourd'hui dans des environnements complexes, volatils, saturés d'informations rapides, abondantes, souvent contradictoires, impossibles à appréhender seul, même pour les dirigeants les plus brillants. S'y ajoute une évolution profonde du rapport à l'autorité : les nouvelles générations n'obéissent plus par réflexe, elles s'engagent par sens et par cohérence. En définitive, les contre-pouvoirs ne ralentissent pas la performance mais ils en assurent la pérennité. Un grand leader ne se mesure pas aux applaudissements qu'il suscite, mais à la qualité de ceux qui osent le contredire.

Steeves Emmenegger, fondateur de  
emmenegger compétences conseils sa  
et de SCAN swiss competencies assessment network sàrl