



www.cerag.org

Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.A. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2011-12 E5

Lesca Humbert (2011) - Risque d'explosion de l'Italie, l'un des trois initiateurs de l'Europe ? Application de la méthode Puzzle à un cas macroéconomique. Cahier de recherche CERAG n° 2011-12-E5, 9 pages.

Risque d'explosion de l'Italie, l'un des trois initiateurs de l'Europe ?
Application de la méthode Puzzle[©] à un cas macroéconomique

Humbert LESCA

Professeur émérite

CERAG UMR 5820 CNRS UPMF Grenoble

<http://www.veille-strategique.org>



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2

150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9

Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



Risque d'explosion de l'Italie, l'un des trois initiateurs de l'Europe ?

Application de la méthode Puzzle© à un cas macroéconomique

1 – Introduction

Le but du présent texte est de présenter la **méthode Puzzle®**¹ pour l'exploitation des **signaux faibles**². Elle résulte des travaux de recherche d'une équipe du laboratoire CERAG-CNRS, université Pierre Mendès France, et a fait l'objet d'un grand nombre d'applications en entreprises ainsi que dans des ministères. Pour « faire plus vivant » nous avons choisi d'adopter une forme narrative et de présenter une fiction concernant la Chine. Cependant toutes les informations mentionnées sont exactes et leurs références sont précisées entre parenthèses.

Le ministère chinois de l'Economie a envisagé que l'Italie pourrait constituer la 'porte d'entrée de la Chine en Europe'. Plusieurs arguments ont été avancés dans ce sens. Cependant l'un des vice-ministres (appelé WANG dans ce qui suit) a suggéré que ce choix pourrait faire courir un risque à la Chine. Lorsque ses collègues ont demandé « *pourquoi ?* » il a répondu, de façon lapidaire : « ***L'Italie court le risque d'une explosion sociale et politique à une échéance rapprochée ! Elle pourrait même disparaître en tant que telle et constituer un risque énorme pour l'Europe*** ». Le premier ministre chinois a alors demandé à ce 'Cassandre' de préparer ses explications pour la réunion du prochain conseil du gouvernement prévu le 4 octobre. WANG demanda alors à sa collaboratrice, Lili Zheng, de rechercher tout élément d'information qui pourrait lui être utile. Il précisa que ces éléments devaient être brefs, factuels, contrôlables et pourraient constituer des signaux faibles anticipatifs.

2 – Ce que fit Lili Zheng

Experte dans l'usage de l'Internet, Lili décida immédiatement de scruter des sources journalistiques aussi familières que possible de l'Italie. Les relations que son ministère avait amorcées avec le groupe FIAT l'inspirèrent : elle commença par consulter l'un des principaux journaux italiens, le quotidien *La Stampa* (Turin) en partant des quatre derniers mois écoulés. Elle compléterait auprès d'autres sources, si nécessaire. Lili ne tarda pas à recueillir ainsi de

¹ La méthode Puzzle® permet de passer de signaux faibles à une *représentation visuelle* et évocatrice, appelée Puzzle, susceptible de générer des réflexions et des inductions dans l'esprit des responsables d'entreprise (ou autre organisme). La méthode Puzzle fournit les règles pour qu'un groupe de travail puisse construire collectivement un puzzle en utilisant des signaux faibles en guise de pièces, d'une part, et les suggestions et connaissances des participants d'autre part. Aucun modèle du Puzzle n'existe *a priori*.

² Un signal faible se présente comme une donnée d'apparence anodine mais dont l'interprétation que l'on en fait peut *déclencher une alerte*. Cette alerte indique que pourrait survenir un événement susceptible d'avoir des conséquences considérables (en termes de risque ou d'opportunité). Il peut aussi consister dans la contradiction de deux données.

nombreux articles pertinents desquels elle préleva une quarantaine de fragments qu'elle appelait 'brèves'³ (**annexe 1 : Dossier des Brèves**)

Elle veilla à être en mesure d'expliquer pourquoi elle trouvait un caractère anticipatif à chacune des brèves notées.

Par exemple, s'agissant de la brève suivante : « *Le ministre italien de l'Economie aurait rencontré des investisseurs chinois en vue de l'achat, par ceux-ci, de titres de la dette publique italienne* ».

Pourquoi qualifier cette donnée de 'Signal faible' anticipatif ?

- information très fragmentaire
- plutôt du domaine de la rumeur mais
- pertinente : concerne la problématique de l'Italie
- la Chine possède énormément de liquidités
- donnée tournée vers le futur (hypothétique): l'expression 'en vue' associée au verbe 'rencontrer' conjugué au conditionnel.

Selon Lili de telles brèves pouvaient contenir des signaux, faibles mais potentiellement précieux pour mettre en lumière des événements à venir. Puis elle présenta le fruit de ses recherches à son ministre WANG.

3 – Ce que fit immédiatement le ministre

D'abord le ministre jeta un rapide coup d'œil sur la liste des brèves. Il comprit immédiatement ce que voulait dire sa collaboratrice.

« *Veillez écrire chacune de ces brèves, séparément, sur une feuille de papier !* » dit-il à Lili. Ce qu'elle fit. Le ministre débarrassa alors sa grande table de bois exotique et y posa les feuilles de papier imprimées. Puis il se mit à faire des **regroupements** de brèves, en procédant par tâtonnements. Lili, attentive et silencieuse, le regardait faire. Habitué aux jeux familiers aux Chinois, le ministre sembla plongé dans une soudaine et profonde réflexion.

Au bout d'un moment, se rappelant que Lili était toujours là, debout et muette, il dit à celle-ci. « *Je **regrouperais** volontiers ces brèves en quelques paquets d'**informations voisines**⁴* ». Voici, par exemple, ce que pourraient signifier ces paquets :

- Une révolution sociale s'est amorcée concernant le sort des femmes dans la société italienne ;
- D'autres composants de la structure économique et sociale de l'Italie pourraient être profondément remis en cause ;
- L'Internet a commencé à révolutionner la vie politique et la démocratie elle-même... aussi pour l'Italie, grommela-t-il ; (La Stampa, 13/06/2011, p.13)

³ Une brève désigne un fragment d'information ramenée à ses mots essentiels de façon à être très court. Le rapprochement de brèves, au moyen de la méthode Puzzle®, aide à faire émerger du sens.

⁴ Informations « voisines » désigne deux informations qui se rapportent au même sujet mais qui ont peu ou pas du tout de mots en commun (bien qu'étant écrites dans la même langue).

- Les relations industrielles et le statut du travail pourraient être modifiés profondément.

Cette dernière phrase resta en suspens dans un long silence du ministre.

« *Veillez continuer vos recherches Lili, mais d'ores et déjà la récolte s'avère bonne !* »

4 – Face au gouvernement chinois : le Puzzle du ministre.

Le jour de la réunion plénière du gouvernement étant venu, WANG s'exprima ainsi : « *Messieurs il m'a été demandé d'argumenter mon point de vue exprimé sommairement lors de la dernière réunion et concernant le 'risque d'explosion de l'Italie'. J'ai réuni les éléments d'information qui constituent maintenant la base de mon opinion. Je vous propose de les utiliser sous une forme métaphorique : la forme d'un **puzzle**⁵. J'ai effectué une première construction de puzzle, mais je ne la montrerai pas car elle m'est personnelle. Elle n'a probablement pas une grande valeur si ce n'est sa traçabilité : l'enchaînement des idées est facile à argumenter et à contester si nécessaire. En revanche la construction du puzzle que nous allons effectuer ensemble, à l'occasion d'une **réflexion collective**, aura une valeur beaucoup plus probante. Je vous distribue maintenant la liste des brèves que je vous propose d'utiliser : il s'agit de fragments d'informations que nous allons utiliser comme **pièces d'un puzzle** (dont nous n'avons pas le modèle a priori), mais les informations complètes sont à votre disposition avec mention des sources. Nous allons construire ensemble un puzzle afin de **créer collectivement du sens** à partir de fragments d'information détectés selon certains critères. Ces fragments sont de possibles signaux faibles, selon l'interprétation que l'on en fait* ».

5 – Les explications du ministre WANG. (voir Figure 1, [annexe 2](#))

Après un long examen individuel et silencieux, les participants furent assez vite d'accord pour admettre, fût-ce provisoirement, que quatre familles de forces concourent simultanément à créer un risque d'explosion de l'Italie. Elles furent écrites sur l'écran, dans un ordre sans signification particulière :

- la très forte pression fiscale qui va résulter du plan d'austérité conçu par le ministre des finances sous la pression de l'Europe. Cette pression telle qu'elle est inscrite dans le plan d'austérité devrait augmenter fortement au cours des prochaines années ;
- la très faible croissance économique actuelle de l'Italie : elle va probablement persister ;
- l'amorce d'une révolte sociale, dont plusieurs signes sont perceptibles ;
- la probable et profonde remise en cause des relations industrielles du travail en Italie.

A cela s'ajoute la pression exercée par la Ligue du Nord (de l'Italie) pour que les ministères soient déménagés de Rome vers l'Italie du Nord. Est-ce uniquement anecdotique ?

WANG précisa « *Vous venez de distinguer quatre grandes forces pouvant faire courir un risque d'explosion. Mais ces forces sont elles-mêmes les résultantes d'autres forces plus nombreuses et parfois plus diffuses. Par exemple, s'agissant de révolte sociale, plusieurs événements très significatifs ont marqué l'année 2011 : un mouvement tout à fait insolite de*

⁵ Un Puzzle est le résultat (output) de la construction d'un puzzle selon la Méthode Puzzle®. C'est un graphe constitué d'éléments d'information reliés par des liens. Il permet la visualisation des raisonnements.

révolte des femmes à travers toute l'Italie le 13 février 2011 [a]⁶. Ce mouvement s'est ensuite confirmé et structuré, toujours organisé par des femmes uniquement (La Stampa, 10/07/2011, p.6). Une autre force plus diffuse mais omniprésente, consiste dans les multiples signes de discrédit profond à l'égard de la classe politique [b] à tous les niveaux : national, régional, provincial et communal » (La Stampa, 05/08/2011, p.31). Cette dernière remarque retint toute l'attention dans la salle.

*« Si vous en êtes d'accord, nous allons positionner ces pièces d'information, au tableau, de façon à faire apparaître des enchaînements argumentés et des **liens**⁷ que nous expliciterons. Le puzzle ainsi amorcé devrait nous permettre de faire émerger du sens concernant l'évolution de l'Italie dans les mois et les années à venir et nous éclairer sur un éventuel risque d'explosion. Les conclusions auxquelles vous aboutirez devraient permettre à notre gouvernement de juger si l'Italie est une bonne et durable porte d'entrée en Europe pour la Chine ».*

6 – Création collective de sens et nouveau puzzle concernant le risque d'explosion de l'Italie

Le ministre CHEN, notamment concerné par les relations du travail en Chine demanda : *« Berlusconi semble souhaiter que le statut officiel du travail fasse l'objet d'un examen parlementaire [c] (La Stampa, 03/08/2011, p. 2). Mais cela ressemble à un vœu pieux : la législation est figée depuis longtemps dans ce pays ! »*

Le ministre WANG esquissa un sourire respectueux et dit : *« Je vous propose de regarder les deux brèves que j'affiche maintenant ».* (La Stampa, 15/06/2011, p.35)

Un autre ministre suggéra : *« Peut-être ne s'agit-il là que d'un mouvement d'humeur de la part d'un chef d'entreprise ? »*

WANG répondit : *« Il est possible que ce soit beaucoup plus grave et que la menace concerne toute l'Italie ».* Voici quelques arguments que je soumetts à notre conseil :

- d'abord FIAT est l'un des plus gros industriels italiens et nous commençons à bien le connaître ;
- ensuite il a explicitement exprimé et publié la menace de FIAT de quitter la Confindustria (sorte de MEDEF italien), ce qui serait une réelle révolution au regard du patronat, du gouvernement italien, mais aussi des syndicats de travailleurs italiens [d]. En outre FIAT est le plus gros contributeur de la Confindustria. (La Stampa, 01/07/2011, p.10)

Un autre ministre LING : *« De profonds changements dans le statut des travailleurs italiens pourraient effectivement nous donner à réfléchir au sujet de nos futures implantations dans ce pays ! ».*

Le ministre YU compléta ainsi: *« Il faut également ajouter que le président de la BCE réclame également une plus grande flexibilité du marché du travail»* (La Stampa, 05/08/2011, p.4)

⁶ Les numéros entre parenthèses renvoient à des items du puzzle présenté en annexe 2

⁷ Quatre principaux liens sont utilisés pour relier deux brèves : lien de confirmation, de causalité, de contradiction, de complémentation.

Le chef du gouvernement chinois : « *Ce champ de forces concernant le statut des travailleurs italiens est effectivement de nature à nous faire réfléchir. Mais je crois que vous avez annoncé d'autres forces préoccupantes, veuillez nous en parler je vous prie* ».

WANG: « *En effet, le plan d'austérité économique [e] imposé à l'Italie va faire peser une forte pression fiscale. Celle-ci est déjà annoncée, mais elle se fera sentir de plus en plus fortement dans les années qui vont venir. C'est donc une véritable bombe à retardement qui risque d'exploser en Italie [f]* » (La Stampa, 06/07/2011, p.6)

Un autre ministre LI déclara : « *Seule une forte reprise de la croissance économique de l'Italie pourrait effectivement éviter une catastrophe sociale ; cette perspective n'est pas très encourageante pour nos projets* [g]. »

Un autre ministre, ZHAO, se rappela alors : « *Cela me fait penser que la population italienne est plus que fatiguée par le comportement de sa classe politique [b] (La Stampa, 14/06/2011, p.7). La corruption prend des dimensions impressionnantes. De plus les politiciens votent d'impressionnantes mesures d'austérité... pour les autres, mais pas pour eux [h]. J'ai même entendu un chef d'entreprise moyenne venu dans notre pays et dire : 'In Italia la legge è uguale per tutti ... gli altri'⁸.* ».

Ministre Ling : « *La classe politique italienne se singularise encore d'une autre façon : c'est tout le monde contre tout le monde !* [j] » (La Stampa, 20/06/2011, p.6)

Ministre ZHAO : « *En vous écoutant, je suggère que nous sommes en face d'un type de signal faible autre que celui défini plus haut. Un type de signal faible implicite⁹, qui n'est écrit dans aucune brève, dans aucune des pièces d'information que nous avons sous les yeux. Il s'agit d'un signal faible qui jaillit du rapprochement de deux brèves qui parlent pourtant d'autre chose* ».

Le premier ministre demanda à ZHAO de s'exprimer au moyen d'un exemple qui soit clair.

Ministre ZHAO : « *Et bien voici* (h):

- *d'une part nous apprenons que, au gouvernement c'est 'tout le monde contre tout le monde' (La Stampa, 20/06/2011, p.6) le gouvernement est incapable de réactivité face à des événements graves (La Stampa, 04/08/2011, p.32)*
- *d'autre part nous constatons l'émergence d'une insolite cohésion de toutes les parties sociales [k]. (La Stampa, 6 août 2011, p.28)*

Le rapprochement de ces deux informations suggère qu'une explosion pourrait bien se produire en Italie. C'est là le signal faible que j'évoque : il n'est écrit dans aucune pièce du puzzle, mais il jaillit du voisinage de deux brèves, un peu à la façon d'une étincelle. »

Enfin, HU, ministre en charge, notamment des questions de sécurité, demanda : « *Pensez-vous que l'Internet puisse jouer un rôle si important... aussi en Italie ? [l]* ». Wang répondit par l'affirmative et que cela ne faisait probablement que commencer (La Stampa, 13/06/2011, p.13).

⁸ La constitution italienne prévoit que « *En Italie, la loi est égale pour tous...* » Mais beaucoup d'Italiens pensent volontiers que, dans les milieux politiques et des affaires, elle est surtout « *égale pour les autres... sauf pour soi-même.* »

⁹ Un Signal faible implicite n'est écrit dans aucune des brèves utilisées pour construire un puzzle. Il jaillit des interactions entre les participants à l'occasion du rapprochement de deux brèves qui parlent pourtant d'autre chose.

Le chef du gouvernement hocha la tête en signe d'approbation et clôtura la séance de travail en disant : « *Le ministre WANG nous a éclairé sur la **plausibilité**¹⁰ du risque d'explosion de l'Italie. C'est une face de notre problématique. Je lui demande maintenant de préparer, selon la même méthode Puzzle, une prochaine séance de création collective de sens, au sujet de l'autre face de la problématique : le bien fondé du choix de l'Italie comme porte d'entrée en Europe pour notre économie.* »

7 – En guise de conclusion

En sortant de la salle, les ministres échangeaient leurs impressions concernant le concept de « Signal Faible ». L'un d'eux souligna que ce concept, venu d'Occident, lui faisait penser à quelque chose de familier dans la culture chinoise, mais il ne sut préciser davantage.

De son côté, Lili Zheng, dit à son ministre, lorsque celui-ci réapparut dans le bureau : « *Je voudrais récapituler les étapes qui me paraissent devoir être parcourues pour **interpréter des signaux faibles**. Ce récapitulatif sera utile pour d'autres séances. Vous me direz ensuite si j'ai bien compris.* »

Voici le récapitulatif :

1. Afficher les pièces du puzzle dans un ordre quelconque : c'est l'antichambre.
2. Faire entrer en scène une brève, laisser du temps aux participants pour qu'ils la découvrent.
3. Faire s'exprimer tour à tour chacun des participants au sujet de sa perception de la brève affichée ; (un secrétaire enregistre tous les propos tenus par chacun des participants lors de son temps de parole).

Les échanges commencent maintenant, y compris les interpellations. Toutes sortes de propos émergent qui mettent en évidence beaucoup plus de choses que le seul texte des brèves : beaucoup de **connaissances**, qui étaient tacites jusque là, font leur entrée en scène. Certains signaux - faibles jusque là - prennent maintenant de la force.

WANG prend soin de modifier l'emplacement des brèves, sur l'écran, et rapproche les informations voisines entre elles : elles se renforcent ainsi. En outre il fait expliciter les liens que les participants proposent pour donner plus de sens au puzzle qui se dessine peu à peu sur l'écran.

Des conclusions émergent. WANG insiste : « *Ce sont des conclusions plausibles. Elles nous éclairent mais nous devons être attentifs à les corriger au fur et à mesure de ce que nous apprendrons concernant l'Italie. Elles nous invitent à être attentifs et très **réactifs**.* »

WANG relut le récapitulatif de Lili et fut satisfait. Il sera toujours possible de le perfectionner à la lueur des prochains retours d'expérience des séances ultérieures. Pour récompenser Lili, WANG demanda à celle-ci : « *Faites donc également le récapitulatif des étapes que vous*

¹⁰ La plausibilité d'une conclusion : La création collective de sens utilisant la méthode Puzzle aboutit à la production de conclusions claires, argumentées et dont on possède la traçabilité. Il s'agit donc de **conclusions fortes** obtenues en utilisant des **signaux faibles**. Toutefois ces conclusions ne sauraient être certaines. Il faudra donc chercher à les valider par la suite et se tenir prêt à corriger les écarts (réactivité).

parcourez lors de la recherche et de la détection des brèves ! Vous voyez que nous comptons tous sur vous !». Les joues de Lili rosirent légèrement.

Puis Lili écrivit le second récapitulatif que voici.

Les étapes de la démarche de **recherche** et de **détection** sont les suivantes :

1. Lire un document tiré de la pile des documents recueillis préalablement, sans idée *a priori* trop figée.
2. Se mettre en situation de voir son attention déclenchée par un détail même très bref.
3. Ne pas oublier ni perdre ce fragment d'information.
4. Avoir l'idée de le rapprocher d'autres fragments, d'autres informations « voisines ».
5. Examiner le nouvel ensemble, ainsi complété, de diverses façons, dans des ordres différents.
6. Produire des émotions, faire jaillir de nouvelles questions, devenir davantage curieux et vouloir en savoir plus, pousser la recherche là où l'on n'avait pas pensé *a priori*.
7. De l'émotion passer à l'action effective, par exemple en alertant son chef.

Le ministre félicita Lili de nouveau et dit : « *Vous comprenez donc pourquoi l'évaluation et l'interprétation des signaux faibles doivent être effectuées collectivement ? Et aussi pourquoi le désir des Occidentaux de vouloir interpréter les signaux faibles au moyen de logiciels conduit à une impasse, du moins pour longtemps encore.* »

Annexe 1 : EXEMPLES de brèves du dossier

- [a] Naissance officielle du mouvement de femmes '*Se non ora, quando ?*' 120 comités de femmes (2000 femmes) venant de toute l'Italie (Siena). Refus systématique de l'immixtion des partis politiques. (La Stampa, 10/07/2011, p.16).
- [b] "Abbiamo smascherato i politici" , "... la gente ha ripreso a ragionare rifiutando il diktat dei politici... spero che i partiti capiscano la lezione..." (La Stampa 14/06/2011, p.7).
- [d] Marchionne : "*Se è un ostacolo non resteremo in Confindustria*" (La stampa, 15/06/2011, p.35) ... "*Usciamo a fine anno 2011*". L'accordo così com'è non è sufficiente ... (La Stampa, 01/07/2011, p.10)
- [f] Une **bombe à retardement** ... Cette année, l'effort à fournir ne représentera que 2 milliards. L'an prochain, il s'élèvera à 6 milliards avant de grimper à 20 milliards l'année suivante, pour atteindre **40 milliards en 2014**. (La Stampa, 06/07/ 2011, p.6)
- [h] Coût exorbitant du train de vie des élus politiques italiens... colère du ministre des finances G. Tremonti ... coût calculé par le syndicat UIL (Les Echos, 21/07/2011, p.14)
- [j] Chaos au gouvernement. Tout le monde contre tout le monde. (La Stampa, 20/06/2011, p.6)
- [l] '**Basta con i politici**' ... *Ha vinto la gente, una vittoria di Internet*... Vincono gli cittadini, **vince Internet** e perde la vecchia politica... (La Stampa, 14/06/2011, p.7)

Annexe 2 : un SCENARIO possible

Un scénario possible :

Risque d'explosion de l'Italie, l'un des trois initiateurs de l'Europe ? ©LESCA

