

CRISES ET ENSEIGNEMENT : DES MUTATIONS FONDAMENTALES À PENSER ET ENGAGER

November 6, 2026

Au tournant du siècle, la question des crises restait une incongruité.

Peu à peu, avec la multiplication des situations de crise, des formations ont été proposées, notamment dans des mastères spécialisés.

Aujourd'hui, un tout autre tableau déferle : les crises, les ruptures, les dynamiques chaotiques, deviennent des dimensions centrales, omniprésentes et structurelles de nos systèmes, et donc de leur pilotage.

Les formations spécifiques proposées en complément et en marge des cursus consacrés ne vont plus suffire.

Il va falloir repenser fondamentalement les enseignements pour intégrer chocs et bouleversements, pertes d'ancrages et destruction de repères – dans TOUTES les disciplines et TOUS les parcours de formation.

La crise n'est plus seulement une situation marginale, accidentelle, qui nécessite des enseignements complémentaires spécifiques ; elle devient le nouveau fond de cartes déchiré et essentiellement instable du pilotage des organisations. Elle touche tous les domaines du

management, et doit donc toucher toutes les facettes de la formation dans le domaine du management comme de l'action publique.

Une nouvelle donne s'impose.

L'objectif : faire de la capacité à naviguer dans l'inconnu, de l'aptitude à questionner les cadres établis et à affronter les surprises majeures, les environnements chaotiques, une compétence fondamentale de tout manager. Et de tout responsable public.

Je verse ici **quelques réflexions** que j'avais proposées en 2007-2009. Elles pourraient aider à penser et construire les parcours à proposer.

Mais un vaste chantier est à ouvrir pour construire les nouvelles architectures voulues. Le travail est à engager à partir des enseignements novateurs déjà existants, des questions et propositions inventives des créateurs et pilotes de ces enseignements, des réflexions de tous ceux qui auront à repenser et transformer en profondeur leurs programmes globaux de formation. La perspective : une mutation fondamentale des cursus, des contenus et dynamiques de chaque discipline enseignée, chacune étant percutée par les crises, les ruptures, le chaotique.

Patrick Lagadec : Enseignement sur la question des crises – Enjeux, Obstacles, Initiatives, Ecole Polytechnique, Laboratoire d'économétrie, janvier 2007.https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2026/10/Enseignement-sur-la-question-des-crises.pdf

Patrick Lagadec : Risques et crises – Questions sur nos ancrages, Ecole Polytechnique, Laboratoire d'économétrie, octobre 2008. https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2026/10/Questions-sur-nos-acrages.pdf

Patrick Lagadec : La question des plans – Entre points d'appui et pièges stratégiques, Ecole Polytechnique, Laboratoire d'économétrie, octobre 2009.https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2026/10/La-question-des-plans.pdf