

Face aux polycrises, l'État doit devenir stratège

The Conversation, le 28 août 2025 (extraits) – article de David VALLAT Professeur des universités en management stratégique - chercheur au laboratoire MAGELLAN (IAE de Lyon), IAE Lyon School of Management – Université Jean Moulin Lyon 3
<https://theconversation.com/face-aux-polycrises-letat-doit-devenir-strategie-260000>

Nous vivons une époque marquée par une instabilité permanente, dans laquelle les crises se succèdent ou se superposent, et où les structures sociales et politiques peinent à conserver leur cohérence. Les crises qui nous menacent ne sont plus ponctuelles ni isolées, mais interconnectées ; elles renforcent les fragilités structurelles des sociétés contemporaines, à commencer par un individualisme galopant, fruit de la postmodernité.

Nous vivons au temps des polycrises, menaces internes et externes pour nos sociétés démocratiques. La notion de polycrise renvoie à l'imbrication de crises multiples : financières (par exemple, celle des *subprimes* de 2008), sanitaires (Covid-19), géopolitiques (guerre en Ukraine, guerre des proxys de l'Iran contre Israël), environnementales (climat, biodiversité), sociales (migrations, inégalités) et informationnelles (désinformation, guerres narratives). Ces crises ne sont pas juxtaposées, mais s'entrelacent et se renforcent.

Ainsi la crise des *subprimes*, née du marché immobilier aux États-Unis, s'est rapidement transformée en crise financière mondiale, puis en crise de la dette souveraine en Europe. C'est dans ce contexte de fragilisation économique que l'Europe a dû faire face à un afflux massif de migrants consécutif à la guerre civile en Syrie. De même, la pandémie de Covid-19 a mis en lumière la dépendance logistique à des chaînes d'approvisionnement mondialisées, provoqué une onde de choc économique et accentué les inégalités, tout en fragilisant la légitimité des institutions. La situation économique de l'Europe se dégrade d'autant plus que les États européens doivent investir en armement pour faire face aux velléités impériales russes.

Ces enchaînements ne relèvent pas du hasard : ils traduisent l'interconnexion structurelle des systèmes modernes. L'accélération des flux – de capitaux, de données, de personnes, de virus – rend les sociétés extrêmement sensibles aux perturbations.

La mondialisation, en abolissant les distances, a créé un monde « petit », mais aussi extraordinairement fragile. Un effondrement énergétique local peut avoir des répercussions alimentaires, sécuritaires et sociales à l'échelle planétaire. Par exemple la guerre en Ukraine a contribué à la hausse du prix du blé en Égypte [...]

La modernité s'est construite sur des fondations solides : la foi dans le progrès, dans la raison, dans la science, dans l'autonomie de l'individu et dans la séparation des sphères religieuses et politiques. Le récit moderne visait l'émancipation et la maîtrise du monde.[...]

Mais cette vision a été largement remise en cause par la postmodernité – pour ne pas dire par les attaques du 11-Septembre (2001). En 1979, Jean-François Lyotard parle de « condition postmoderne » pour désigner l'effondrement des « grands récits » (libéralisme, Lumières, etc.), au profit d'une fragmentation de la connaissance et des identités. Ce relativisme culturel, conjugué à une désaffection des institutions, conduit à une perte de sens collectif.[...]

Zygmunt Bauman prolonge cette analyse en introduisant le concept de « **modernité liquide** », dans laquelle les structures sociales sont devenues instables, les identités mouvantes, et les engagements précaires. [...] L'individu devient (*alors*) son propre repère dans un environnement incertain et mouvant. Le choix individuel devient déterminant et l'affirmation de soi par la consommation et par la mise en scène sur les réseaux sociaux prime sur tout

cadre commun. [...] la perte des repères collectifs va de pair avec une crise du sens. Ce vide symbolique est comblé non pas par un retour à des récits communs structurants, mais par une prolifération de narratifs concurrents, souvent émotionnels, simplificateurs et orientés. Ce phénomène est intensifié par l'usage massif des réseaux sociaux, devenus le principal canal de diffusion de l'information – ou de sa falsification. La guerre contemporaine n'est donc plus seulement militaire ou économique : elle est aussi cognitive.

Giuliano da Empoli a bien théorisé cette dynamique dans l'*Heure des prédateurs* (2025). Il y montre comment les plateformes numériques – pensées dès leur origine pour capter l'attention – sont devenues des outils de guerre idéologique. En favorisant les contenus clivants et émotionnels, elles structurent un espace public fragmenté, polarisé, où la vérité devient relative. Le factuel est concurrencé par le ressenti, et la viralité prime sur la véracité. La réalité devient une construction narrative mouvante, au sein de laquelle chaque communauté s'enferme dans ses propres certitudes, nourries par des algorithmes de recommandation qui amplifient les biais de confirmation.[...]

Comme l'explique da Empoli, le chaos devient une stratégie de pouvoir : affaiblir le lien social, c'est affaiblir la capacité de résistance collective. Non seulement les réponses aux polycrises sont moins efficaces, mais l'ampleur des crises est amplifiée par l'effet « caisse de résonance » des réseaux sociaux. La manipulation informationnelle vise aussi à faire apparaître celui qui décide au mépris des règles, de la loi, des contraintes, comme le vrai leader qui écoute son peuple. Ainsi les Trump, Poutine, Bolsonaro, etc. seraient les dignes descendants de Cesare Borgia (le prince de Machiavel) qui agissent plus qu'ils ne parlent. En agissant, ils produisent un narratif qui leur est favorable.

Cette guerre des narratifs s'inscrit également dans une logique postmoderne où les signes prennent le pas sur les faits. [...] les citoyens en viennent à se méfier de tout : des médias traditionnels, des experts, des politiques. Le complotisme devient un refuge identitaire, et l'émotion remplace la délibération rationnelle.

Les conséquences sont profondes : la décision publique devient plus difficile à légitimer, les conflits sociaux s'enveniment, et les sociétés entrent dans une spirale de défiance. Ce brouillage informationnel complique également la gestion des crises. La pandémie de Covid-19 ou l'invasion russe en Ukraine ont été accompagnées de vagues massives de fausses informations, entravant les réponses sanitaires ou diplomatiques.

Dans ce contexte, repenser la place de la raison, de la vérification des faits et de la formation à l'esprit critique devient une priorité. La guerre des narratifs n'est pas seulement une bataille pour l'attention : c'est une lutte pour la souveraineté cognitive des sociétés.

Les polycrises que nous affrontons ne relèvent ni de l'accident ni du hasard. Elles sont les symptômes d'un monde devenu structurellement instable, où l'action publique, si elle ne se transforme pas en profondeur, est condamnée à l'impuissance. Le temps des ajustements à la marge est révolu. Ce qu'il faut, c'est une réinvention stratégique de la gouvernance, capable de penser et d'agir dans la complexité, sans se réfugier dans l'idéologie, l'ignorance volontaire ou le court-termisme.

L'un des paradoxes contemporains est que, face à l'incertitude, l'État est plus que jamais attendu, mais moins que jamais préparé – la crise Covid en a fait la démonstration). Réduit trop souvent à une logique de gestion ou de communication, l'État a vu s'affaiblir sa capacité à anticiper, à mobiliser, à coordonner.

Il est urgent de réhabiliter un État stratège, capable de pouvoir exercer sa souveraineté de manière démocratique et éclairée, comme nous y invite de façon détaillée le Conseil d'État dans une étude annuelle.