

Design*devies*

par Ghislain Demers  
Dirigeant stratégique et Coach exécutif

GUIDE PRATIQUE · POUR LEADERS

# Quand ralentir *devient stratégique.*

*Cinq signaux qu'il est temps de prendre un peu de recul.*



# Une question *qui revient souvent.*

Dans mes conversations avec des dirigeants, je rencontre souvent la même question :  
« Pourquoi ai-je l'impression de ne plus arriver à prendre le dessus? »

C'est rarement un manque de compétence. C'est souvent un manque d'espace. La pression qui s'est installée dans la plupart des organisations laisse malheureusement peu de place à ce que les bonnes décisions exigent : du recul, de l'espace, et un peu de silence.

Pendant longtemps, ralentir a été perçu comme un risque. Décider vite, répondre vite, produire vite. Cette cadence est valorisée. Elle peut donner d'excellents résultats pendant un moment, mais elle devient problématique lorsqu'elle s'installe comme seul mode de fonctionnement.

Plusieurs leaders compétents ont la volonté et la capacité d'action. Ce qui s'érode progressivement, c'est l'espace de recul qui leur permet de générer des idées et observer des opportunités. Sans recul, même les meilleures décisions éventuellement perdent en justesse.

Ce document propose un détour. Cinq signaux pour reconnaître les moments où la vitesse a commencé à vous nuire. Une fois cette réalisation faite, il est important d'identifier ce qui doit être fait ensuite.

Vous trouverez ici l'approfondissement des cinq signaux que vous venez d'évaluer. Pour chacun : ce qu'il révèle, et deux à trois pistes concrètes à utiliser pour les adresser. À la fin, une lecture de votre résultat du test qui vous a mené ici, et une invitation à poursuivre la réflexion.

# Pourquoi ralentir, *pourquoi maintenant.*

Dans les dernières décennies, la cadence du travail a fondamentalement changé. Le courriel puis la messagerie instantanée et les rencontres virtuelles, les notifications continues — chacun pris isolément a été bien absorbé, mais ensemble ils ont transformé le rôle même de dirigeant.

Il y a vingt ans, là où il y avait des plages naturelles de silence dans une journée — entre deux rendez-vous, en marchant d'une rencontre à l'autre, en attendant un retour d'appel — il n'y a plus que des opportunités, des priorités et des distractions qui se chevauchent.

Le piège derrière cette intensification s'est imposé sans qu'on en parle. On l'a absorbée et on a appris à fonctionner avec elle. Plusieurs leaders sont même devenus très bons à composer avec. Ils répondent vite, ils décident vite, ils gèrent plusieurs choses en parallèle. C'est là le piège du leadership héroïque : promouvoir et croire que la valeur du dirigeant se mesure à sa capacité de soutenir cette cadence infernale.

Pourtant, une décision stratégique ne se rend pas avec la même partie du cerveau que celle qui répond à un courriel. Elle exige du recul et du temps non structuré. Quand ces conditions disparaissent, ce n'est pas encore la performance qui baisse en premier. C'est plutôt la justesse. Les décisions continuent d'être prises, à un rythme soutenu. Mais elles perdent en pertinence, en alignement, en cohérence.

C'est pourquoi ralentir devient stratégique. Pas comme un luxe ou un désengagement. Mais comme un acte délibéré de leadership : choisir de prendre son temps, de protéger des espaces où le discernement reste possible dans un environnement qui pousse à l'accélération continue.

Les cinq signaux qui suivent permettent de reconnaître ces moments où l'érosion a commencé. À chacun, vous trouverez ce qu'il révèle, et des pistes concrètes pour y répondre.

# 01 *Vos décisions vous demandent plus d'énergie qu'avant.*

Il n'y a pas si longtemps, vous décidiez avec aisance. Vous étiez même reconnu pour cela. Maintenant, décider vous demande davantage. Vous y revenez plus souvent. Vous demandez plus d'avis, ou au contraire vous tranchez seul pour en finir. Le résultat n'est plus aussi net qu'avant.

Ce n'est pas un manque de compétence. C'est typiquement le signe que la complexité a augmenté plus vite que votre espace pour l'intégrer. Quand le volume d'information dépasse votre capacité de tri, le cerveau bascule en mode économie : il prend des raccourcis, il évite, il simplifie. Les décisions importantes deviennent floues, accélérées; les décisions secondaires prennent une place disproportionnée et souvent se déguisent en priorités.

## **DES PISTES À TENTER**

---

- Bloquer 90 minutes par semaine, sans agenda précis. Pas pour faire, organiser ou rattraper le temps perdu, mais simplement pour penser. Même endroit, même heure, même format. Annoncez-le autour de vous pour que ces moments soient reconnus, entendus et respectés. Le cerveau a besoin de prévisibilité pour se permettre de ralentir.
- Tenir une liste « décisions en attente » avec, pour chacune, l'information manquante qui vous bloque. Souvent, vous découvrirez que vous n'attendez plus rien : la clarté est déjà là, mais l'espace pour la voir manquait.
- Pour vos trois prochaines décisions structurantes, posez-vous une seule question : « Si je décidais aujourd'hui avec ce que je sais déjà, qu'est-ce que je ferais? » Notez la réponse avant de chercher d'autres avis.

# 02 *Vous tournez autour de certains sujets sans les aborder.*

Il y a une conversation que vous repoussez depuis trois semaines. Un dossier que vous ouvrez à répétition sans le clore. Une décision qui viendra, mais qui n'arrive pas. À chaque fois qu'elle revient pointer son nez, vous trouvez une raison de la reporter.

Le plus souvent, ce n'est pas du manque de courage. C'est que la situation est plus complexe qu'on le voudrait, et qu'on n'a pas le temps ou l'espace pour la regarder en face. La vitesse opérationnelle nous protège : tant qu'on bouge, on n'a pas besoin de trancher. Mais le coût de l'évitement s'accumule silencieusement, dans la qualité de la relation, dans la confiance de l'équipe, dans votre énergie disponible.

## **DES PISTES À TENTER**

---

- Nommer le sujet à voix haute, juste pour le nommer. Écrivez-le en une phrase, datez-le et gardez-le visible. La majorité du blocage disparaît au moment où le sujet cesse d'être implicite.
- Identifier la pire conclusion qui vous fait reculer. Souvent ce n'est pas l'enjeu lui-même qui fait peur. C'est l'incertitude de ne pas savoir ce qui se réalisera. Nommer la pire conclusion la rend négociable.
- Choisir un seul des sujets que vous reportez et donnez-lui une échéance courte (15 jours maximum). Pas tous les sujets. Un seul. La traction d'un sujet dénoué débloque souvent les autres.

# 03 *Vous portez seul le poids de certaines décisions et de votre rôle.*

Vous avez une équipe, des conseillers, peut-être un conseil d'administration. Mais sur certaines décisions — vraiment les vôtres — il n'y a personne avec qui vous pouvez penser tout haut sans précaution. Pas votre équipe (impact direct sur eux). Pas votre famille (intérêts entremêlés). Pas vos pairs (compétition latente).

Cette solitude n'est pas une fragilité, c'est une caractéristique du rôle. Mais quand elle s'installe sur trop de sujets en même temps, la qualité des décisions peut éventuellement baisser. On finit par décider en silence, ou par ne pas décider du tout. La solitude décisionnelle est l'un des principaux facteurs d'épuisement chez les leaders. L'un des plus recherchés et l'un des moins reconnus.

## **DES PISTES À TENTER**

---

- Cartographier qui peut entendre quoi. Faites la liste des cinq sujets qui occupent le plus votre pensée. Pour chacun : « Avec qui je peux en parler sans précaution? » Vous identifierez vite les sujets vraiment isolés.
- Établir un rendez-vous régulier avec une personne neutre. Coach, mentor, conseiller externe, pair de confiance d'un autre secteur. La régularité et la disponibilité important plus que la fréquence — même une fois par mois change la trajectoire.
- Distinguer « partager » de « décider ». Vous n'avez pas besoin que l'autre tranche pour vous. Vous avez besoin que l'autre vous accompagne dans le processus de tri. Il y a de fortes chances que la réponse soit déjà en vous. En partageant ce qui vous habite, en écoutant les questions de la personne qui vous accompagne, la réponse va émerger. C'est une posture très différente — efficace, prouvée et beaucoup moins exigeante que de tout porter seul.

# 04 *Vous préparez un changement profond et voulez l'aborder avec recul.*

Une croissance qui demande de nouvelles structures. Une transition de propriété ou de direction. Une transformation organisationnelle. Une nouvelle ambition à déployer. Quelque chose va changer et vous savez que la qualité de la préparation déterminera la qualité de l'exécution.

Ces moments de bascule ne se traitent pas comme des décisions ordinaires. Ils méritent qu'on s'arrête et qu'on regarde non seulement le « quoi » et le « comment », mais le « pourquoi maintenant » et le « avec qui ». Le piège classique : se laisser emporter par l'urgence opérationnelle alors qu'un changement profond demande exactement le contraire — une réflexion stratégique, désengagée du rythme courant.

## **DES PISTES À TENTER**

---

- Tenir une « réunion de soi-même » hebdomadaire pendant 6 semaines. Une heure, sans agenda, dédiée uniquement à ce changement. C'est court et c'est déterminant.
- Cartographier les personnes clés et leur position de départ pour bien comprendre où elles sont. La qualité de l'alignement dépend de la précision de la carte.
- Identifier la décision qui, mal prise, ferait dérailler le tout. Concentrer la majorité de votre attention stratégique sur celle-là. Les autres se résoudront en chemin.

# 05 *Vous voulez penser tout haut avant de vous engager.*

Vous avez une intuition forte. Une idée qui ne vous quitte pas depuis quelques mois. Une option stratégique que vous voulez valider — ou au contraire que vous craignez de fausser en la rejetant trop vite. Vous voulez la tester contre un esprit qui vous challenge sans saboter.

Ce besoin n'est pas un signe de faiblesse, c'est plutôt un signe de maturité décisionnelle. Les leaders les plus solides cultivent un espace où ils peuvent être honnêtes sur leurs hypothèses, leurs angles morts et leurs doutes. Cela les aide à voir plus clair. La qualité d'une décision dépend largement de la qualité de l'espace dans lequel elle est explorée.

## **DES PISTES À TENTER**

---

- Écrire votre intuition en un seul paragraphe. Trois phrases maximum. La discipline de la concision révèle souvent ce qui est vraiment au cœur de votre intuition — et ce qui est accessoire.
- Lister les trois personnes qui vous diraient « non, c'est mauvais » et leurs raisons. Vous n'êtes pas obligé d'être d'accord. Mais comprendre les arguments adverses solidifie votre propre clarté.
- Tester l'intuition à petite échelle. Un projet pilote, une conversation exploratoire, une expérimentation à coût limité. La meilleure façon de valider une idée stratégique, c'est souvent de la frotter au réel sans s'engager définitivement.

# Quatre lectures *pour quatre situations.*

Votre score brut indique où, sur l'axe 20-100, votre situation se situe. Voici les quatre bandes possibles, et la posture qui convient à chacune.

---

**BANDE 1 · SCORE 20-40**

## *Vous êtes en bonne maîtrise.*

Restez attentif. Si un signal devient plus présent, agissez tôt.

---

**BANDE 2 · SCORE 41-60**

## *Des signaux émergent.*

Créez des espaces réguliers de recul avant que la situation ne demande des espaces correctifs urgents.

---

**BANDE 3 · SCORE 61-80**

## *Plusieurs signaux convergent.*

Le moment d'agir approche. Un accompagnement structuré, même bref, peut renverser la trajectoire.

---

**BANDE 4 · SCORE 81-100**

## *La vitesse a clairement érodé votre clarté.*

C'est précisément le bon moment. Pas pour tout transformer — pour créer délibérément l'espace qui manque.

# Commencer *par un seul geste.*

Vous avez peut-être identifié plusieurs pistes pertinentes en lisant ce guide. La tentation naturelle est de vouloir tout adresser en même temps. Résistez à cette tentation.

La trajectoire d'un leader change rarement par accumulation de petites tactiques. Elle change par la solidité d'un seul geste répété. Mieux vaut tenir un rendez-vous hebdomadaire avec soi-même pendant six mois que d'essayer cinq pratiques pendant trois semaines.

Mon invitation : reprenez le guide. Pour chaque signal, vous avez identifié une ou deux pistes qui résonnent. Choisissez-en une seule. Celle qui vous semble la plus accessible — possiblement pas la plus impressionnante. Donnez-vous une échéance courte (deux à quatre semaines) pour la mettre en place et observer ce qui change.

Si après ce délai le geste tient, ajoutez-en un deuxième. Si non, ajustez-le. C'est la fidélité au petit geste, plus que sa nature, qui transforme la trajectoire.

Et si vous voulez quelqu'un avec qui marquer ces gestes, ajuster la trajectoire, et regarder ensemble ce qui change : c'est précisément ce que je fais.

# Pour cerner ensemble *ce qui mérite priorité.*

Reconnaître les signaux, c'est une chose. Mettre en place les gestes pour y répondre, c'en est une autre. Et certaines situations gagnent à être pensées avec quelqu'un d'extérieur — un esprit neutre, sans agenda, qui vous aide à voir plus clair sans décider à votre place.

Une conversation stratégique de trente minutes, sans engagement. Au téléphone, en visio, ou sur les sentiers. Pour cerner ensemble ce qui se joue dans votre situation à travers le prisme de votre score, identifier ce qui mérite priorité, et voir si une démarche structurée peut faire sens pour vous.

Si oui, on continue. Si non, vous repartez avec un peu de recul qui n'aura pas été perdu.

PRENDRE CONTACT

Design*devies*

par Ghislain Demers  
Dirigeant stratégique et Coach exécutif

ghislain@designdevies.com

*Sur les sentiers, en visio, ou au téléphone.*

