

Intervention de Pascal Courcelaud,

(Cadre dans une institution de l'État, a exercé la fonction de consultant interne en organisation pendant six ans)

L'imaginaire peut-il développer l'aptitude à anticiper ?

Résumé

Aussi audacieux soit-il d'explorer l'inconnu, il l'est plus encore de remettre le connu en question.

KASPAR

Dans un monde où l'avenir est **incertain**, les organisations humaines ont souvent eu tendance à investir dans la maîtrise des risques et dans l'innovation proportionnellement à leurs propres enjeux.

Faire face à l'**imprévu** consiste à devoir gérer deux types de situations : traiter un événement connu à un moment inattendu ou au contraire se sortir d'une situation produite par un **événement imprévisible**, inédit.

Dans le premier cas l'être humain utilisera son « cerveau gauche » pour déployer une stratégie d'**anticipation** qui s'appuie sur des plans prédéterminés, l'application de règles fixées ou encore le déroulement de procédures définies et validées. Mais cette stratégie a ses limites, parce que l'on ne peut pas tout prévoir à l'avance (ou encore par économie cognitive).

Aussi, face à des événements imprévisibles et inédits, l'être humain sera amené à solliciter son « cerveau droit » pour faire appel à des connaissances déclaratives, pour utiliser son **imagination** voire mobiliser son **imaginaire**. On parlera dans ce cas de stratégie de **résilience**.

L'être humain pourra-t-il développer son aptitude à anticiper les situations imprévues en mobilisant son imaginaire ? Nous allons tenter d'y répondre en poussant les limites d'une stratégie d'anticipation puis en explorant les caractéristiques d'une stratégie de résilience. Nous étudierons également si des individus dits « résilients » ne sont pas mieux préparés que d'autres à mobiliser leur imaginaire et à gérer des situations imprévues.

Nous allons ensuite confronter l'approche théorique menée à l'aide de quatre cas issus de situations réelles : la conduite d'une organisation complexe à risques (centrale nucléaire) ; le pilotage d'un avion de chasse ; le traitement des communications dans un centre d'appel de secours ; l'animation d'un groupe de réflexion chargé de décrire son environnement de travail « rêvé ».

L'enseignement tiré de l'analyse de ces situations nous permettra ensuite d'envisager des terrains d'exercice de l'imaginaire pour anticiper les situations imprévues. Nous étudierons plus particulièrement les conditions de mise en œuvre d'un management de l'imaginaire.