

## La tension des tensions

### Un concept pour comprendre et sortir des blocages.

Qui n'a jamais été confronté au sentiment qu'une situation était inextricable ? Que, quelle que soit la façon d'aborder le problème, il n'y avait pas de solution ; que des solutions pouvaient exister, mais qu'elles ne réglaient qu'une partie du problème ; que plusieurs plans d'action avaient été mis en place et menés avec professionnalisme, mais que le problème n'était toujours pas réglé. Il y a là les caractéristiques d'un problème complexe. C'est dans le cadre de mes réflexions sur le management de la complexité, en me penchant sur la théorie du chaos, que le concept de « tension des tensions » m'est apparu. Ce n'était pas le cœur du travail que je menais dans le cadre de ma thèse, mais je me souviens très bien que cette idée avait marqué l'intérêt de mon directeur de thèse. Aujourd'hui, je reviens sur ce concept, car j'ai été confronté récemment, au sein d'entreprises avec lesquelles je travaille, à ce type de situations où, quelles que soient les solutions que l'on apporte, elles s'avèrent parcellaires et ne permettent pas de résoudre durablement les difficultés rencontrées.

Prenons un exemple connu de tous, celui du plus beau pays du monde, bien qu'un peu malade : la France. Dire qu'il est traversé de multiples tensions est un euphémisme. La France est soumise à un nombre impressionnant de tensions. Prenons les plus connues.

Le système de santé est sous tension : désert médical, hôpital à bout de souffle, infirmières sous-payées, vieillissement de la population, etc. Malgré 270 milliards d'euros<sup>1</sup> de dépenses, le secteur de la santé a besoin de plus de milliards.

Notre sécurité est sous tension : que le match soit gagné ou perdu, certains centres-villes deviennent des zones d'affrontement ; le trafic de drogue déstructure des pans entiers du vivre-ensemble ; canicule, feux de forêt et tempêtes mettent le pays et ses habitants à rude épreuve. Malgré 25 milliards<sup>2</sup>, les services de sécurité sont sous tension et manquent de moyens ; il manque des milliards.

Le secteur de la défense est sous tension : la guerre à nos portes demande de revoir profondément nos stratégies, nos tactiques et nos moyens ; le retour des États-empires et de leurs autocrates fait que nos alliances sont à réinventer ; malgré un budget doublé en dix ans (hors inflation...) à 70 milliards, le secteur de la défense demande 30 milliards<sup>2</sup> supplémentaires.

Notre système de retraite est en faillite. Il faut travailler plus et plus longtemps, mais comme personne ne le veut, et comme courage et politique font rarement bon ménage, la solution serait de ponctionner des milliards qui n'existent plus.

---

<sup>1</sup> [www.securite-social.fr](http://www.securite-social.fr)

<sup>2</sup> [www.senat.fr](http://www.senat.fr)

Notre système d'éducation n'a jamais été aussi peu égalitaire et républicain. L'orthographe n'est plus un élément des notes du bac et certaines copies sont phonétiques. Même si Jules Ferry inspire quelques soldats encore vaillants, le système s'enfonce dans la médiocrité. Malgré un budget annuel de 90 milliards<sup>2</sup> (avec les pensions), il paraît qu'il faut toujours plus de milliards.

Notre système judiciaire fait une embolie. Les prédateurs de tous ordres s'en donnent à cœur joie ; les prisons tournent à 130 %. Au secours ! Il faut des moyens, donnez-nous des milliards.

La météo est en surchauffe. Il fait chaud, beaucoup trop chaud ; payez-moi ma pompe à chaleur et subventionnez-moi ma voiture électrique. La transition écologique ne peut être imaginée qu'à coup de milliards.

Tous les systèmes sont sous tension. Comme chaque problème pris séparément est déjà d'une complexité folle, comment espérer que l'ensemble du système « France » retrouve le chemin de l'apaisement et de l'équilibre ? Plus personne n'a de solutions. Il faut des milliards à la pelle, mais personne ne répond à l'appel. Mais ils sont où, nos milliards ? Ne cherchez plus, ils sont à la banque. La Cour des comptes nous dit que notre dette de 3.500 milliards, qui enfle de 120 milliards par trimestre, nous coûtera 77 milliards en 2026 et que les 100 milliards seront atteints en 2030. Ils sont là, les milliards que tout le monde cherche, dont tout le monde a besoin, que tout le monde a de bonnes raisons de demander. Bientôt 100 milliards par an. 100 milliards d'intérêts par an... 100 milliards... 100.000.000.000 €. Et ce ne sont que les intérêts.

Cet endettement insoutenable crée la tension qui fait que plus aucune des autres tensions ne peut être résolue. La tension des tensions est là. La faire disparaître permettrait de résoudre progressivement toutes les autres tensions. Il serait aussi, dans une moindre mesure, logique de tenter de faire mieux avec moins, mais c'est un autre sujet. Voilà trente ans que ces tensions ne font que s'intensifier et que le problème est passé progressivement de compliqué à complexe, et donc inextricable.

Un problème compliqué se résout avec de la compétence, du savoir-faire ou de l'expérience. Une situation complexe nécessite de gérer avec un horizon, des objectifs et des actions qui, en s'inscrivant dans le long terme, vont doucement mais sûrement venir influencer le chaos, ralentir le maelstrom, en reprendre progressivement le contrôle pour le ramener en zone de calme. C'est tout le contraire d'une gestion politique qui tente de répondre à celui qui crie le plus fort, et encore, quand les crises qui se succèdent laissent le temps de s'occuper du quotidien et de répondre au dernier qui a hurlé plus fort que les autres.

Alors, dans votre problème à vous, quand tout est bloqué, où est la tension des tensions ? Où est cette tension que souvent personne ne veut voir, que personne n'ose aborder, qui n'est peut-être même pas imaginée ?

Dans notre vraie vie, tout le monde n'est pas Elon Musk ou Jeff Bezos ; de nombreuses entreprises sont aujourd'hui confrontées à la question de la dette et de son coût qui augmente avec l'évolution des taux. Toutes ne sont pas en difficulté structurelle, il en existe même beaucoup qui, malgré le contexte général, sont en croissance, plus ou moins maîtrisée, qui provoque toujours une augmentation mécanique du BFR et des tensions de trésorerie. C'est à ce moment-là qu'il faut savoir prendre de vraies décisions,

souvent radicales, pour ne pas franchir les limites qui emmèneraient au chaos. C'est là qu'il peut être important de rechercher la tension des tensions.

## Conclusion

Face à une situation qui migre, souvent doucement, de compliqué à complexe, où « *les emmerdes commencent à voler en escadrille* », où le sentiment de perte de contrôle s'installe, où 24 heures ne suffisent plus à régler les problèmes, faites le diagnostic des tensions qui vous assaillent et cherchez la tension des tensions, celle que généralement vous ne voulez pas régler, celle sur laquelle vous avez un verrou souvent psychologique, celle que votre intuition ne vous suggère pas.

Pour boucler la boucle, la tension des tensions en France est aujourd'hui sa dette. Il faut arrêter de l'augmenter, il faut la rembourser. « *L'État est en faillite* » disait avec raison un ex-Premier ministre aux costumes un peu chers et une chère épouse au doux nom de Pénélope. C'est une odyssée qu'il faudrait à la France pour sortir de sa dette. Où est Ulysse ?

**Michel MATHIEU**

Doctor of business administration

Septembre 2026