

L'HEURE DES HOMMES ET DES FEMMES D'ÉTAT

October 19, 2026

Quelques éléments…

"Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique", Préventique, 2019.

https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/10/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf

Je retranscris ici l'introduction de l'ouvrage (que l'on peut retrouver in extenso sur mon site, section Ressources, Livres)

Femmes et Hommes d'État

Comment piloter les grandes situations de crise et de rupture qui, en raison des turbulences et dislocations du monde actuel, vont se multiplier et muter dans leur envergure comme dans leur nature ?

Comment préparer les dirigeants pour qu'ils puissent assumer leurs responsabilités quand ils se retrouvent confrontés à cette « matière noire » déboussolante de la crise majeure dans nos univers désormais chaotiques et inconnus ?

Il y a toujours eu des crises, y compris d'envergure colossale. Mais la difficulté se fait maintenant omniprésente, sur tous les fronts, à tout moment. Bouleversements climatiques en accélération stupéfiante, révolutions technologiques aux effets planétaires submergeant nos sociétés à des cadences difficiles à suivre2, liquéfaction des contrats sociaux, globalisation des déchirements de toutes natures… Autant de ruptures qui, d'une part, ouvrent d'innombrables terrains de crises3 – souvent bien loin de nos représentations mentales, comme par exemple un black-out électrique étendu et de longue durée, des migrations massives (y compris internes), un crash alimentaire mondial4… Et qui, d'autre part, donnent à toute amorce de crise un potentiel de déstructuration globale.

À ces plongées déroutantes s'ajoute un phénomène, souterrain mais puissant, d'érosion générale de la résilience, de dissolution des sécurités, de perte de confiance. L'actualité ne cesse de présenter des cas de vastes systèmes critiques en limite de rupture : fatigue, burn out, manque de moyens, perte de repères et d'adhésion. La maîtrise des risques – entre« dieselgate », falsification de dossiers, chasse aux « lanceurs d'alerte » les plus sérieux5 – en arrive à se trouver trahie dans ses principes mêmes. On vient encore de le voir avec les drames liés au Boeing 737 Max : l'organisme de contrôle (FAA) avait été sorti de la boucle sur laquelle tient la sécurité aérienne mondiale.

Les « techniques de gestion de crise » se montrent dès lors décalées : elles ont été pensées pour des accidents en milieu bien tenu et responsable, pas pour des décrochages généralisés, encore moins pour des « leucémies systémiques » volontaires. La « transparence », maître-mot des communicants, peut porter ses fruits quand il s'agit de clarifier un écart spécifique, pas pour défendre un business plan fondé sur la tricherie ou l'irresponsabilité. En matière de nouvelles technologies, le phénomène apparaît structurel (même si quelques avancées ont été récemment notées) : aux géants mondiaux la rentabilité stratosphérique (pour une poignée d'individus), aux États la gestion des problèmes, mais avec la règle si «tendance » de l'abaissement des normes, des contrôles et des taxes, couplée à une gestion mondialisée de l'évitement fiscal.6

Cet état du monde peut conduire à des tensions de haute intensité avec enchevêtrement déconcertant de multiples familles de crises ; ou à des

éruptions massives comme on en a vu une amorce avec le mouvement des « Gilets jaunes », condensant colère devant des inégalités en expansion, angoisse de décrochement irrémédiable, terreur devant les grondements d'un monde perçu comme hors contrôle, défiance radicale envers toute figure d'autorité (y compris interne au mouvement).

Pareil théâtre général d'opération exacerbe le mot, certes abusif, de McNamara :« La question n'est plus la stratégie, il n'y a plus que la gestion de crise ».7

Les véritables ruptures exigent de véritables mutations de paradigmes, de cultures, de savoir-faire comme de savoir-être. Le défi est là, immédiat et formidable. Il reste à le relever. Avec tout de suite de dangereux précipices : la fuite en avant, le refus d'obstacle, le repli dans une capitulation qui déjà semble l'option par défaut de maintes collectivités humaines.

Comme me l'a si souvent dit le théologien Maurice Bellet, l'optimisme – le vrai, non celui de façade que l'on brandit comme sauf-conduit pour n'avoir ni à prendre acte de la réalité, ni à réfléchir, ni à s'impliquer – consiste précisément à poser que nous avons la volonté et la capacité d'affronter les défis que le monde pose.8

Nous allons devoir compter sur des Femmes et des Hommes d'État, en mesure de répondre présents dans l'urgence extrême, d'ouvrir des chemins inédits, d'aider à la construction de contrats sociaux originaux – en situations illisibles, instables, et à risques existentiels. Cela va devenir leur terrain d'opération non seulement ultime, mais central.

Je songe bien entendu, en premier lieu, au dirigeant public, qui a une responsabilité éminente dès qu'il s'agit de la res publica. Mais, de la même manière, il va falloir penser cette haute stature pour les dirigeants du secteur privé dont la puissance et les responsabilités sont tout aussi importantes, et parfois bien plus lourdes. Faire la course au palmarès des milliardaires vedettes dans un monde livré aux turbulences cataclysmiques finira par apparaître bien dérisoire.

De même pour le citoyen, qui va jouer et devoir jouer, lui aussi, des partitions centrales, qu'il s'agisse de comportements de prévention, de capacité de mobilisation et de réaction solidaire, de participation aux

débats collectifs, de coïnvention d'avenirs inédits dans tous les cas de ruptures profondes. Lui aussi va devoir se hisser à la stature de « la Femme et de l'Homme d'État ». La responsabilité est collective et le citoyen ne saurait tout attendre des responsables, en se repliant dans la seule colère. Encore faut-il inventer des voies nouvelles pour qu'il puisse avoir sa place dans le monde qui vient et ne s'enkyste pas dans la terrible conviction qui s'installe : ce monde n'a plus / n'aurait plus besoin de lui (si ce n'est, au bout de la route infernale ouverte par les nationalismes exacerbés, comme chair à canon de nouvelles guerres suicidaires).

Je vais cependant me concentrer ici sur la fonction du dirigeant public, même s'il est loin d'être le seul à considérer. Le but n'est pas de livrer une check-list de cases à cocher pour bien gérer les situations de haute criticité, mais – en inscrivant la démarche dans une approche comme celle de Barbara Kellerman9 – de replacer le dirigeant dans les contextes d'hypercomplexité, de ruptures et de surprises majeures dans lesquels il doit penser, se connecter et agir.

Plutôt que de « bullet points » magiques, je vais tenter de fixer quelques repères sur ces nouveaux territoires dans lesquels nous sommes projetés, et qui réclament de nouveaux principes de pilotage. L'ambition générale est hors de portée, mais il nous faut bien faire les premiers pas, en dépit des risques inhérents à toute exploration.

Confrontés à l'extrême

Le dirigeant – même parfaitement informé des savoirs collationnés en « gestion de crise » depuis plusieurs décennies – se retrouve le plus souvent en terrain inconnu, dans une immense solitude, confronté à des enjeux colossaux, avec d'innombrables vies en jeu et le risque d'effondrements sur de multiples fronts, en environnement insaisissable, ouvert et mutant. Sur fond de tensions sociales exacerbées, entre colère et désespérance. L'inconnu, la complexité, l'instantanéité, les enjeux existentiels, voilà le terrain imposé.

De tous côtés, des vagues scélérates. Des attentes de grande intensité, des experts qui ne savent plus, un amoncellement de doctrines, de plans, de procédures, de réflexes, hors de leur espace de validité. Sans oublier la surexcitation hyperbolique de réseaux sociaux atomisés,

chauffés à blanc, recyclant de préférence du faux qui rassure ou de la vociférération frénétique devenue le ciment négatif de nos sociétés déboussolées. Le tout sous l'ombre de vautours prêts à ramasser les débris de la défaite.

Le dirigeant est jeté dans cet environnement étranger à celui de toutes les épreuves de sélection qu'il a traversées avec succès. Étranger aussi aux hypothèses cardinales qui ont marqué les formations, s'il en a suivi, en matière de « gestion de crise» : on lui avait exposé doctrines, organisations et procédures à appliquer pour mieux mobiliser, coordonner, communiquer, voici qu'il lui faut inventer. L'administrateur-gestionnaire doit se muer en explorateur-inventeur.

La responsabilité

Le dirigeant doit d'abord admettre que ces crises barbares ne relèvent ni de l'aberration, ni du destin, ni de la fatalité. Elles sont désormais dans l'ordre (le désordre) des choses dans le monde tel que nous l'avons enfanté. Sa fonction est bien de les penser, et de les prendre en charge. C'est son rendez-vous majeur avec la responsabilité. Même si, comme le soulignait l'administrateur de la Fema (l'agence fédérale de sécurité civile américaine) qui eut la lourde charge de remonter une institution à terre après la défaite de Katrina (2005), il nous faut franchir un cap digne du cap Bojador au temps des Grandes Découvertes10

Craig Fugate : « Nous continuons à planifier pour ce que nous sommes capables de faire ; nous continuons à nous préparer et nous exercer pour ce que nous sommes capables de gérer. Nous devons planifier, nous entraîner, nous exercer à une tout autre échelle, pour fracturer nos univers mentaux traditionnels ».11

L'abîme

Si l'on se réfère à l'une des crises les plus ultimes, la crise des missiles de Cuba en 1962, on peut approcher la terrible épreuve qui fond sur les responsables en charge. C'est la colère de John Kennedy, confronté à une opposition acharnée des élus du Congrès : « S'ils veulent ce fichu job, qu'ils prennent ma place ! ».

Le livre de son frère plonge au cœur de l'épreuve pour le Président, non seulement au moment où on lui annonce la présence de missiles nucléaires à Cuba, mais encore, et même bien davantage, durant tout le cours de la crise. Et notamment à ce moment où le blocus a été décidé et signifié aux Soviétiques. Deux navires font route vers Cuba, et ne semblent pas disposés à faire demi-tour. Robert Kennedy saisit ce lourd moment où tout peut basculer. Tout, c'est-à-dire, ici, la fin de l'aventure humaine… C'est le choc frontal avec la gravité sans limite, le tourment d'avoir mal piloté, et la remontée des blessures personnelles les plus profondes.

Robert Kennedy : « *Le monde était-il au bord d'un holocauste? Était-ce en raison d'une méprise ? D'une erreur ? Y avait-il quelque chose de plus que nous aurions dû faire ? Ou ne pas faire ? Cette fois, c'était maintenant, non pas la semaine prochaine, non pas demain, " et nous pourrions tenir une réunion supplémentaire et prendre une décision" ; non pas dans huit heures, "et nous pourrions adresser un message supplémentaire à Khrouchtchev et, peut-être, finalement pourrait-il comprendre". Non, rien de tout cela n'était possible.*

« Sa main monta à son visage et couvrit sa bouche. Il ouvrit et referma le poing. Son visage se crispa, ses yeux étaient tristes, presque gris. Nous nous fixâmes l'un l'autre de chaque côté de la table. Pour quelques secondes, ce fut comme si il n'y avait personne d'autre, et qu'il n'était plus le Président. Sans que je puisse l'expliquer, je repensai à ce moment où il tomba malade et manqua de mourir. À ce moment où il perdit son enfant. À ce moment où il apprit que notre frère aîné avait été tué. Des moments personnels d'épreuve et de douleur. Les voix bourdonnaient alentour, mais je n'entendais plus rien. »12

Certes, toutes les grandes crises ne plongent pas dans ces abysses, mais le futur risque fort de nous conduire vers ce niveau d'enjeux existentiels. Des mégachocs aux effets d'ampleur inédite, des temps de reconstruction se mesurant en décennies, des « retours à la normale » illusoires, des inventions nécessaires et dans l'instant très difficiles à concevoir comme à faire discuter dans une arène publique gravement blessée. Au long de notre exploration il faudra garder à l'esprit cette dimension – la confrontation à un trou noir prêt à tout engloutir.

On peut en retenir une première exigence : ne pas envoyer les dirigeants dans ces batailles terribles sans préparation forte, personnelle et précisément ciblée pour les aider à traverser ces furies dignes des cinquantièmes hurlants. Et cela dans un contexte où les dirigeants voient leur statut, leur pouvoir, leur crédibilité, et même leur légitimité soumis à un processus accéléré d'érosion aussi violent que radical. Ian Bremmer : « L'un des enjeux les plus importants à l'échelle globale, est la vulnérabilité croissante des élites politiques.»13

Des élites débordées par la montée explosive d'une foule d'acteurs non identifiés précédemment, par de formidables mutations technologiques redistribuant en profondeur les pouvoirs d'expertise et d'influence, et une défiance par défaut couplée à des injonctions radicales sur le mode : « Vous avez le devoir de régler cette situation, nous vous mettons en demeure de tout cicatriser pour un retour à la normale rapide, même si nous savons que c'est hors de votre portée et que nous ne vous faisons aucune confiance ». Terribles injonctions contradictoires pour le dirigeant.

Mieux vaut ne pas se présenter à ces épreuves sans préparations de très haut niveau, spécifiquement pensées pour le dirigeant. Ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui, et ce, quel que soit le pays.

Avec quel bagage ?

Nombre de dirigeants et plus encore futurs dirigeants – je l'observe à chaque intervention – exigent que l'on y croie, que l'on ouvre des voies nouvelles, et qu'on les aide à construire les logiques de réponse nécessaires. Il est de notre devoir, autant qu'il es possible, de suggérer quelques pistes à tous – à ceux qui sont déjà en responsabilité, jetés dans un monde qui ne correspond pas à celui pour lequel ils avaient été préparés, comme à ceux qui s'apprêtent à y opérer.

Un accompagnement d'urgence s'impose car la tentation peut être forte pour un dirigeant cherchant à s'inscrire dans l'air du temps, de suivre la voie proposée par les dignitaires de bien des pays, sur le mode : « Puisque c'est si difficile, si inquiétant, je vais au moins vous emmener directement dans le n'importe quoi, le non sens, le cauchemar glorieux et l'obscène triomphant. Puisque le vrai vous

terrorise, je vais vous proposer l'horizon du faux, que vous consommerez comme une drogue, avec délectation, désespoir et aveuglement. »

Il n'est pas trop tard pour sortir de ce mirage mortel. Ce qui suppose des ruptures fortes et déterminées. Quand les enjeux deviennent existentiels, quand il n'y a plus de script et que nos cartes sont obsolètes, quand la défiance mortifère s'installe au cœur de nos sociétés, de nouvelles donnes s'imposent. En dépit de toutes les défiances, des maîtres-mots sont exigés : implication, responsabilité, exemplarité. Des perspectives sont à réouvrir :intelligence, confiance, dynamiques collectives. Et surtout : invention.

Le monde qui vient aura besoin de dirigeants exigeants, ouverts aux questions les plus insaisissables, préparés à inventer, avec d'autres qu'ils ne connaissent pas, sur des terrains qu'ils ne connaissent pas, et dont nul n'a les clés.

L'impératif à cette heure est bien de tout mettre en œuvre pour sortir par le haut des situations « impossibles » dans lesquelles le dirigeant se trouve rapidement enfermé – et à double tour s'il tombe dans les pièges qui guettent les meilleurs, et terrassent les non préparés.

L'erreur serait d'aligner des listes de préceptes codifiés. Le choix ici, en l'état de nos connaissances, est de proposer des lignes de vie pour se projeter dans l'invention positive : s'arracher : car relever ces défis suppose de s'extraire des sillons habituels ; repenser : car la question de la crise est désormais hors « domaine de vol » de nos paradigmes et références ; piloter : car la fonction primordiale est et sera de plus en plus celle du pilotage, même si « coordination » et « communication » restent des piliers cruciaux ; préparer : car les bagages habituels ne peuvent plus suffire pour naviguer sur les mers inconnues et aux tempêtes extrêmes.

Un double regard : l'exigence, la bienveillance

Le terrain de la crise exige un engagement pied à pied. La détermination, l'implication personnelle, sont d'impérieuses nécessités. C'est pourquoi nous devons tenter d'aller le plus loin possible dans le questionnement, la lucidité et la hardiesse dans les propositions. J'insiste : les crises majeures, la « tyrannie de la

complexité »14 et du chaotique ne font « aucun cadeau ». Le dirigeant se doit de tolérer les interpellations les plus fortes. Comme le font notamment les unités d'élite qui ne rechignent pas devant un constat, devant la rigueur d'un retour d'expérience sans tricherie, ni la difficulté éprouvante d'un entraînement à l'extrême. Peut-on attendre moins d'un dirigeant en charge d'une vaste collectivité humaine confrontée à des défis existentiels ?

Mais c'est aussi une école de la modestie, de la retenue dans le jugement. Nul – y compris bien entendu l'auteur de ces pages – n'est à l'abri de l'erreur, du refus d'obstacle, de la chute dans les abîmes, déclenchée par la confrontation tétanisante à « l'intolérable ».

Tout au long de cette réflexion, je retiendrai ces mots de Shakespeare que m'a souvent rappelés Mike Granatt, fondateur visionnaire et premier chef du Civil Contingencies Secretariat au Cabinet Office (Premier ministre) à Londres :

William Shakespeare : « Men's evil manners live in brass; their virtues we write in water ».15

1. John Barry, The Great Influenza, The Epic Story of the Deadliest Plague in History, Penguin Books, New York, 2004, p. 7.

2. Kai-Fu Lee, AI Super-Powers – China, Silicon Valley, and the New World Order, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2018 ; Kai-Fu Lee : No hope for Europe Artificial Sector, 14-12-2018, https://sifted.eu/artiCLes/interview-kaifu-lee-artificial-inteLLigeNCe/; analyse de Laurence Devilliers, 8-04-2019, Le Point :https://www.lepoint.fr/teCHNologie/inteLLigeNCe-artificieLLe-l-europe-doit-s-organiser-de-toute-urgeNCe-08-04-2019-2306434_58.PHP

3. Ira Hesloot, Arjen Boin, Brian Jacobs et Louise Comfort (Ed.), Mega-Crises – Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and the Effects of Cataclysmic Events, Charles C.Thomas Publisher, Springfield, 2012.

4. Hendrik J. Bruins, « Risk to food security : Contingency planning for agri-mega-crises », in Ira Hesloot, et al. (Ed.), Mega-Crises, op. cit, p. 342-355.

5. irène Frachon : Mediator, Combien de morts ?, Éditions-dialogues.fr, 2011 (nouvelle couv.)

6. P. Lagadec : « La sécurité en danger de mort », chronique, Préventique, no 152, mai 2017, p. 5., http://www.patriCKLagadec.net/fr/PDF/Prev152-p05-aCtu-Lagadec-p.PDF

7. Cité par Jonathan M. Roberts, Decision-Making during International Crises, MacMillan, 1988, p. 3.

8. Maurice Bellet, avril 2004, in www.patriCKLagadec.net, section « Films pédagogiques ».

9. Barbara Kellerman, Hard Times – Leadership in America, Stanford Business Books, Stanford University Press, 2015.

10. https://www.afrik.com/le-cap-bojador-lorsqu-une-legeNDe-freine-l-expansion-coloniale

11. Letter from the Administrator, Hurricane Sandy After-Action Report, Fema, July 2013.

12. robert Kennedy, Thirteen days: a memoir of the Cuban missile crisis, Norton, New York, 1971, p. 47-49.

13. Ian Bremmer, Lost Legitimacy : Why Governing is Harder Than Ever, Foreign Affairs, 18 nov. 2013, cité par Barbara Kellerman, op. cit. p. 258.

14. L'expression est de l'amiral Thad Allen, lors d'une intervention le 30-10-2013, conférence « Sandy One Year After », https://www.NJFuture.org/events/special-events/saNDY-aNNiversary-coNFereNCe/

15. William Shakespeare, Henry VIII. « Les méfaits des hommes se gravent dans le bronze ;leurs vertus, nous les dessinons dans l'onde qui passe ».