

«Imaginer le pire ?»

Colloque des 3 et 4 juin 2005

Chaire de Développement Durable de Sciences Po

et

Axe risques et crises collectifs Msh-Alpes

Face au Rubicon

Les institutions peuvent-elles tolérer la perspective d'avoir à se préoccuper de situations non conventionnelles ?

Patrick Lagadec

Cadrage

La réalité du pire a un visage : l'arrivée d'une comète ou d'un astéroïde d'un minimum d'envergure qui percute la Terre et fait disparaître la vie.

L'impératif immédiat, dans une perspective de développement responsable, n'est pas d'abord dans ce registre. Il est de prendre en charge une infinité de possibilités qui ont fondamentalement pour caractéristique d'être de nature non conventionnelle, de mettre en question nos cadres de pensée et de gouvernance. Mais c'est là un nœud des résistances. Nos systèmes managériaux et décisionnels sont le plus souvent pris de panique à l'idée qu'il leur faudrait prendre en charge les défis inhabituels. Nombre de responsables résistent viscéralement à toute perspective d'implication sur ces champs. On connaît le joker le plus souvent utilisé : "Ah, oui ! Mais, là, c'était exceptionnel !". En d'autres termes : "Vous ne pouvez tout de même pas nous demander de prendre cela en charge !". De façon brute, ou de façon intellectuellement plus élaborée, la simple évocation de risques non dûment répertoriés, stabilisés et maîtrisés, déclenche des réactions marquées par de puissants mécanismes de défense. Leur force est bien sûr qu'ils ne soient jamais reconnus comme tels.

Etant donné le titre de la rencontre, on remarquera que la manière la plus basique de tuer le sujet est souvent de faire évoquer la notion du pire ; ce qui permet très rapidement de souligner le caractère "exagéré", "pessimiste", "défaitiste" de l'idée, et par là de disqualifier et la question et celui qui s'en saisit.

Le constat, aujourd'hui, est que les mécanismes d'évitement deviennent trop apparents pour jouer encore vraiment leur rôle. Et que trop d'opérateurs perçoivent un décalage de plus en plus intenable entre les défis, d'une part, et les compétences, les langages, les logiques de gouvernance actuels d'autre part. D'où l'urgence, et sans doute la possibilité de réfléchir au sujet.

Le risque a franchi le Rubicon. Préfère-t-on le regarder, de loin, depuis la rive qui nous est si habituelle, en nous justifiant par la simple mise en avant - disqualification de la notion de «pire» ?

Structure de l'intervention

1. Lorsque le risque franchit le Rubicon
 - des risques qui déstabilisent nos appareils de gouvernance
2. La peur, non du pire, mais du vide
 - mécanismes d'évitement
3. Entre échecs et inventions
 - peut-on espérer dépasser ces mécanismes de défense, comment et à quels coûts ?