

QU'EST-CE QUE LA NOUVELLE ANNÉE PEUT ESPÉRER DE NOUS ?

Résumer

December 28, 2025



Stromboli

28 décembre 2025

Inversion

Dans un monde déboussolé [1] de plus en plus percuté par des chocs monstrueux et barbares, qui sapent en profondeur nos socles les plus essentiels, nous sommes portés à formuler des vœux de trêve et de retour à quelque âge d'autant plus doré que le nôtre semble marqué par un sinistre chant du cygne. "Puisse 2026 nous préserver, nous apporter..."

Et si nous inversions les vœux :

"Qu'est-ce que 2026 peut attendre de nous ?"

2025 nous laisse dans une dérive pathétique. Assaillis par un sentiment tenace de perte, de gâchis et d'impuissance, nous sommes emportés vers des rivages de plus en plus inquiétants. Avec des manifestations de plus en plus vaines et toxiques, notamment sur les réseaux : vociférations, dénonciations, invectives, ricanements, ironies mordantes, railleries, dérisions, ressassements... masquant

avec peine un consentement passif ou empressé à des litanies d'abandon. Avec prosternations compulsives, ou désolations impuissantes, devant les nouvelles béatitudes gravées sur les veaux d'or et ours bellicistes.

Ce sont là de piètres remèdes.

Nous devons à 2026 une détermination autrement plus claire, résolue, audacieuse, et inventive que la résignation aux impasses du délétère.

C'est certes plus ardu que de se couler dans les tendances dominantes. Mais c'est bien notre responsabilité de nous écarter de la voie normale.

Les vœux que nous envoie 2026 : ouvrir, proposer, inventer, jeter des ponts, affirmer la responsabilité, faire montre de détermination, tenir la dignité en axe cardinal. Être à la hauteur des défis que ce monde nous pose.

Ancrage : Être au clair sur ce que nous appelons nos “valeurs”

En nous écartant des courants planétaires triomphants. Ceux qui tiennent pour glorieux et indiscutables les 1000 Milliards de dollars exigés par un Elon Musk, ou les fortunes accumulées par les rois de la Tech prosternés aux pieds de César.

Des courants en expansion qui ont repris et trahi Esaï :

« Gloire, richesse et puissance à ceux qui ajoutent maison à maison, qui joignent champ à champ, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'espace, et qu'ils habitent seuls au milieu du pays. »[2]

Des courants qui, tout en revendiquant haut et fort les références au christianisme, ne cessent de glorifier de Nouvelles Béatitudes, Sermon sur la montagne d'or :

- I. *Bienheureux les riches : ils pourront écraser les pauvres.*
- II. *Bienheureux les brutaux : ils pourront jouir des souffrances de leurs victimes.*
- III. *Bienheureux ceux qui rient des maux qu'ils infligent : ils pourront écraser ceux qui pleurent.*
- IV. *Bienheureux ceux qui pulvérissent toute règle de droit : ils pourront anéantir ceux qui ont faim et soif de la justice.*
- V. *Bienheureux les revanchards : ils pourront ratatiner les miséricordieux.*
- VI. *Bienheureux ceux qui ont la vanité comme seul dieu : ils pourront écraser ceux qui ont le cœur pur.*
- VII. *Bienheureux les fauteurs de guerre et de haine : ils sauront réduire les pacifiques.*
- VIII. *Bienheureux ceux qui font corps avec les bourreaux : ils pourront achever ceux qui souffrent persécution pour la justice.*

Navigation : Nous préparer intellectuellement à un monde fait de surprises radicales et d'un chaotique structurel

Nous sommes formés à évoluer dans des univers relativement stables, sur la base des solides principes de Descartes. Il va nous falloir nous mettre en capacité de naviguer dans un univers tout autre. Dans son ouvrage sur la "Grippe espagnole", John Barry souligne que de grands visionnaires (rejetés par toutes les institutions ayant pignon sur rue – il fallut créer une nouvelle université, Baltimore, puisque ce fut le rejet de la part des universités prestigieuses) surent, bien avant que le virus ne frappe, jeter les bases d'une autre préparation aux questions de santé publique :

« Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle. » [3]

Nous sommes aux prises avec le même défi. Penser et mettre en action de nouvelles préparations afin que la confrontation au monde actuel ne produise pas uniquement de la sidération, de la capitulation, de l'assujettissement volontaire.

Maurice Bellet : *« Nous entrons dans un nouvel âge critique et la grande affaire ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile.*

« Si on me dit : "puisque le modèle n'existe pas, la question n'a pas de sens", je répondrai : "ça c'est une réponse de technicien, mais pas de scientifique". Je me réclame ici de ce qui fait la science en acte, qui est précisément de se risquer aux questions pas possibles ».

Action

PL : Là, on a un formidable défi pédagogique. Comment faire ces passages, alors qu'ils sont vécus comme terrorisants ? Comment frôler les situations ressenties comme chaotiques, en évitant que les gens avec qui on voudrait travailler ne succombent avant même d'avoir saisi...

Maurice Bellet : *« Ah, mais, dans l'esprit de ce que je viens de dire, il faut travailler ! Il faut travailler à construire des modèles de formation, des chemins, tels que justement on évite ça ! C'est en ce sens là que je ne suis pas du tout catastrophiste, "vous allez voir ce que vous allez voir". Mais non ! Il faut faire en sorte que, s'il y a des moments critiques, on puisse les aborder sans que ce soit la grande casse. » [4]*

Pilotage : Nous préparer à piloter et conduire autrement

Quelques pistes :

Patrick Weil : "Gouverner, c'est savoir réagir à des situations imprévues avec des solutions inédites." [5]

Christian Frémont : "Rester en état de questionnement me semble la bonne posture dans ces circonstances. Car tolérer l'incertitude est ce qui prépare le mieux à l'imprévisible." [6]

Ralf Stacey: « Dans les univers en mutation, la véritable mission des responsables est de traiter la non-prédicibilité, l'instabilité, le non-sens et le désordre. » [7]

Mark Heynes : « Il s'agit moins de contrôler que de mobiliser, susciter et permettre. Le leadership sera aussi un acte de confiance. Pour réaliser de grandes aventures, les dirigeants doivent s'appuyer sur les motivations les plus profondes de ceux qu'ils dirigent. » [8]

Xavier Raufer : "Face à ce monde durablement chaotique et bouleversé, une première exigence s'impose : reconnaître qu'il y a effectivement rupture puis être prêt à bouleverser ses références." "Le plus dangereux est bien sûr de ne rien faire, ou de se borner à des simulacres, en priant le ciel que tout ça s'arrange tout seul." "Demander à des entités stables, lentes, monumentales, nées de la deuxième guerre mondiale et de la guerre froide, de traiter ces menaces semblables au vif-argent, c'est demander à un hippopotame de danser le Lac des Cygnes." [9]

Xavier Guilhou : « Ce sont les moments forts de votre existence qui vont vous servir de socle pour bâtir les cheminements sur lesquels vous allez accrocher des solutions – ou plutôt : des dynamiques qui feront émerger les solutions ». [10]

Action

Dans les établissements de formation, une nouvelle donne s'impose. Au lieu d'avoir un cursus central consacré à la gestion des affaires telles qu'elles doivent être, avec au mieux quelques cours annexes consacrés à la « Gestion de crise », discipline désormais stabilisée... il est impératif de mettre le hors cadre au centre des préparations aux fonctions de pilotage. Certes, sans rien oublier des savoirs à maîtriser pour les affaires « normales », mais en prenant comme nouvelle boussole le fait de n'en avoir plus.

De nouvelles architectures organisationnelles pour l'aide à la navigation

La plongée dans des univers barbares appelle à penser des aides à la décision, ou plutôt à la navigation, qui permette de mieux habiter un monde sans boussole un peu stabilisée. Il s'agit d'aider les décideurs très en amont, et dans le temps long, pour leur permettre de dessiner des trajectoires un peu éclairées. Loin des tétanisations habituelles dès que le réel échappe au convenu ; loin des coups de

barre qui ne mènent nulle part ; loin des gesticulations qui épuisent et font rapidement perdre tout crédit.

Action

À partir de ce qui a déjà été éprouvé (certes encore bien rarement) avec les Forces de Réflexion Rapide [11], il nous faut instituer des Task Forces dédiées à la préparation au hors cadre, au traitement des surprises, à la navigation en milieu explosif et aveuglant. Au niveau européen, notamment, cela pourrait aider à sortir de l'état de paralysie actuelle, avec pour conséquence des jeux habituels au « chacun pour soi » qui ne mènent nulle part – sur fond de syndrome de Stockholm vis-à-vis de nos multiples preneurs d'otages.

De nouveaux entraînements

Nous avons une bonne maîtrise des exercices et simulations qui permettent de mieux préparer les responsables opérationnels à mobiliser les procédures et boîtes à outils prévus pour des répertoires de situations prévues – avec ouverture à l'incertitude. Il nous faut doubler cet indispensable entraînement de base par un tout autre travail.

Action.

Le nouvel axe de préparation des acteurs consiste à travailler sur feuille blanche, sur scénarios inconnus, contre-intuitifs. Sous la conduite d'accompagnants dont l'expertise est précisément la navigation hors chemin balisé, et la préparation des acteurs à opérer dans l'inconnu. Ce qui était jusqu'à présent point ultime de préparation devient point de départ.

Une défense sociétale en profondeur

Nous déployons de louables efforts pour mobiliser au mieux les citoyens afin qu'ils soient acteurs de leur sécurité et apportent leur pierre à la résilience collective. Il faut poursuivre dans cette voie. Mais là aussi des ruptures créatrices sont indispensables : penser et stimuler des dynamiques collectives qui ne dépendent pas de stimuli exercés par le haut.

Action

Explorer de nouvelles dynamiques par les citoyens, avec préparations, exercices, retours d'expérience, inventions forgés par les citoyens. J'en parlais récemment avec Valérie Vermeulen à Montréal : "L'invention impérative" [12]

[1] Patrick Lagadec : *Sociétés déboussolées, ouvrir de nouvelles routes*, Persée, 2023. <https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2024/10/TEXTE-FINAL-11469-Int-2.pdf>

[2] Esaï, 5:8

[3] John M. Barry, *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York, 2004, p. 7.

[4] Maurice Bellet, entretien avec l'auteur. « Aux prises avec le chaotique », <https://www.youtube.com/watch?v=itcj65SQatI>

[5] Patrick Weil : "Tournons-nous vers le Québec et le Canada pour régler la question catalane", *Le Monde* 1er novembre 2017.

[6] Échange personnel avec Christian Frémont. « Gouvernance et responsabilité dans des mondes explosés » <https://www.youtube.com/watch?v=EgdI7MHREBs>

[7] Ralph Stacey, *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Pitman, Londres, 1996 (p. xx).

[8] Mark Haynes, *World of Risk – Next Generation Strategy for a Volatile Era*, John Wiley & Sons, Singapore, 2000 (p. 295).

[9] Xavier Raufer : « Terrorisme et sécurité dans le nouveau désordre mondial », in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation, 2000. (p. 201,207,208)

[10] Xavier Guilhou, « L'Occident dans des univers mondiaux en rupture », entretien avec Patrick Lagadec in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit., p. 125-159 (p. 147).

[11] Patrick Lagadec : « La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », *Préventique-Sécurité*, n° 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35.

https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

[12] Patrick Lagadec : « L'invention impérative », Entretien avec Valérie Vermeulen, pour le Regroupement des organismes humanitaires et communautaires pour les mesures d'urgence à Montréal (ROHCMUM), novembre 2025, <https://www.patricklagadec.net/back-office/videos-patrick-lagadec/>

<https://www.youtube.com/watch?v=LdYEMLIx9AA>