

# **RUPTURES**

Difficultés, Pathologies, Pistes

Patrick LAGADEC

# 0. Des Fondamentaux Pièges

---

# Une culture piégeante

- Buffon (Théorie de la Terre, 1749) :
  - *“Des causes dont l’effet est rare, violent et subit*
  - *ne doivent pas nous toucher,*
  - *elles ne se trouvent pas dans la marche ordinaire de la Nature ;*
  - *mais des effets qui arrivent tous les jours,*
  - *des mouvements qui se succèdent et se renouvellent sans interruption,*
  - *des opérations constantes et toujours réitérées,*
  - *ce sont là nos causes et nos raisons.”*

# Une formation piège

- *“Au moins 90% du contenu des manuels de management*
  - sont consacrés à ce qui pose le moins de difficulté*
  - conduire la machine organisationnelle selon un mode qui exclut au maximum la surprise.*
- *Bien au contraire,*
  - la véritable mission des responsables est de traiter*
    - *la non prédictibilité,*
    - *l'instabilité,*
    - *l'irrégularité,*
    - *le non sens et le désordre.”*

Ralph STACEY, Strategic Management & Organizational Dynamics, Pitman, London, 1996 (p. XIX-XX).



# Des modèles pièges

## ■ Coral Bell :

- « Il est pour le moins malheureux que l'étude des crises internationales
- ait pris comme point d'appui la crise des missiles de Cuba en 1962,
- qui a constitué la base de nos réflexions en matière de gestion de crise.
- On a tiré de l'épisode l'idée que les crises étaient des jeux à deux partenaires
- engagés dans une partie d'échecs diplomatiques.
- Le modèle à utiliser est beaucoup moins celui du jeu d'échecs
- que celui du poker, pour 5 ou 6 joueurs
- et encore dans sa tradition du Far West,
- chaque joueur étant armé, et prêt à dégainer,
- sa rapidité à tirer étant plus déterminante que les cartes maîtresses dont il peut disposer ».





Nicole Fabre  
**L'inconscient  
de Descartes**

Sa pensée forme un tout. Son œuvre aussi. Aucun interstice n'existe par où elle serait attaquable. Aucun vide. Comme aucun vide n'est à ses yeux pensable dans la nature. Sa controverse sur le vide, notamment avec Pascal à l'occasion des « expériences du vif-argent », son refus du vide, sont si surprenants chez un homme qui se réfère tant à l'expérience chaque fois que cela lui était possible, que l'on ne peut pas ne pas y voir l'expression de sa personnalité ou de sa problématique. Si bien que c'est en termes de résistance que j'en parlerai. Si Descartes résiste à l'idée du vide, si le vide lui paraît inconcevable et choquant à ce point, c'est parce que le vide est le symbole du néant, ou du chaos. Il est un risque de désordre. En rejetant si vigoureusement ce concept, Descartes manifeste sous des apparences rationnelles l'angoisse du néant (de la mort ?) et la crainte de perdre la solidité d'un système qui ne tient que parce qu'il n'y demeure aucune faille.



# Dès préparations inexistantes

---

- Institutions et responsables : **désarroi**
  - formatés pour situations conventionnelles
  - pas de préparation collective aux surprises
    - faible intelligence stratégique
    - faible capacité à inventer des processus collectifs nouveaux
    - résistance à mettre la question à l'agenda

# Une défiance externe par défaut

## ■ Externe : **défiance**

- montée générales des configurations aberrantes
- grands fiascos subis, et peu analysés
- médias, citoyens, victimes... focalisés sur l'exception
  - l'écart se creuse
- défiance devient une donnée structurelle
  - dramatisée dès que signaux :
  - de fraude, de dissimulation, d'incompétence



# 1. Défis

---

# Perte des références

---

- Dissolution des repères fondateurs et structurants
  - sens
  - identités
  - règles du jeu, conventions, normes
  - maillages
  - connaissances, hypothèses scientifiques indiscutées, dogmes
  - cartes mentales, perceptions, visions du monde
  - langages



# Mur de complexité

---

## ■ Globalité et cristallisation

- on passe des problèmes aux symptômes
- des enchevêtrements de problèmes interdépendants
- le local est pris au piège de problèmes globaux qui cristallisent brutalement sur un point particulier
- les ruptures appellent les ruptures, avec démaillage de proche en proche
- avec dynamique Larsen

# Exigences démesurées

---

## ■ Refonder :

- de nouvelles visions
- de nouvelles légitimités
- de nouveaux partages de pouvoir
- de nouvelles modalités générales d 'action

## ■ Temps de très fortes turbulences

- s'arracher des impasses
- mais avec des coûts supérieurs à court terme pour les pistes positives



# Casse-tête opérationnels

---

## ■ Diagnostics

- hors de portée
- exigeraient des percées fondamentales (scientifiques, organisationnelles, culturelles)

## ■ Procédures d'intervention

- hors de leurs domaines de référence

## ■ Durée, rythme

- dans le temps très long d'une mutation
- mais des épreuves immédiates et répétées

# Acteurs insaisissables

---

## ■ Cartes d'acteurs :

- pulvérisées, illisibles, en recomposition
- maillages d'acteurs ouverts et flous
- les acteurs centraux n'ont plus les leviers de la situation
- les acteurs à la marge opèrent des changements soudains de centres de gravité

# Communication : ???

---

- Non communicabilité :
  - alors que l'on perçoit un profond déficit de communication
  - on se heurte à des impossibilités :
    - acteurs émergents, absents, impossibles à atteindre
    - pertes de repères, de liens, de mécanismes, de langages



# Repères et outils

---

## ■ Pièges cognitifs :

- cartes mentales, stock d'expérience, grilles
- faille intellectuelle guette à tout moment
- blocage très précoce et définitif dans l'erreur

*Christophe Colomb est certain qu'il débarque en Asie*

## ■ Pièges des outils :

- outils d'observation, de décryptage, d'alerte, de mobilisation, d'intervention non calibrés

# Ruptures dans la connaissance

---

- Frontière ténue et instable entre le non-significatif et le très préoccupant
- Comment travailler sur des traces trop faibles ?
- Comment opérer sur des modèles aux hypothèses fondatrices sujettes à caution ?
- Moyens très limités puisque sujets émergents
- Demandes très délicates pour la science : prouver l'inexistence de phénomènes
- L'expert pris dans le transcientifique, à commencer par le risque pénal personnel

# Information en crise

## ■ Effet Larsen généralisé *une hémorragie de sens*

- lois techniques, commerciales, promotions personnelles
- niveaux de bruits de + en + hauts = émettre du + en + plus strident
- code binaire : tout/rien
- temps atomisé : 7 secondes
- rythme : temps réel; mieux : *avant* l'événement
- emballement, surf, zapping : s'attarder c'est louper l'info qui suit
- clichés, grilles ultra-simplificatrices, prêt-à-consommer
- questionnement, recul, écoute : vécus comme terrorisants par les médiateurs médiatiques
- rumeur sur Internet = information pour les médias = fait pour perception



# Organisations décalées

---

- *“Des organismes lourds, arrogants, vieux dans leur tête, calibrés pour traiter des situations stables, lentes, visibles seront tétanisés par des situations rapides mouvantes, transitoires, fugitives, hybrides”*

(Xavier Raufer)

- *“Qu’un État centralisateur, bâtisseur de grands projets plus qu’animateur de débat social soit pertinent pour gérer les situations de controverses et d’incertitudes, voilà qui n’est pas évident”*

(William Dab)

# Toile de fond

---

- Dynamique : instabilité, brutalité, globalité
- Socle de confiance profondément atteint
- Maillages de référence se dissolvent

# 3. Pathologies

---



# La surdité, l'évitement

---

- Ce qui se dissout est tenu pour référence éternelle
- Réflexe pavlovien : dénégaration et fuite
- Rationnel mobilisé pour tuer toute question
- Statistiques et moyennes mises en avant pour contrer tout signal aberrant
- Tout signal aberrant qualifié d'anecdotique
- La recherche des signaux peut être proscrite

# Refuges réflexes

- Plus il y a déstabilisation, plus on se réaffirme :
  - des savoirs techniques... dépassés
  - des logiques de **réponse**... niant toute question
  - des autorités... qu 'il serait indécent de mettre en cause
  - des procédures... qui délégitiment toute question
  - un retour à la moyenne... alors qu 'il y a singularité
  - une gestion technique... alors qu 'il y a question politique
  - la nécessité d 'un modèle parfait... inexistant
  - lignes de démarcation, bunkers

# 4. Pistes

---



# Sortir des impasses

- « Nos modèles ne sont plus des références :
  - parce qu'ils ne répondent plus aux grandes questions existentielles de l'humanité » (Xavier Guilhou)
- « Demander à des entités :
  - stables, lentes, nées de la deuxième guerre mondiale et de la guerre froide,
  - de traiter des menaces rapides, mouvantes, transitoires, fugitives,
  - c'est demander à un hippopotame de danser le Lac des cygnes » (Xavier Raufer)

# Sortir des impasses

---

- « L'art de la politique ne consiste pas à gérer ! » (Xavier Raufer)
- « La caractéristique des systèmes vieux, c'est qu'ils ont horreur d'avoir à changer leurs habitudes collectives, d'apprendre les nouvelles, surtout les désagréables » (Xavier Raufer)
- “Nos outils de communication ne pourront être le remède à la quête de sens” (Xavier Guilhaud)

# Bases à construire

---

- Le questionnement d'anticipation est fortement valorisé
- Les dirigeants sont personnellement impliqués dans cette dynamique
- Des exercices spécifiques sont organisés pour:
  - ouvrir les esprits,
  - anticiper au moins les grandes erreurs à éviter
  - Partager des intuitions créatrices sur des pistes possibles
- C'est cette flexibilité mentale et cette inventivité qui permet de naviguer dans un monde de ruptures



# Bases à construire

## ■ Attitude

- prendre problèmes sérieusement
- disponibilité / l'imprévu
  - non pas : faire semblant + com + réponses formatées
- faire deuil de la prétention à réfuter ou prouver définitivement
- travail accepté sur les questions, pour permettre une représentation et des constructions collectives
  - on est prêt à mettre sur la table « trop » d'informations
- mettre de l'intelligence dans les rapports de forces
  - l'accent étant mis sur les rapports, pas sur les forces

# Bases à construire

---

## ■ Politique

- reconnaître la légitimité des questions et des craintes
- plus l'incertitude est grande, plus le processus décisionnel doit être formalisé, débattu publiquement

**sans confiance, le fiasco**

**sans prise au sérieux, pas de confiance**

**problème : pas de prise au sérieux, sans déchirements**

# Postures

- Tisser des liens avec des acteurs qui compteront, dans et en dehors des cercles officiels
- Positionnement :
  - reconnaître la possibilité de problèmes
  - ouvrir toutes les questions
  - empathie et ouverture d'esprit
  - développer un travail puissant, très âpre, sur les positionnements possibles
- Décision :
  - mettre en place une structure pour traiter le dossier
  - et pas sous la conduite d'un technicien positiviste



# Alertes

---

Mobilisation instantanée du groupe stratégique

Montée rapide au dirigeant

Ouverture des scénarios, d'options

Insistance sur des initiatives fortes

Gestion du temps

Prévention-gestion des conflits

Exercice en réel et en parallèle par d'autres acteurs, équipe B, pour aider à l'anticipation

# Alertes

---

- Réactiver rapidement les réseaux tissés antérieurement
- Communication ultra-rapide sur les questions de fond :
  - les erreurs commises
  - les incertitudes
  - les certitudes
  - la démarche qui sera suivie
  - les mauvaises nouvelles possibles

# Préparations

---

## ■ MISE EN SITUATION

- exercices non conventionnels
- avec les vrais acteurs
- retour d'expérience ouvert

Patrick Lagadec



# Recherche en amont

- Rechercher activement les ruptures potentielles
  - veille non conventionnelle
  - rechercher hors des grilles admises
  - briser toutes les évidences “indiscutables”

*Impossible à réaliser par des cultures conventionnelles*

- Rechercher activement les ornières naturelles
  - les évidences qui vont s'imposer
  - les jeux d'acteurs qui vont s'imposer
  - les décisions expéditives qui feront l'unanimité

# Très en amont

---

- Expertise scientifique et technique :
  - aider la recherche
  - sortir d'une conception du monopole de la connaissance
  - indépendance : non pas exigence de confidentialité, mais obligation de publication dans revues internationales
  - plusieurs équipes
  - information sans aucune exclusivité
  - identifier tout signal de surprise, exigeant des décisions d'urgence, des alertes