
Pascal COURCELAUD

AFSCET CAFÉ DU MARDI 06/05/2008

AU ROYAL JUSSIEU

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

Les concepts clés

Pour cibler au plus juste la problématique de l'imprévu dans l'entreprise, j'ai choisi d'étudier dans un premier temps les différentes voies d'exploration de la question de départ à partir des concepts clés d'imprévu, d'anticipation, d'imaginaire et de résilience selon un triptyque Problème-Méthode-Solution :

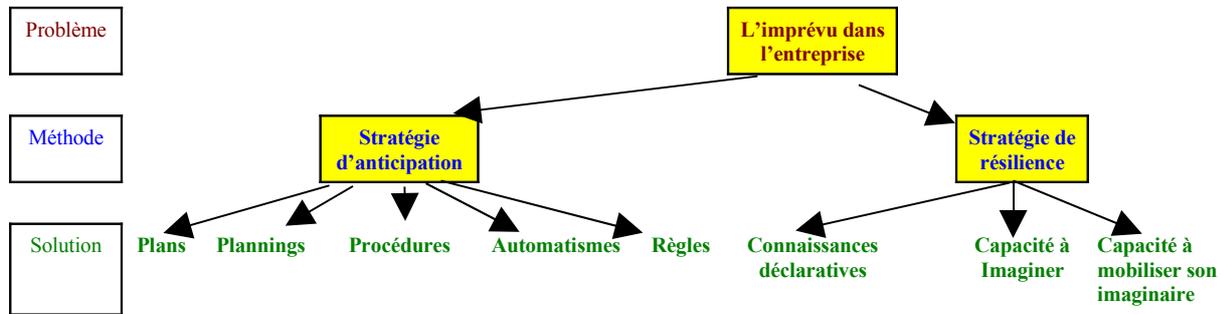


Fig. 1 : Traitement d'une problématique de gestion de l'imprévu dans l'entreprise

Il convient de distinguer les concepts opératoires, isolés, qui sont construits empiriquement à partir d'observations directes ou d'informations rassemblées, des concepts systémiques qui sont construits par raisonnement abstrait. *Les concepts systémiques se caractérisent en principe par un degré de rupture plus élevé avec les préjugés*¹.

Ce premier travail nous permet de hiérarchiser les concepts, et de mettre en évidence deux stratégies complémentaires face à l'imprévu identifiées par Aaron Wildavsky (1989): « *La première se traduit par une multiplication de règles et de procédures et vise à réduire la probabilité d'apparition et/ou en définissant la réponse optimale que les opérateurs n'auront plus qu'à appliquer pour répondre vite et sans erreur à un événement fortuit. La seconde stratégie est qualifiée de « résilience ». Elle consiste à développer des capacités d'adaptation et de rebond face à l'imprévu* ». Le schéma ci-dessus vise à montrer que la stratégie d'anticipation, comme la stratégie de résilience offrent chacune des pistes de solutions face à une situation imprévue. A ce stade de la réflexion, le recours à l'imaginaire apparaît plus nettement au niveau de la stratégie de résilience.

Aussi, pour positionner notre problématique autour des concepts précités et explorer les notions qui gravitent autour de la question de l'imprévu, nous allons mettre en perspective et en relation différents concepts.

¹ QUIVY Raymond, Van CAMPENHOUDT Luc (1995), « Manuel de recherche en sciences sociales », Paris, Dunod.

² JOURNE Benoît (1999), « Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources », Paris, Thèse de l'école Polytechnique. Aaron WILDAVSKY propose les définitions suivantes : « *L'anticipation est un mode de contrôle centralisé ; les efforts sont réalisés dans le but de prévoir et de prévenir les dangers potentiels avant d'avoir à en subir les conséquences. [...] La résilience est la capacité à faire face à des dangers non anticipés après qu'ils soient devenus manifestes, c'est apprendre à rebondir* ».

Tentative de première mise en relation des concepts clés à l'aide d'un « réseau sémantique »

L'objectif est double : identifier puis hiérarchiser selon un triptyque Problème-Méthode-Solution les termes qui s'apparentent à la notion d'imprévu ; tenter de dégager un sens entre ces termes.

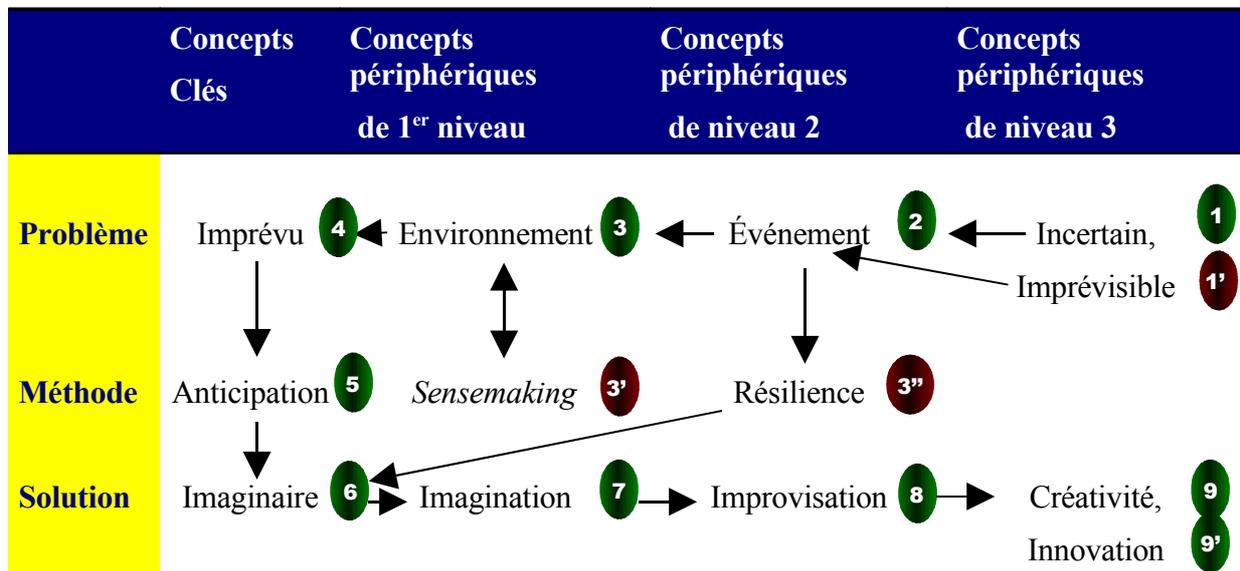


Fig. 2 : Hiérarchisation des concepts à l'aide d'un réseau sémantique

▪ 1 - L'incertain

En premier lieu nous allons traiter la notion d'incertain parce qu'elle constitue *a priori* le point de départ de la problématique : L'incertain est associé à quelque chose d'indéterminé « qui n'est pas fixé, déterminé à l'avance ». L'incertain n'est pas assuré ni sûr : il est aléatoire, contingent, douteux, éventuel, hypothétique et problématique pour celui qui l'explore. Il est variable, indécis et contestable mais il peut être aussi chanceux, hasardé ou précaire. Sa forme, sa nature ne sont pas claires et nettes, il se veut changeant, confus, indéfini voire indéfinissable, imprécis et obscur. Il fait la place à l'ambiguïté et à l'équivoque (Le Robert 1996).

Selon Norbert Alter, en sociologie des organisations, l'incertitude désigne ce qui n'est pas contrôlé dans le déroulement de l'activité, et qui permet aux acteurs d'adapter leur conduite indépendamment de la règle.

▪ 1' - L'imprévisible

Très proche de la notion d'incertain et d'incertitude, l'imprévisible est déroutant, imprédictible, inattendu parce qu'il ne peut pas être prévu à l'avance.

▪ 2 - L'événement

L'événement est un résultat auquel vient aboutir une situation. Il a lieu, se passe, se produit, arrive, survient à un moment. Il peut être heureux ou malheureux pour celui ou celle à qui il se présente, il aura été prévu ou, au contraire il sera qualifié d'événement imprévu voire imprévisible. L'événement intervient dans un environnement dans lequel il va agir. Pour

³ ALTER Norbert (2000), « L'innovation ordinaire », Presse Universitaire de France – Collection Sociologie, Paris

François Dubois et Pierre Marchand: « *il n'y a pas d'événement naturel, ni non plus d'événement neutre. Dans les situations naturelles ou neutres il n'y a que des faits* ». L'événement s'inscrirait alors dans la logique de « *l'artificiel* », c'est-à-dire qu'il résulterait forcément d'une action humaine.

▪ 3 - L'environnement

L'environnement est l'ensemble des conditions naturelles (physiques, chimiques, biologiques) et culturelles (sociologiques) dans lesquelles les organismes vivants (en particulier l'homme) se développent (Dictionnaire Robert 1996). Ce sont aussi, par extension, les conditions extérieures susceptibles d'influencer le fonctionnement d'un système, d'une entreprise, de l'économie nationale (l'environnement international, la conjoncture). Aussi, l'incertain pèse sur l'environnement, de même que l'environnement est source d'incertitudes. L'environnement peut exercer des pressions sur l'individu qui peut alors développer une certaine résilience. Enfin, pour expliquer une situation donnée, l'interprétation des caractéristiques d'un environnement « à un instant t » va permettre à un groupe d'acteurs de construire le sens (*Sensemaking*) de cette même situation.

▪ 3' La construction du sens (*Sensemaking*)

Communément, le « bon sens » attribué à un individu constitue pour lui sa capacité de bien juger, sans passion, en présence de problèmes qui ne peuvent être résolus par un raisonnement scientifique.

Nous allons nous intéresser ici à la notion de sens qui correspond à la signification d'une situation. Plus exactement, nous nous focaliserons sur l'idée ou l'ensemble d'idées intelligibles qui représentent un signe ou un ensemble de signes permettant ainsi d'expliquer cette situation.

Selon les analyses de Karl Weick (1995)⁴ et de Benoît Journé, contrôler toutes les situations suppose une activité cognitive qui consiste à comprendre et donner du sens : le *Sensemaking*.

▪ 3'' - La résilience

« *La résilience, c'est l'art de naviguer dans les torrents.* »

Boris Cyrulnik

La résilience est un terme français, issu du latin *resilientia*, qui est habituellement employé en physique des matériaux pour désigner la « *résistance du matériel aux chocs élevés et la capacité pour une structure d'absorber l'énergie cinétique du milieu sans se rompre* » (Dictionnaire Robert 1996).

Pour Marie Anaut (2003)⁸, la résilience est « la capacité de sortir vainqueur d'une épreuve qui aurait pu être traumatique, avec une force renouvelée ».

⁴ DUBOIS François, MARCHAND Pierre (2005), « Propos sur la chute annoncée d'un météorite, un cheminement pour l'accueil », L'Édition Le Publieur, Paris

⁵ WEICK Karl E. et SUTCLIFFE Kathleen M.(2001), « *Managing the Unexpected* », Éditions Jossey-Bass

⁶ JOURNE Benoît (1999), « Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources », Paris, Thèse de l'école Polytechnique.

⁷ Extrait d'une interview avec Antoine Spire - Le Monde de l'éducation - Mai 2001

⁸ ANAUT Marie (2003) – La Résilience – Surmonter les traumatismes Psychologie 128 Nathan université Page 33

▪ 4 - L'imprévu

« *Ce qu'il faut toujours prévoir, c'est l'imprévu* »

Victor Hugo

La question centrale de l'imprévu se caractérise par le côté insolite de l'événement mais également son apparition aléatoire : « *Qui n'a pas été prévu ; qui arrive lorsqu'on ne s'y attend pas* ». Il associe directement la notion d'imprévu à son côté accidentel, fortuit, inattendu et inopiné. Un événement peut survenir d'une manière imprévue, on le caractérise alors de rapide et d'imprévu. On dit également qu'un événement est soudain et, dans certains cas il peut être aussi subit. A contrario, Le Petit Robert souligne très justement qu'un imprévu peut être générateur de bonheur, quand il s'agit d'un plaisir imprévu, il peut être considéré comme inespéré. La notion d'imprévu peut être également associée à l'aspect extraordinaire de l'événement : des dépenses imprévues.

▪ 5 - L'anticipation

On peut associer le concept d'anticipation aux notions de prévision et de prospective : « *Mouvement de la pensée qui imagine ou vit d'avance un événement* ». Ainsi, il fait référence à la littérature, au roman, au film d'anticipation voire de science fiction « *dont le fantastique est emprunté aux réalités supposées de l'avenir* ». Il associe également la notion d'anticipation aux mondes sportif et économique. Pour le premier il y voit la « *faculté de prévoir l'attaque de l'adversaire et d'en préparer la parade* ». Pour le second, il l'illustre par une « *hypothèse subjective plus ou moins optimiste ou pessimiste quant à l'avenir, intervenant dans l'étude des fluctuations économiques, la théorie monétaire.* » (Dictionnaire Robert 1996).

▪ 6 - L'imaginaire

« *Ni l'autorité, ni la justice, ni le travail ne pourraient trouver leur place dans la société s'ils n'étaient à un degré ou un autre tissé dans l'imaginaire* »

Jean-Jacques Wunenburger

L'imaginaire peut être présenté comme un produit sans réalité qui est intrinsèquement lié au domaine de l'imagination et associé aux notions d'irréel et de fictif. Les animaux imaginaires peuvent être ainsi intégrés à des mondes fabuleux et fantastiques. Quand on parle d'un être imaginaire, celui-ci devient légendaire et mythique (Dictionnaire Robert 1996).

Le domaine mathématique fait également référence à l'imaginaire, où les *nombre*s imaginaires purs sont des cas particuliers des nombres complexes.

Inspirée par Gilbert Durand, Michèle Verneyre⁹ définit l'imaginaire comme étant « *une matrice des idées, moule qui donne un mouvement, un sens, une direction et une forme particulière, personnelle, en lien avec les Structures Anthropologiques de l'Imaginaire¹⁰, l'imaginaire d'un sujet est le moteur qui alimente en énergie un système imaginant. L'imaginaire est à la pensée symbolique ce que le projet de sens est à la pensée logique.* »

⁹ Michèle Verneyre – CRIIS de Grenoble – Naissance et cycle de la pensée - 2004

¹⁰ Ibid. page 4 « Gilbert Durand situe les productions de l'imaginaire dans ce qu'il définit comme le « trajet anthropologique ». *Ce mouvement incessant va de la Nature à la Culture en passant fondamentalement par l'Imaginaire. Les créations de l'imaginaire sont donc vues comme un intermédiaire obligé de l'échange d'un individu avec son environnement. Pour l'auteur, l'Imaginaire a pour fonction de parer à l'angoisse existentielle face à la conscience qu'a l'être humain du temps qui passe et de sa condition d'être mortel. Il cherche et trouve des réponses. Ces réponses multiples de l'Imaginaire, Gilbert Durand les regroupe dans trois grandes structures ou univers mythiques de l'Imaginaire (SAI). Les SAI permettent le repérage de l'orientation symbolique de ces productions. On peut en faire une lecture, par le biais d'activités permettant l'exploration de l'Imaginaire. Yves Durand a rendu possible cette exploration par son AT9 : Anthropologique – Test à 9 éléments qui a conduit à la vérification scientifique des travaux (SAI), de Gilbert Durand. Cette validation s'est appuyée sur des milliers de tests.*

▪ 7 - L'imagination

« *Imaginer, c'est choisir* »

Jean Giono (Extrait de Noé)

Le Petit Robert présente l'imagination selon trois axes qui se situent respectivement dans le monde de la représentation, de l'évocation ou de la création. L'imagination est « *la faculté que possède l'esprit de se représenter des images, des connaissances ou des expériences sensibles.* ». Associée à la notion de mémoire, c'est également la « *faculté d'évoquer des images des objets que l'on a déjà perçus* », on parle alors d'imagination reproductrice. Enfin, l'imagination est aussi « *la faculté de former des images d'objets que l'on n'a pas perçus ou de faire des combinaisons nouvelles d'images* », il s'agit ici de l'imagination créatrice que l'on associe à la fantaisie et à l'invention. L'imagination peut être associée à la créativité et à l'inventivité quand on parle de la faculté de créer en combinant des idées.

Pour Michèle Verneyre¹¹, il s'agit de la « *capacité à produire mentalement, des idées, des images, des démarches nouvelles. Celles-ci peuvent s'actualiser ou rester potentialisées. En effet, cette capacité est plus ou moins développée selon qu'elle est ou non sollicitée, éveillée ou enrichie par l'éducation, la famille, la société, l'environnement. Son activité peut s'avérer constructive ou négative* ».

▪ 8 - L'improvisation

L'improvisation est l'action (l'art) d'improviser. Improviser, c'est composer sur-le-champ et sans préparation (improviser un discours). C'est également organiser sur-le-champ, à la hâte mais aussi pourvoir inopinément quelqu'un d'une fonction, d'une mission à laquelle il n'est pas préparé.

▪ 9 - La créativité

La créativité d'un individu correspond à son pouvoir d'invention et d'innovation.

Michèle Verneyre présente la créativité comme étant la « *capacité à mettre en œuvre, à produire quelque chose de nouveau et de personnel à partir de son imagination. Elle manifeste, dans l'action ou l'œuvre, les activités de l'imagination.* »

▪ 9' - L'innovation

L'innovation est le fait de produire quelque chose de nouveau, d'inconnu, d'inédit à partir d'une chose établie.

¹¹ Michèle Verneyre – CRIIS de Grenoble – Naissance et cycle de la pensée - 2004

Nos comportements face à l'imprévu

Lorsque nous devons gérer une situation imprévue, notre organisme se met bien souvent dans un état de stress. Selon la définition de l'Agence européenne pour la Santé au travail, celui-ci « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être, et la performance de la personne qui y est soumise ».

Le stress peut être aussi perçu comme une réponse psychologique et physique pour atteindre une performance élevée. Théoriquement, un surcroît de stress est donc susceptible de favoriser l'atteinte d'objectifs élevés. Néanmoins en fonction de son vécu singulier, chaque personne ne réagira pas de la même façon lorsque son environnement deviendra hostile : telle situation aura pour effet de provoquer un stress important chez un individu alors que pour un autre elle sera sans conséquence. De plus certaines personnes ne supporteront absolument pas un contexte particulier parce que justement il fera référence à une expérience douloureuse conservée dans leur mémoire intime (effet retard).

Dans le cadre de ses recherches dans les années 1950, Hebb a cependant proposé une synthèse de ses observations sur le stress. Celle-ci conclut effectivement à l'efficacité marginale décroissante du stress, avec un déplacement de la courbe vers la droite et une accélération de la désutilité marginale (après le stress, la détresse)¹².

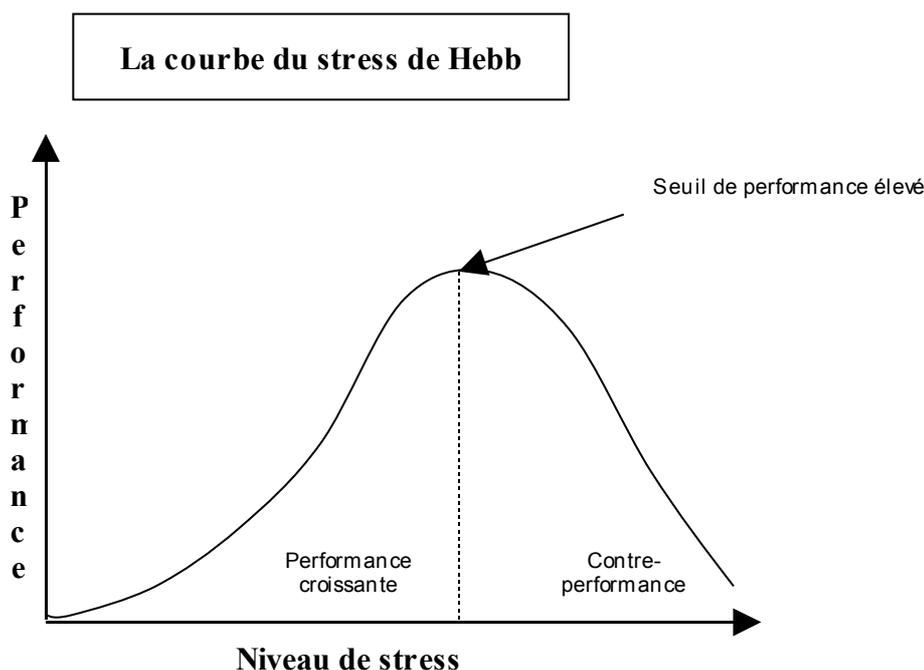


Fig. 3: Source: HEBB, D.O.1954 « Drives And The Conceptual Nervous System » in ; BINDRA, D., STEWART, J., (eds.) 1971 Motivation Harmondsworth, Penguin.

Les effets « de latence » ne sont pas non plus à négliger, le stress devenant néfaste à forte dose ou à dose trop souvent répétée.

¹² L'observatoire du développement durable (Mars 2005), « Stress : la tension monte », Paris

Construction du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse constitue le prolongement naturel de la problématique en articulant sous une forme opérationnelle les repères et les pistes qui seront retenus pour structurer notre réflexion.

Dans notre modèle d'analyse nous devons vérifier une hypothèse qui est guidée par notre problématique : « **L'imaginaire peut développer l'aptitude à anticiper** ». Une seconde hypothèse que nous avons abordée dans le chapitre précédent ne sera pas intégrée : « **Les individus résilients sont plus aptes que les autres à mobiliser leur imaginaire** ».

En effet, les quatre cas retenus ne permettraient pas, à eux seuls, de mesurer la vraisemblance de ce second postulat. Pour mémoire, « *une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes.* »¹³.

Le schéma ci-dessous présente une façon d'aborder la problématique sous l'angle de la **dimension stratégique** de la gestion de l'imprévu. Celle-ci devrait couvrir *a priori* le champ exploratoire que je souhaite traiter dans le cadre de ma note d'approfondissement.

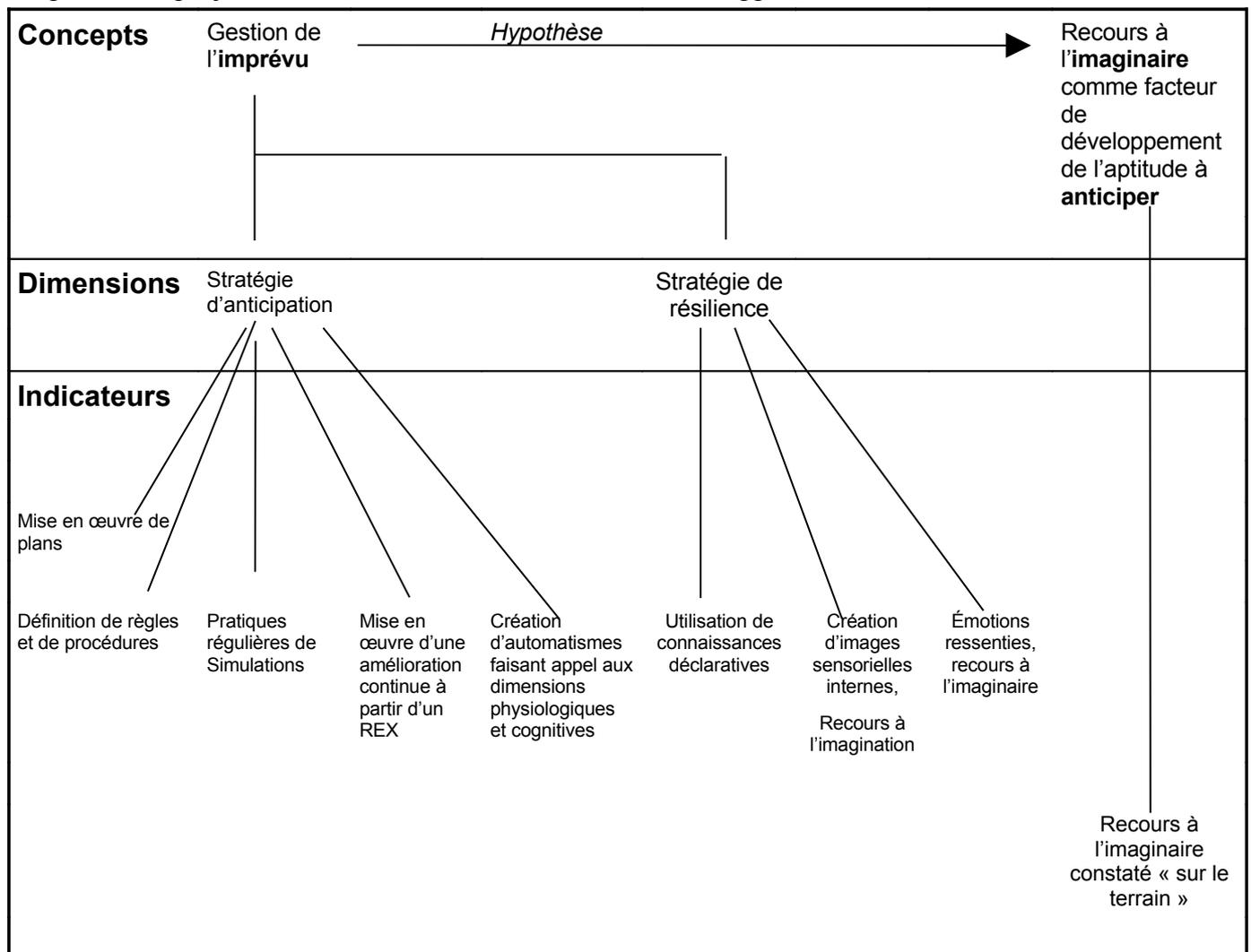


Fig. 4 : Ce modèle génère des hypothèses, des concepts et des indicateurs auxquels il faudra rechercher des correspondants dans le réel.

¹³ QUIVY Raymond, Van CAMPENHOUDT Luc (1995), « Manuel de recherche en sciences sociales », Paris, Dunod. « Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée. Dès lors, l'hypothèse sera confrontée, dans une étape ultérieure de la recherche, à des données d'observation. Pour pouvoir faire l'objet de cette vérification empirique, une hypothèse doit être falsifiable : elle doit d'abord pouvoir être testée indéfiniment et donc revêtir un caractère de généralité. Ensuite, elle doit accepter des énoncés contraires qui sont théoriquement susceptibles d'être vérifiés. »

En m'appuyant sur une démarche hypothético-déductive, j'ai situé le concept d'imprévu par rapport à d'autres concepts (cf. § 2.2) et ensuite, par déduction, j'ai choisi de dégager la dimension stratégique pour en identifier les principaux indicateurs¹⁴.

Si ce schéma présente les trois niveaux d'abstractions nécessaires au traitement de la problématique, il ne permet pas de mettre en évidence les trois niveaux de traitement d'un événement imprévu au sein d'un « système ouvert »¹⁵.

Aussi, j'ai souhaité représenter dans la figure suivante le retour d'expérience et l'apprentissage

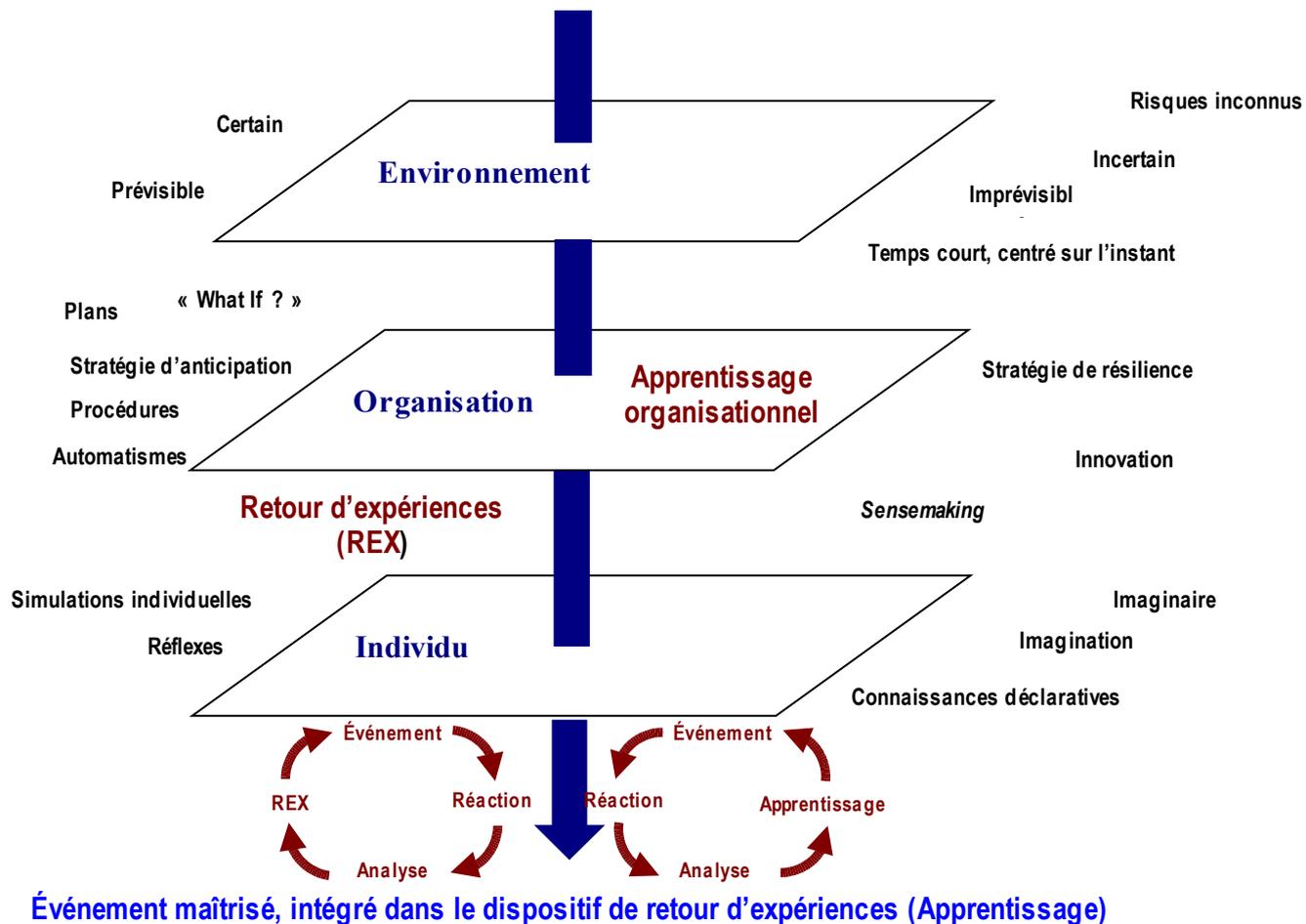


Fig. 5 : Tentative de conceptualisation d'une gestion d'événement imprévu, et de son intégration dans le dispositif de REX.

¹⁴ Ibid. page 133 : « L'indicateur est ici une construction de l'esprit, qui désigne une catégorie mentale à laquelle pourrait correspondre un fait, une trace ou un signe, qui est à découvrir et dont l'absence ou la présence prendra une signification particulière. »

¹⁵ Selon Joël de Rosnay (Le Macroscopie, 1975 – page 101) : « Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. Un système ouvert est en relation permanente avec son environnement... Ce qui revient à dire que l'organisme de ce système se maintient... Un système ouvert est en quelque sorte un réservoir qui se remplit et qui se vide à la même vitesse ».

possible qui résultent du traitement d'un événement imprévu, en fonction du niveau où l'on se situe (environnement – organisation – individu). Dans cette nouvelle représentation, j'ai également voulu mettre en évidence le positionnement des concepts par rapport à la **dimension environnementale** de notre problématique.

Observation : Le point de vue des praticiens

L'objectif de ce travail a été de valider la première partie des travaux théoriques en les confrontant à des situations réelles.

Pour soumettre le modèle d'analyse à l'épreuve des faits, j'ai utilisé des outils différents, compte tenu de la disparité des cas traités tant au niveau de la méthode d'observation que de leur nature.

- pour l'observation de la gestion d'un imprévu effectuée par les équipes de quart dans une centrale nucléaire, j'ai effectué une lecture sélective de la thèse de Benoît Journé ;
- pour l'observation des activités du pilote de chasse et de l'opérateur de centre d'appel de secours, j'ai réalisé des entretiens à partir de questionnaires préparés spécifiquement. Ces questionnaires s'organisent autour d'une trame commune centrée sur le recrutement, la formation, la préparation à l'action, l'action elle-même et le retour d'expérience (cf. annexe) ;
- pour l'observation, *a posteriori*, de mon expérience vécue d'animation d'un groupe de travail chargé de décrire une situation future satisfaisante, j'ai repris notre compte rendu de séance qui décrivait précisément nos modalités d'intervention.

Les limites du champ d'analyse

Les trois premiers cas examinés ont plusieurs points communs : l'observation a porté sur le déroulement d'une situation de travail où l'acteur doit gérer une situation imprévue. Le champ d'observation a porté sur différents aspects :

- **la nature de l'environnement et de l'organisation** dans lesquels l'acteur intervient ;
- **le recrutement** de l'acteur (qui est-il ? d'où il vient ? Quelles sont les connaissances et compétences requises ? Quel savoir être ? Pourquoi il a choisi ce métier ?) ;
- **la formation** de l'acteur une fois recruté ;
- **la préparation de l'acteur « à l'action »**. Nous traitons ici les points essentiels d'une stratégie d'anticipation et les recours éventuels à son imaginaire ;
- **la façon dont l'acteur intervient « en situation »**, et les recours éventuels à son imaginaire pour traiter *in situ* un événement imprévu ;
- comment l'organisation **capitalise sur ses expériences passées** pour faire face à des situations imprévues.

Le dernier cas que je propose de qualifier de « cas orienté solution », va nous permettre de mesurer la pertinence du recours à l'imaginaire des membres d'un groupe d'acteurs qui a pour mission de décrire précisément son environnement de travail « rêvé ».

Synthèse et tentative d'interprétation des informations recueillies

Ébauche d'Analyse des situations sous l'angle des concepts étudiés

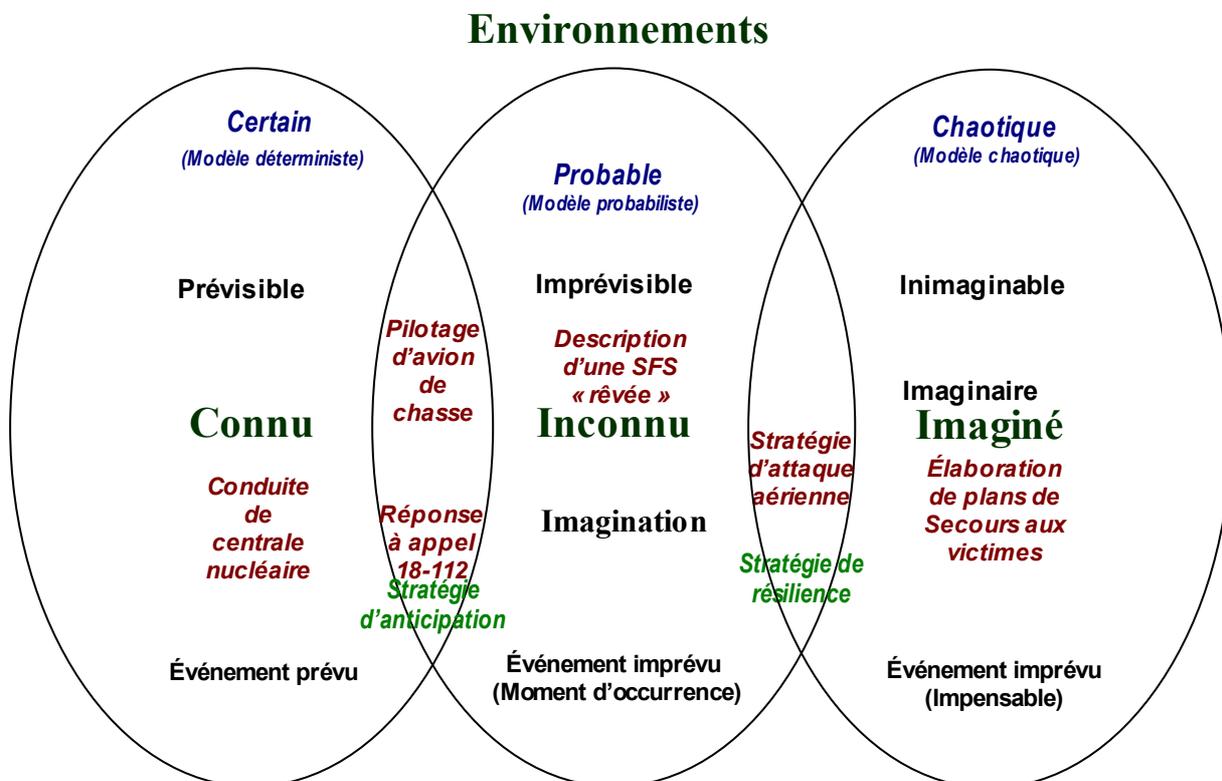


Fig. 6 : Tentative de positionnement des cas étudiés par rapport à une échelle de certitude

Analyse des premiers résultats observés et interprétation

Ces études de cas nous ont montré que la notion centrale d'imprévu était bien présente et structurait l'activité :

- L'équipe de quart s'interroge en permanence sur les conséquences possibles de l'impact de l'action de l'équipe de maintenance, par exemple sur le fonctionnement global de la centrale (durée de l'intervention, conséquence) ;
- Le pilote de chasse est en permanence sur le qui-vive pour être toujours prêt à traiter dans un temps extrêmement court un imprévu ;
- L'opérateur du centre d'appel d'urgence est conditionné pour faire face en permanence « à la pire des situations ». Il déroule alors un arbre de décision qui va lui permettre en moins d'une minute d'envoyer le volume de secours adéquat ;
- Le consultant en organisation intègre volontairement comme données d'entrée à son groupe de travail des événements imprévus pour que les participants proposent une solution adaptée au problème posé (et si possible innovante).

La construction de sens est également une notion très présente dans les métiers opérationnels que nous avons étudiés : le sens de la conduite pour l'équipe de quart, le « sens de l'air » pour le pilote, le « sens du feu » voire le « sens de l'arbre de décision » pour l'opérateur.

Toutefois, bien que l'être humain fasse appel à ses réflexes, à son imagination voire à son imaginaire en fonction des situations, le tableau présenté ci-dessous montre que les moments où ils sont sollicités varient en fonction des métiers. De même, les outils permettant d'anticiper les situations peuvent varier en fonction du contexte.

Cette phase d'observation n'a pas permis de constater si les praticiens développent une certaine résilience pour faire face aux situations imprévues. Le conducteur, le pilote et l'opérateur de centre d'appel interviennent dans un tel contexte (intervention de jour comme de nuit) que leur vie personnelle et familiale est rythmée par leur vie professionnelle.

Aussi, il serait intéressant d'étudier comment ces praticiens arrivent à se protéger pour conserver en permanence une forme physique et mentale nécessaire à l'exercice de leur métier. De même, nous n'avons pas pu valider dans le cadre de cette étude deux hypothèses :

- un individu considéré comme résilient fera plus facilement appel à son imaginaire dans des situations d'imprévues ;
- dans quelle mesure un long conditionnement destiné à préparer un praticien à gérer les pires situations n'aura pas pour effet qu'il recherchera justement en permanence à s'exposer lui-même aux risques.

Tableau récapitulatif des cas étudiés

| | Cas n°1 | Cas n°2 | Cas n°3 | Cas n°4 |
|-------------------------------------|---|---|--|---|
| | Conduire une centrale nucléaire | Piloter un avion de chasse | Répondre aux appels d'urgence | Décrire une situation cible rêvée |
| Environnement | Stable, certain | Certain, incertain | Certain, incertain | |
| Stratégie | | | | |
| Anticipation | Règles, procédures | Check-list, <i>briefing</i> , automatismes, réflexes, « <i>What-if ?</i> », REX | Questionnement TRS2, Plans spéciaux ? REX | Définition du cadre |
| Résilience | Traitement d'un événement non anticipé par l'équipe de quart et non anticipé par les concepteurs | En situation de crise | Dans le cadre de la gestion d'un interlocuteur « difficile » | Non applicable |
| Apprentissage | Apprentissage organisationnel par un processus d'essai-erreur sophistiqué, complété par de l'anticipation et de la simulation | | | Imaginaire individuel au service d'une « production collective » |
| Mobilisation de l'imaginaire | | | | |
| En prévention | Élaboration des règles | Construction d'une stratégie d'attaque | Élaboration des plans spéciaux | Non applicable |
| En situation | Dans le débat : quelle place pour l'imaginaire ? | Le chef de Patrouille soumet « son imaginaire » à ses pilotes pour tester leur capacité de réaction | L'opérateur se fait représenter la scène du sinistre par son interlocuteur | Le groupe de travail formalise « son rêve » par des phrases courtes, précises |
| En « crise » | Dans le débat : quelle place pour l'imaginaire? | Fonction de la situation | Comme en situation | Non applicable |

Fig. 6 : Tableau récapitulatif permettant de juxtaposer les concepts théoriques avec les observations relevées à partir des cas réels.

Anticiper pour se projeter dans l'incertain

Application à l'innovation

« *Innover, c'est introduire dans une chose établie, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu.* »

Dictionnaire Robert 1996

Bien que l'homme ne dispose pas d'ailes et que la loi de la gravité le cloue définitivement au sol, cela ne l'a pas empêché de réaliser son rêve fou, de l'ordre de l'imaginaire : celui de voler (en inventant une machine volante). Il a transformé le rêve d'Icare en réalité, selon « *un processus d'élaboration symbolique qui mobilise toutes les ressources du créateur (intelligence, raison, volonté) en s'appuyant sur un univers de symboles et de représentations déjà existant (l'utilisation des données scientifiques et des moyens techniques de son époque)* »

¹⁶.

Voici un autre exemple qui s'inscrit dans l'histoire de l'aviation :

Massimi s'exprimant auprès de Didier Daurat à propos de son projet d'une « Ligne » de nuit qui allait donner naissance à la compagnie aéropostale « *J'ai fait tous mes calculs. Ils confirment l'opinion des spécialistes : notre idée est irréalisable. Il ne nous reste plus qu'une chose à faire : la réaliser* »¹⁷. Il s'agissait à l'époque, pour les compagnies de navigation aérienne, de lutter de vitesse avec d'autres moyens de transport. C'est ce qu'explique Rivière (Didier Daurat) dans vol de nuit avec son admirable figure de chef : « *C'est pour nous une question de vie ou de mort, puisque nous perdons, chaque nuit, l'avance gagnée, pendant le jour, sur les chemins de fer et les navires.* »¹⁸

On peut ainsi considérer que c'est justement la fonction symbolique qui nous permet de transformer un rêve en réalité.

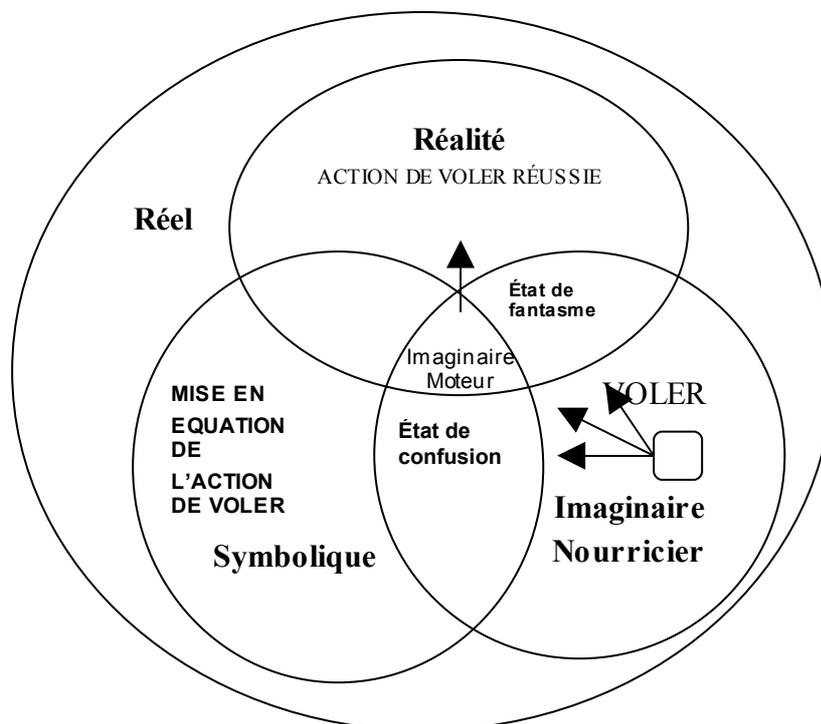


Fig. 7 : L'imaginaire moteur permet la mise en œuvre de l'appareil pour réussir à voler, c'est-à-dire qu'il y a respect du « cahier des charges » de l'imaginaire nourricier et respect des connaissances et théories connues et utilisables. (Thierry Grange, Loïk Roche 1998)

¹⁶ Thierry Grange et Loïk Roche – Management & Technologie – pour un développement de l'imaginaire en entreprise p 107– Maxima 1998

¹⁷ Didier Daurat : « Dans le vent des hélices – Édition du seuil – 1956 – page 38 »

¹⁸ Antoine de Saint-Exupéry « Vol de nuit » Éditions Gallimard – 1931

Apprendre à gérer l'imprévu

« L'avenir est un fleuve dont les berges ne sont pas encore tracées. »

Albert JACQUARD

Selon que l'on s'intéresse à un imprévu relatif, limité au moment et au contexte de l'événement ou à un imprévu plus radical, qui concerne l'événement lui-même, non envisagé, impensé voire impensable, on adoptera un mode d'action différent.

Dans le premier cas, on apprendra à reconnaître l'événement, à construire une réponse adéquate par anticipation et à l'ajuster à la réalité sur le vif. Dans le second cas, il s'agira d'improviser de façon adéquate.

Faire face à des événements surgissant à l'improviste

Philippe Perrenoud a réalisé une analyse ex-post qui nous montre que la gestion de l'imprévu peut être assimilée à un processus qui comprendrait les six séquences suivantes¹⁹ : l'anticipation, le repérage des signes avant-coureurs, l'identification des événements, l'interprétation de la situation, le choix d'une réponse appropriée et son activation.

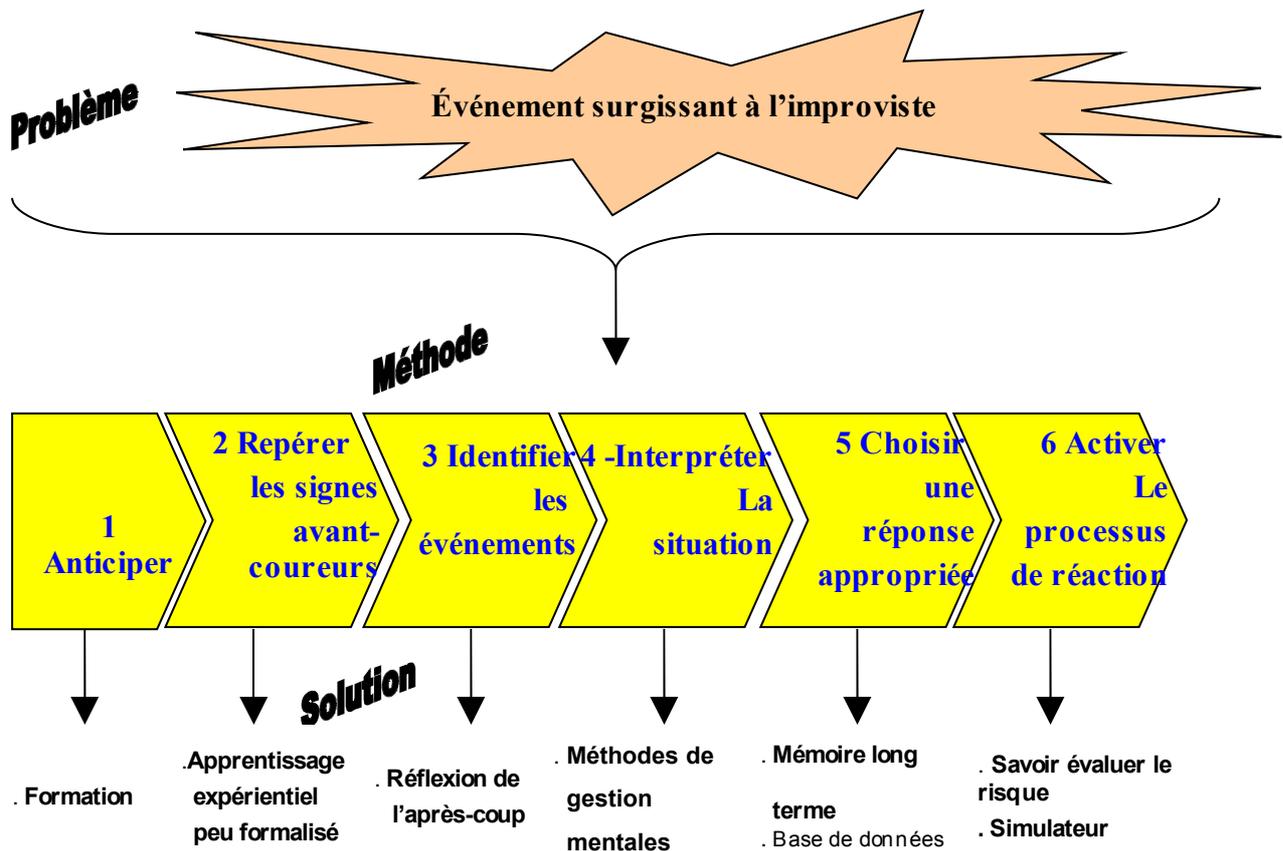


Fig. 8 : Processus de traitement d'un événement surgissant à l'improviste

¹⁹ PERRENOUD Philippe : « Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction des compétences – La logique de la compétence – Première partie – Éducation permanente n°140/1999-3 page 134

Pistes pour envisager la mise en œuvre d'une offre de service dédiée au management de l'imaginaire dans l'entreprise

Est-il opportun de constituer une offre de service en matière de gestion de l'imprévu dans un service d'assistance à l'organisation ?

A ce stade de la réflexion sur le sujet, force est de constater que le consultant en organisation serait en mesure d'aider l'entreprise à mettre en place un nouveau mode de management (*de l'imaginaire*). Son offre de service pourrait être structurée comme suit.

Conseil en stratégie

Le rôle du consultant pourrait être ici d'aider les responsables de l'entreprise à sortir de leur cadre habituel de réflexion pour construire l'avenir de l'organisation face à des enjeux présents. Il pourrait s'agir notamment d'étudier en quoi le développement de l'innovation dans la politique de l'entreprise peut lui permettre de répondre à des problématiques contextuelles.

Conseil en management

Toujours auprès de la Direction de l'entreprise, le consultant pourrait ici intégrer les outils du *management de l'imaginaire* dans l'étude qui lui sera soumise. Ainsi, il pourra dans un premier temps aider les responsables à pratiquer le *benchmarking* pour ensuite envisager une transformation plus en profondeur de l'organisation. Précisément, lorsque le consultant aura à engager un chantier de *reengineering* de l'entreprise, celui-ci pourra proposer un nouveau cadre de fonctionnement faisant appel à l'imaginaire des acteurs.

Résolution de problèmes

La boîte à outil du consultant lui permet déjà de former en situation des agents aux méthodes de résolution de problèmes. Toutefois, il peut être utile pour le consultant en organisation de consolider son offre de service en se formant lui-même à la maîtrise des risques et à l'utilisation d'outils de simulation. Par ailleurs, s'il devait être sollicité pour faciliter la coordination d'une crise, son offre de service pourra intégrer une méthode spécifique d'animation de groupe de travail « en situation (de stress) extrême ».

Cohésion d'équipe

On l'a vu pour l'équipe de quart, la patrouille de l'armée de l'air et pour l'équipe d'opérateur du centre d'appel : Améliorer la coopération des acteurs suppose un conditionnement qui passe souvent par un entraînement spécifique. Or très souvent cet entraînement est préparé dans le contexte habituel du praticien. Le consultant en organisation pourrait, en liaison avec des spécialistes du sport extrême par exemple, proposer des mini stages qui consisteraient à faire vivre à une équipe des situations particulières nécessitant une forte cohésion dans un contexte radicalement différent (par exemple haute montagne, plongée sous-marine, parachutisme). Il serait intéressant d'étudier l'opportunité de ces outils pour répondre notamment aux problématiques de management auxquelles s'exposent les systèmes de production « en flux tendus ».