

Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite

Patrick LAGADEC* et Janek RAYER*

La question de la « crise », phénomène alliant urgence accidentelle et déstabilisation, a retenu une attention croissante au cours de ces quinze dernières années. Un événement spécifique pouvait déclencher des turbulences de grande amplitude ; de nouvelles capacités étaient requises pour la conduite de nos sociétés complexes. Voici que s'impose une réalité bien plus déstabilisante encore : le phénomène de rupture.

Gestion
des crises

Au-delà de l'événement ponctuel qui peut générer de fortes turbulences...

Les années 1980 ont vu l'émergence de la question des crises. Un événement, même non gravissime en lui-même, pouvait avoir de très larges répercussions sociales. La seule référence aux urgences ne suffisait plus : la notion de déstabilisation devait être introduite pour comprendre et traiter les nouvelles vulnérabilités de nos grands systèmes. Sur le plan opérationnel, cette dynamique des crises a ouvert tout un champ d'examen et de recommandations pour l'anticipation, la prévention, la conduite et l'apprentissage.⁽¹⁾ Un très important travail de mise à niveau collective reste un impératif stratégique. Mais déjà, un autre défi apparaît et ne manque pas de poser question au dirigeant.⁽²⁾

À côté des urgences ponctuelles, à côté des dynamiques de crise, émerge en effet une réalité nouvelle : la question des ruptures. Il ne s'agit plus d'événements accidentels singuliers qui ébranlent un système de proche en proche. C'est le système d'ensemble qui perd ses logiques de référence, connaît de profonds déséquilibres, se recompose autour de nouvelles règles difficiles à cerner. Ces recompositions engendrent des séries de crises ; la moindre perturbation peut conduire à de violentes secousses qui viennent traduire une dislocation souterraine préalable à tout événement particulier.

Le point focal n'est donc plus l'événement singulier, mais la décomposition-recomposition des systèmes dans leur ensemble.

Mal compris, mal anticipé, mal approché, ce phénomène de rupture ne peut conduire qu'à de graves déconvenues. Mais ces ruptures ne sont pas que négatives, elles apportent aussi de nouvelles libertés - dont il faut pouvoir tirer parti. Pour cela, il faut une préparation : intellectuelle, culturelle, opérationnelle.

Nous voudrions ici, en nous fondant sur des expériences concrètes, commencer à éclairer le problème, à dégager des pratiques opérationnelles positives.

CAS CONCRETS : RUPTURES ET INNOVATIONS

On choisira ici à dessein des cas très hétérogènes, pour illustrer le caractère global du mouvement actuel d'éclatement ; pour rapporter aussi bien les douleurs de la découverte de la rupture que les innovations positives qu'elle peut susciter.

Ruptures tous azimuts : France-Telecom⁽³⁾

Les ruptures sont ici sur toutes les dimensions, tous les paramètres.

- Rupture des mythes de référence eux-mêmes : voici vingt cinq ans, un ministre des PTT qualifiait le téléphone de « gadget permettant aux femmes esseulées d'appeler leurs amants ». En 1994, le vice-président des États-Unis en parlait comme du « moteur de la renaissance économique ».

- Rupture contextuelle globale : la mondialisation des marchés conduit à devoir relier de multiples pôles qui doivent fonctionner en réseau ; tout doit être pensé en fonction de ce contexte mondial effervescent.

- Rupture quant à l'information : elle devient le levier clé dans une civilisation de l'immatériel, qui se construit sur l'échange de données. Les marchés se développent entre continents, dans des contextes de plus en plus turbulents. L'échange social s'opère au sein de « sociétés nomades » : chacun évolue de plus en plus en dehors de ses bases classiques, tout en ayant de plus en plus besoin de répondre dans l'instant aux multiples sollicitations des innombrables réseaux dans lesquels il est inséré.

* Patrick Lagadec est Chercheur à l'École Polytechnique.

* Janek Rayer est Consultant. 2MRH.

1 On pourra notamment se reporter au numéro spécial de la revue *Administration* : « La Gestion des crises », n°166, janvier/mars 1995.

2 Entretien avec Michel Tréheux, Directeur délégué à l'Innovation, France-Telecom.

- Ruptures institutionnelles : en quelques années, un monde stable, bien à l'abri de ses frontières et de ses règles connaît des ouvertures brutales. On observe un mouvement brownien d'alliances et d'acquisition, des PME deviennent soudain des leaders mondiaux.

- Ruptures technologiques : en très peu de temps, on passe du cuivre à la radio ; on observe une augmentation stupéfiante des capacités (la dernière innovation permettant de faire d'un coup tout ce qui était fait par l'ensemble des techniques jusqu'alors utilisées) ; le tout connaît une haute vitesse d'obsolescence qui tranche avec la stabilité traditionnelle. Pareilles tempêtes dans le champ technique expose d'autant plus les opérateurs, les concurrences ne pouvant que s'exacerber.

- Ruptures en raison de combinaisons très ouvertes : le secteur ne peut plus se définir en lui-même, mais en liaison avec l'informatique, avec l'audiovisuel.

- Ruptures économiques : tout à coup, le coût du transport devient marginal ; les règles d'amortissement explosent : de 20 ans à 3 ans.

- Ruptures de métier : le poseur de tuyau doit se muer en vendeur ; il faut sauter du monde de l'industrie à celui des services.

- Ruptures réglementaires : en moins de quatre ans, en France, il a fallu passer du monopole à la concurrence.

- Ruptures des marchés : on est passé de la demande à l'offre ; de la mise à disposition d'appareils simples à l'offre d'une multitude de services.

- Ruptures marketing : on devait traiter une masse d'usagers, il faut passer à l'hyper-segmentation ; on avait affaire à des besoins stables, il faut saisir des demandes très fugitives, s'adapter à des cycles hyper-courts ; les tarifs échappent aux coûts des objets matériels eux-mêmes.

- Rupture de management : il faut passer soudain d'une logique administrative à des logiques d'entreprise.

- Rupture d'organisation : d'une logique de fonctionnement en bureaux, en tuyaux, il faut passer à des mobilisations éphémères sur projets transversaux ; le pôle clé devient le client ; les réseaux de compétence balayent le modèle hiérarchique.

- Rupture financière : l'entreprise doit gérer 120 milliards de Francs jusqu'alors traités par l'administration du Budget.

- Rupture culturelle : l'agent de l'Etat devient un salarié d'une entreprise en concurrence.

- Rupture de l'échelle du temps : toutes ces mutations se font en quelques années, ce qui laisse très peu de temps à la pédagogie, à l'adaptation culturelle. Les services de prospective et de planification n'ont plus beaucoup de délais entre le moment où ils perçoivent les premiers signes avant-coureurs d'une mutation et l'arrivée de celle-ci.

Une organisation « fille de la rupture » : l'Agence du Médicament ⁽³⁾

Dans ce domaine, une date écrase tout : 1991, l'affaire du sang contaminé.

- Il y a un avant 1991, marqué par tout un ensemble de références cohérentes : la foi dans l'avenir ; des décisions qui se prennent sur des bases d'efficacité plus que de sécurité ; et le tout à l'abri de solides protections : le secret médical, un mandarinat puissant, un monde clos sur sa légitimité naturelle. Le cœur de l'activité est stable et non exposé à un risque de critique fondamentale. La question principale est celle du financement et de l'assurance maladie.

- Il y a le choc foudroyant de 1991 : l'échec majeur, après un siècle de progrès fulgurants ; la mise à nu de tout un processus administratif, un dévoilement pièce par pièce qui vient pulvériser le monde du secret et faire tomber une à une toutes les protections. Avec une découverte tétanisante pour les acteurs : « *Il y avait 20 verrous ; quand le premier a lâché, les 20 ont sauté, instantanément* ».

- Il y a l'après 1991, et ses nouvelles références : éviter l'énorme erreur devient l'obsession majeure ; le raisonnement de santé publique vient au cœur de tout le processus décisionnel.

- 1993 : la création de l'Agence. Il ne s'agit plus d'administrer un monde stable et de gérer des changements à la marge. Les fonctions clés deviennent la veille, la décision, la communication. L'urgence, alors que les références viennent d'être bouleversées, est de construire des procédures. Le quotidien, ce sont les crises : une par semaine (ce qui requiert plus une culture de cabinet qu'une culture administrative). Le tout sous l'ombre permanente de 1991, qui peut resurgir à tout instant, sur tout dossier, et sous les formes les plus surprenantes. Les pratiques

³ Entretien avec Didier Tabuteau, Directeur général de l'Agence du Médicament ; auteur de : *La Sécurité sanitaire*, Berger-Levrault, 1994.

sont changées : il faut expliciter précisément la conduite des décisions (« je fais ceci ou cela pour telle raison ») ; il faut s'assurer en permanence d'une bonne remontée d'information ; rendre publics les liens financiers pouvant exister entre les experts et les industriels ; s'assurer de la cohérence entre les diverses instances de régulation européennes.

Les ruptures recherchées et encouragées : Hewlett-Packard⁴

Placée dans un environnement hautement concurrentiel et en ruptures permanentes, Hewlett-Packard ne se défend pas contre les ruptures : bien au contraire, elle les recherche et les encourage, ce qui conduit à des logiques de gestion également en rupture.

- Les ruptures sont recherchées, car elles permettent de se positionner sur de nouveaux segments de marchés, à des coûts inférieurs à ceux que l'on devait assumer pour attaquer des positions concurrentes dans de segments ou des environnements stables et établis.

- Les ruptures sont encouragées, tant pour ce qui concerne l'entreprise elle-même (dès qu'un projet aboutit, une équipe se met en chasse d'autres initiatives concurrentielles), que pour ses membres : toute personne ayant des projets de développement externe se voit fortement appuyée pour les réaliser, selon le principe que ces innovations seront autant de têtes de pont pour l'entreprise.

- Pareille stratégie comporte des exigences : vélocité intellectuelle ; vitesse d'exécution ; organigramme plat ; logique « client », même en interne (chacun est le client de l'autre). Dans cet univers où l'information précoce est une clé de réussite, la rétention d'information devient une faute lourde, non une protection. Et le point de vue sur toute décision est déplacé : l'essentiel est l'univers des clients, non la base installée.

QU'EST-CE QU'UNE RUPTURE, COMMENT SE MANIFESTE-T-ELLE ?

La fin des univers stables ou à évolution tendancielle

Quand « tout allait bien », l'organisation - même si elle parlait d'opportunité, de menaces, de forces et de faiblesses -, extrapolait son futur à partir de son présent. On prolongeait les tendances, par sécurité on parlait d'un « cône des

possibles » et, bon an mal an, le plan se déroulait. Si on sortait un peu de l'épure, à défaut d'accuser les dieux, on parlait de la conjoncture.

Mais, et cela est fort heureusement en pratique depuis des années déjà, bon nombre d'entreprises complètent leur approche extrapolatoire par une approche par scénarios. En suivant une démarche analytique, on identifie des contraintes fortes, des paramètres à combiner pour dessiner des formes du futur - sans omettre de prendre en compte tendances lourdes de l'environnement et jeux des acteurs. On parvient ainsi à cerner trois à cinq scénarios futurs contrastés, à probabilité d'occurrence non nulle. On prépare des esquisses de réponses à ces scénarios et on met en place un système de veille afin de percevoir le plus tôt possible vers quel scénario on tend. Actualisation des stratégies, itérations, plan glissant, veille et réactivité, essai d'anticipation, nous sommes ainsi passé de la planification au management stratégique (même si c'est quelquefois avec beaucoup d'excès de langage, car il ne suffit pas de dire des choses pour qu'elles soient effectivement).

Or, même cette démarche ne donne plus autant satisfaction. Elle bute sur le problème des ruptures. Comment prévoir, s'adapter, réagir si le monde évolue de plus en plus par cassure brutale, s'il connaît des recompositions constantes selon des logiques inédites ?

Rupture : définition

Comme le suggèrent les cas rapportés, on introduit le concept de rupture pour désigner un phénomène global, multidimensionnel, sans focalisation spécifique sur tel ou tel événement ou élément. Nous sommes dans une logique de saut et de recomposition, comme dans un kaléidoscope - non de changement progressif.

Sauf préparation avancée, la rupture ne peut que provoquer une profonde déstabilisation. Sentiment de « déjà-là » : comme s'il fallait se battre sur tous les fronts à la fois, la rupture s'étant imposée sur tout le théâtre d'opérations alors qu'on commence à peine à la discerner sur tel ou tel point particulier. Sentiment d'extrême confusion, en raison du nombre des problèmes

⁴ Entretien avec Monsieur André Meyer, Directeur général, Telecommunication Systems Business Unit, Hewlett Packard.

de fond qui jaillissent et entrent en résonance. Sentiment de grande vulnérabilité, au milieu d'un enchevêtrement de lignes de faille, toutes porteuses de crises profondes. Sentiment d'arrachement, de perte : il y a un « avant » et un « après », sans retour possible à l'état antérieur. Sentiment d'accablement : le phénomène de rupture est porteur de crises à répétition, n'importe quelle affection, même bénigne, pourra conduire à une crise. Sentiment d'impuissance : ces crises opportunistes donneront lieu à des phénomènes de mise en résonance rapide et multiforme ; davantage : puissamment ancrées dans les déséquilibres profonds du système, elles seront d'emblée résistantes aux traitements conventionnels. Le versant « décomposition » étant le plus perceptible, l'impression prévaut que l'on vit un processus de démaillage généralisé, un travail de sape impossible à juguler.

A ce stade, une première proposition de définition peut être formulée :

Une rupture est une discontinuité brutale et définitive qui opère par décomposition-recomposition des principes fondateurs : les plus essentiels d'un système : visions du monde et missions, repères et valeurs, identité et légitimité, règles du jeu et structures des relations tant en interne qu'avec l'extérieur, modes de régulation et de communication.

Le plus souvent, le manque de préparation, les retards accumulés, les lourdeurs de toutes natures, tendent à insuffler la plus grande inquiétude, et une crispation propre à accentuer les difficultés.

Mais il peut aussi y avoir, une approche positive et confiante, notamment, comme le montre le cas particulier de Hewlett-Packard, pour ceux qui savent et peuvent se positionner d'emblée sur le terrain de la rupture. Mais cela suppose à l'évidence une rupture dans nos visions du monde, nos visions du pilotage et du management de nos systèmes complexes.

La grande question pour le dirigeant est de savoir et de pouvoir se mettre en condition de réussite pour affronter pareil défi. Une première exigence est de bien cerner les difficultés à vaincre.

Les pièges de la rupture

Puisque les logiques en vigueur sont décalées, c'est rapidement l'ensemble des systèmes de défense qui se trouve pris à contre-pied.

• Les systèmes de veille ne déclenchent plus

Capteurs et outils d'observation ne sont plus pertinents : ils ne sont pas pensés ni calibrés pour détecter des phénomènes non conventionnels, pour identifier des convergences de signaux faibles qui signeraient la mise en place de ruptures. Celles-ci surviennent de façon éclatée : lieux, temps, domaines, disciplines... il n'y a rien qui apparaisse de façon claire, « sous le lampadaire ».

Et même s'il y a détection, les schémas d'analyse sont trompeurs, la faille intellectuelle guette à tout moment : le stock d'expériences ne sert plus pour ressentir, interpréter, décider.

Échappant aux codes en vigueur, elle n'apparaît jamais claire et nette - ce que l'on attendrait pourtant spontanément d'un phénomène aussi décisif. On attend de gros bataillons disant clairement leur intention hostile mais, au début tout au moins, la rupture se manifeste via l'anodin, le marginal, l'insolite : les faits sont mineurs, les acteurs très éloignés des centres de pouvoir et d'influence. Ce qui invitera tout acteur « rationnel » à déclarer « qu'il ne se passe rien ».

Le principe de la « preuve » opérera comme un piège mortel : plus le phénomène est présenté comme préoccupant par tel ou tel acteur à la marge, plus le « système » établi fera valoir que l'on ne détient aucune preuve et qu'au contraire les données en mains plaident toute pour l'inexistence du problème.

Tournant ainsi les mécanismes d'alerte, la rupture apparaît le plus souvent sous les traits de la surprise majeure, détectée tardivement.

• Le mécanisme de l'évitement

Que les faits étranges se multiplient, que monte l'inquiétude... et les réactions d'évitement se consolident : « Il n'y a aucune preuve ! ». On mobilise toutes les cartes mentales habituelles pour démentir toute nouveauté. Les meilleurs experts des systèmes conventionnels seront sollicités pour conforter ce message de stabilité. Le bouclage le plus solide est établi lorsque les premières victimes de la rupture poussent elles aussi au refus de toute interrogation non conventionnelle.

Et le piège est diabolique dès lors qu'on obtient la moindre « confirmation » de l'inexistence d'un quelconque problème. Si la peur avait

déjà ébranlé les systèmes, le dossier est cette fois définitivement bouclé : malheur à qui le rouvrirait sans preuve éclatante d'un désastre clairement démontrable à travers les seuls codes en vigueur. Ce qui ne pourra intervenir qu'à un moment très avancé du processus.

• *L'ajustement dérisoire*

Vient alors le temps où l'on commence à entrevoir, dans les cercles influents (longtemps après d'autres acteurs), que les conditions ont changé. C'est encore la progression à reculons qui domine : on n'ose nommer clairement le problème, de peur de le précipiter. L'obsession s'installe : « Si on reconnaît l'existence d'un problème, ce sera la panique ! ». C'est ensuite une succession de mouvements du type « demi pas en avant/trois quarts de pas en arrière » : « Le Titanic est insubmersible », « Le mal ne touche pas les honnêtes gens », « Il ne s'agit pour le moment que de données anecdotiques », etc. Et alors que la rupture se découvre de plus en plus profonde, on tente encore de rassurer : « La fin du tunnel n'est pas loin ».

• *La crise est là, déjà victorieuse, et qui accentue son emprise*

Brutalement, chacun découvre les traits de la rupture. Longtemps niée, elle reste hors des possibilités techniques à disposition. Elle laisse dans l'incompréhension intellectuelle. Les responsables ne savent qui trouver comme interlocuteurs : il ne s'agit plus seulement de communiquer, on se heurte au défi de l'incommunicabilité. La gestion échappe à ceux qui se pensaient jusqu'alors les pilotes de la situation. Le temps nécessaire à une pédagogie sociale est réduit à rien. Les dirigeants sont discrédités pour avoir si longtemps nié. La justification réflexe : « Nous n'avions pas de preuves ; tout le monde nous disait qu'il n'y avait rien », est reçue comme une preuve de plus d'incompétence et même parfois d'indignité.

Un scénario d'échec est alors à redouter : des dirigeants qui renoncent à relever le défi, car ils ne voient plus sur quel levier jouer encore ; des administrés qui partagent ce découragement de fond, le manifestent, et provoquent de façon accélérée la victoire de la rupture. C'est le blocage définitif et déterminé sur les modèles d'antan, les seules références existantes.

C'est bien à cet enchaînement qu'il s'agit d'échapper.

SE PRÉPARER À AFFRONTER LES RUPTURES

Notre culture de sécurité, bâtie en référence à des accidents conventionnels, nous pousse à un raisonnement simple : établissons une liste des ruptures possibles, mettons en face un ensemble de réponses adaptées ; et préparons-nous à décrypter au plus vite les signes de ces ruptures pour déployer les mécanismes prévus... Hélas, les ruptures rompent aussi ce mode d'approche pourtant si rationnel.

Anticiper ? On n'imagine jamais que l'imaginable.

Prévoir ? Nous pouvons bien améliorer notre système de veille et notre réactivité, mais jamais la métaphore de l'aile de papillon qui, d'un battement, peut provoquer, à des milliers de kilomètres, une catastrophe météorologique n'a été aussi vraie. Quel système de veille pourrait-il surveiller toutes les « ailes de papillon », savons-nous seulement identifier tous les « papillons à risques » ? Quelle est l'efficacité de nos systèmes d'identification de convergences de signaux faibles ?

Répondre ? Quand bien même saurions-nous identifier les signaux faibles en convergence et déclencher l'alerte... pour faire face à une rupture, il faut être capable de changer de logique : mais comment peut-on « logiquement » changer de logique ?

Il n'y a pas de réponse technique simple. La clé est dans un changement de culture.

Le mieux est d'en donner les traits essentiels, et d'illustrer la démarche par un exemple concret tel qu'à pu le vivre une grande organisation particulièrement innovante.

Se mettre en condition de réussite

Quelques principes cardinaux peuvent inspirer l'approche opérationnelle.

• Il s'agit moins d'imaginer l'inimaginable que de s'entraîner à lui faire face, à réagir personnellement et collectivement de façon créative à une situation hors norme.

• On n'approche pas le futur en découpant le présent en micro-éléments, en l'analysant par

tranches de plus en plus fines, mais en acceptant de déplacer radicalement le point de vue global.

- Il s'agit moins de tout analyser, disséquer, expliquer, faire rentrer dans des modèles, que de tenter de percevoir, de ressentir, de comprendre. Le raisonnement doit être enrichi par la résonance, la logique par l'intuitif, la connaissance par la perception - et par le partage de ces perceptions, avec des partenaires inhabituels.

- Une voie pédagogique précieuse est de se plonger personnellement et en équipe dans des univers tout autres, en allant appréhender directement des dynamiques de ruptures, qu'elles soient sociologiques, économiques, politiques.

- Une attitude d'écoute est nécessaire à toute pédagogie de la rupture. Le principe est de se mettre en «jugement différé» : on doit aller vers d'autres mondes, d'autres problématiques, d'autres logiques sans être dans l'attitude comparative habituelle. Il s'agit d'abord de «passer sur l'autre rive», sans juger ni évaluer par réflexe de défense instinctif ; on ne traitera l'information recueillie que dans un second temps. C'est là un apprentissage de la veille : on se met à l'écoute sans *a priori* sur ce que l'on recherche, contrairement à l'attitude courante qui conduit à ne rien trouver d'autre que ce que l'on connaît déjà.

Pareille démarche est certes difficile à vivre, car elle suppose de faire son deuil d'habitudes d'autant plus ancrées qu'elles apportent de solides protections vis-à-vis de l'inattendu. Il s'agit notamment de casser bien des certitudes, de sortir des logiques de moyenne, de déplacer radicalement les points de vue, d'accepter des logiques floues, de tolérer l'indécidable, de supporter la coexistence de logiques contradictoires.

L'inhabituel doit être valorisé, quand tout pousse à privilégier le raisonnement conforme. On devra faire siens des principes comme le suivant, préconisé par un spécialiste de ce type de pédagogie : «N'évaluez pas les gens au nombre de fois où ils ont eu raison, mais au nombre de fois où ils vous ont fait réfléchir, et voir les choses sous un autre angle». ¹⁵

Davantage : il faut être en mesure de cultiver des attitudes positives et ouvertes sur ce terrain des ruptures : vivre l'arrachement comme une opportunité, être stimulé par le radicalement autre. Cela suppose nécessairement quelque ouverture sur le plan psychologique : se préparer émotionnellement à vivre dans l'inconnu, accepter l'inconfort majeur, personnel et collectif, tolé-

rer une certaine forme de mort quant à ses visions de référence.

Engager des explorations hardies

Pour explorer ces terres inconnues, quelques chemins peuvent être tracés, par construction hors des sentiers battus :

- Cerner les scénarios tendanciels... et construire des scénarios prenant le contre-pied de ces perspectives.

- Cerner les référents fondamentaux... et penser référents inverses.

- Cerner les acteurs clés... et penser pertes brutales de légitimités de certains de ces acteurs, irruptions d'acteurs à la marge, ou étrangers au domaine.

- Cerner des «impossibilités»... et les tenir pour des possibles.

- Prendre des blocs logiques, les déconstruire... et penser combinatoires aberrantes entre éléments disparates *a priori* impossibles à faire jouer ensemble.

- Cerner les consensus les moins discutables... et les faire sauter.

Un même effort est à engager pour scruter ses vulnérabilités non évidentes :

- Cerner les mécanismes de protection les plus naturels, puis se demander comment ils pourraient tous tomber d'un coup.

- Cerner les mécanismes d'alerte, puis s'interroger sur la façon dont ils pourraient rester aveugles en cas de signaux atypiques.

L'aptitude à la veille doit être singulièrement aiguë :

- S'entraîner à regarder sur les marges : là où naissent les ruptures.

- Cerner les «variables dormantes», susceptibles d'émerger brutalement (ce qui était perçu comme «normal» devient soudain inacceptable).

- Rechercher des sources d'informations non conventionnelles.

- Se rapprocher d'acteurs non conventionnels.

- Se mettre régulièrement à l'écoute de signaux étranges pour lesquels ne sont pas calibrés les capteurs à disposition.

¹⁵ Peter Schwartz CHWARTZ : *The Art of Long View. Planning for the future in an uncertain world*, Doubleday, New York, 1991.

- Mettre en commun les sensations, les étonnements ; et prévoir des mécanismes de remontée, de partage de ces sensations difficiles à classer dans les cases établies. Il s'agit de travailler sur des convergences d'intuitions.

Bien au-delà, il faut s'engager fermement dans des démarches en rupture : aller sur des terrains totalement décalés ; prévoir des mécanismes d'échange avec des acteurs éloignés : travailler sur les différences, les grands écarts de vision du monde.

Tout cela bien sûr a un coût, notamment en temps. Il faut dépasser la réaction instinctive : « Nous n'avons pas le temps ». Prendre en charge les ruptures suppose que l'on injecte de l'énergie dans les systèmes : temps, intelligence, moyens. Certes, les conditions actuelles sont peu propices à engager des actions autres que marginales (dans tous les sens du terme). Il reste néanmoins indispensable de s'attaquer au problème.

Exemple : la démarche « Prime 2001 » de la Caisse Nationale de Prévoyance

D'avril 1994 à mars 1996, sous la direction de Patrick Warin et avec l'appui de Janek Rayer, le Comité stratégique de la CNP-Groupes (le comité de direction élargi, soit vingt-cinq personnes) a engagé un travail de prospective marqué par une série d'initiatives « en décalage ».

Tout d'abord des séminaires visant à :

- Recaler les finalités de la société et les référents fondamentaux de son action.
- Identifier des scénarios contrastés, à partir de tendances lourdes identifiées et surtout de ruptures possibles dans les jeux d'acteurs, dans l'environnement sociétal, dans l'organisation (y compris son statut).

A chacun de ces séminaires, sont intervenus des experts extérieurs en géo-économie, en géopolitique, en sociologie. L'objectif était : d'élargir radicalement le champ de perception, d'enrichir la construction des scénarios, d'entraîner à relativiser les perceptions.

Ensuite une immersion : une série de séminaires itinérants (organisés par « *Missions Internationales* ») en des régions du monde connaissant des ruptures très fortes. On mettait là en œuvre une stimulante « pédagogie du réel ».

- Berlin et l'ex-Allemagne de l'Est, tout d'abord, pour rencontrer des responsables sou-

dain confrontés à une adaptations à marche forcée aux logiques de l'ex-Allemagne de l'Ouest.

- Nouvel élargissement ensuite, avec un séminaire itinérant dans des pays de l'Asie du Sud-Est vivant ou s'appêtant à vivre de profondes ruptures : Malaisie ; Hong Kong ; zones d'économie spéciale en Chine Populaire où cohabitent logiques libérales et communistes.

- Amérique Latine enfin - Pacte Andin et Mercosur -, pour sentir et comprendre comment se vivent les mécanismes d'intégration, de marginalisation sociales ; pour percevoir les logiques de l'ultra-libéralisme économique, de l'intégration à l'économie mondiale.

Chacun des trois séminaires hors de France était préparé par un travail interne. Des groupes de veille préparatoire avaient été constitués par pays, par thème. De plus, un expert de la zone concernée accompagnait chaque déplacement.

Au nombre des résultats de cette démarche, on a pu enregistrer (outre la mise au point d'un système de pilotage avec ses scénarios contrastés et leurs systèmes de veille et d'alerte) :

- une perception améliorée de la réalité de la mondialisation de l'économie ;
 - un regard renouvelé sur la France, la société française, le marché français ;
 - des ouvertures pour un développement à l'étranger.
- Mais aussi, et peut-être surtout, une évolution des attitudes intellectuelles :
- l'aptitude au « jugement différé » (et non de jugement immédiat à travers les modèles habituels), qui enrichit considérablement les capacités de veille ;
 - une meilleure acceptation des différences en externes, mais aussi en interne ;
 - une ouverture sur d'autres logiques, qui enrichit les pratiques ;
 - une plus grande capacité à être en résonance avec les situations, à intégrer cette résonance au raisonnement.

DE L'INNOVATION FONDAMENTALE AU PILOTAGE AU JOUR LE JOUR

Nous sommes donc engagés dans des processus de ruptures. S'il n'y a pas de recettes pour y tracer des chemins aisés, on peut toutefois retenir quelques principes-guides pour l'action dans des univers chaotiques, souvent imprévisibles.

Un principe de prudence : tout dossier lourd pouvant enclencher des résonances doit être approché avec à l'esprit ce problème des ruptures ; on dépassera donc les simples références techniques, les logiques propres à tel ou tel secteur ou discipline spécifique. Et si quelque affection ponctuelle aiguë est constatée, on évitera de laisser sans traitement tout micro-problème tant les risques de gangrène sont importants dans des milieux en déséquilibre structurel.

Un principe de vigilance : des moyens précis, dégagés des schémas conventionnels, doivent être consacrés à la recherche des signaux faibles afin d'être en mesure de détecter au plus vite les grandes ruptures.

Un principe d'anticipation positive et volontaire : on s'interrogera sur les ruptures à engager soi-même, avant que l'on en soit à l'urgence, alors que l'on dispose encore de précieuses marges de libertés - notamment de temps - pour conduire une pédagogie générale. Il s'agit d'ouvrir les questions avant qu'elles ne ferment toutes les portes de sortie.

Un principe d'accompagnement : en cas d'éclatement d'une rupture, il s'agit plus d'injecter du sens et du questionnement que des chiffres et des réponses techniques ; il s'agit plus d'esquisser des caps que de remâcher les contraintes immé-

diates ; il s'agit moins de trouver des solutions à court terme que de proposer des solutions institutionnelles hardies pour aborder le problème ; on se fera plus accoucheur d'avenir que mécanicien de rouages non discutables. Pour cela on acceptera un certain désordre, du jeu dans les contraintes, la coexistence de logiques éventuellement contradictoires. Le cadre sera à reconstruire en continu -et on devra l'annoncer de façon précoce.

Un principe de sauvegarde : on veillera à protéger le système de l'irréversible. A froid, on aura défini avec les acteurs un certain nombre de «lignes jaunes» à ne pas franchir. Au milieu des turbulences, on s'efforcera d'abord de conforter le système, on évitera les embardées irréfléchies : les initiatives décisives sont parfois nécessaires, mais on ne doit pas jouer sans discernement avec les Rubicons.



Patrick LAGADEC



Janek RAYER