

L'interview



« Vers des Organisations Robustes »

De la rencontre de Bernard avec le concept de Robustesse, cher à Olivier Hamant, à l'avenir de cette approche dans les organisations, en coaching et au-delà, Bernard nous embarque au cœur de ce changement de paradigme (histoire, principes, concepts, enjeux actuels,) et met en évidence, caractérise ce qui relie Robustesse, coaching et culture CT .

Remerciements chaleureux à Bernard Huberlant d'avoir accepté de répondre à cette interview pour la communauté Coach & Team.

1. La question de la robustesse t'anime particulièrement : peux-tu dévoiler les origines de ta rencontre avec ce concept et nous dire pourquoi tu en es « adepte » dans ta pratique de coach, formateur et consultant ?

Bien volontiers, je m'en rappelle comme si c'était hier ; Au creux de l'hiver 2023, je promenais mon chien dans les champs près de chez moi en écoutant un épisode du podcast « *Le Tournant* » bien connu des auditeurs de la radio publique belge francophone : **Adieu la performance, place à la robustesse ?** [<https://auvio.rtbf.be/media/declic-le-tournant-declic-le-tournant-2996334>]

Bioingénieur de formation, je me questionnais sur le lien entre l'uniformité désolante des monocultures de blé que j'étais en train de traverser, la pauvreté d'un sol sur lequel nos agriculteurs mécanisés s'acharnent à grand renfort de pesticides et mon activité de coach et enseignant Coach and Team.

Comment contribuer à un monde « moins humain », davantage connecté au vivant ? Devais-je revenir à mon ancien métier d'ingénieur système et consultant en énergies renouvelables... ?

Chemin faisant, je revisitais l'émerveillement que j'éprouve pour « la nature » ; sa force tranquille, son équilibre, sa créativité, la manière dont les vivants non-humains s'y relient, tellement différente de la nôtre ... tout en écoutant ce biologiste français, **Olivier Hamant(1)** répondre aux questions du journaliste, dans un style, léger, direct et non dénué d'humour. Le propos - d'une lucidité implacable sur l'état d'un monde en polycrise, à l'aube d'un basculement inédit , modélisé il y a plus d'un demi-siècle par les auteurs(2) du rapport du Club de Rome « *Les limites à la croissance* » - me glaçait.

(1) Olivier Hamant est directeur de recherche INRAE au laboratoire de Reproduction et Développement des Plantes au sein de l'ENS – Lyon et Directeur de l'Institut Michel Serres, un organisme qui promeut la régénération des ressources naturelles et des biens communs, inspirée par le « Contrat Naturel » publié par Michel Serres en 1990.

(2) Dennis et Donella Meadows de l'équipe de Jay Forrester au MIT ont développé le premier modèle numérique (World3) explorant la dynamique de la population humaine et de la croissance économique sur une planète finie.

L'interview



A cet instant, quelque chose s'est mis à résonner à l'intérieur de moi, comme une évidence, comme un voile qui soudain se lève : notre addiction à la performance a transformé nos sociétés en un système hypercomplexe, suroptimisé, diablement efficace et... incroyablement fragile !

Mais il y a plus, ce monde vivant, cette « nature » merveilleuse et sauvage qui se développe par essais-ajustements depuis la nuit des temps, patiemment, sans autre objectif que de durer et transmettre, nous offre **une troisième voie**, entre scénario « business-as-usual » mortifère et décroissance subie, guère plus réjouissante, une réponse véritablement opérationnelle à notre quête de durabilité : **la Robustesse**.

Là, j'ai dû m'asseoir, j'étais en train de vivre un « insight » de niveau 7 sur l'échelle de Richter.

Je venais de faire le lien entre mes accompagnements de coaching, sans projet pour mon client, sans KPI(3) ... à l'écoute de ce qui (se) vit, et la **transformation culturelle** qui accompagne le basculement civilisationnel du culte de la performance vers la robustesse. En effet, quel genre de professionnel est à priori le mieux équipé pour accompagner un tel mouvement ?

Tout s'entrechoquait dans ma tête, comme les pièces d'un puzzle enfouies dans mon inconscient, qui trouvaient soudainement leur place : la protection du vivant comme fil rouge de mon parcours de responsable climat-énergie pour une ONG internationale, puis de consultant en énergies renouvelables pour une PME, avant d'effectuer un virage à 180° pour me consacrer aux relations humaines et à leur tissu d'interactions complexes.

Concernant la deuxième partie de la question, je ne me retrouve pas vraiment dans le terme « *adepte* », dont le côté sectaire évoque pour moi ce « culte de la performance », qui nous conditionne depuis l'enfance. « Sois parfait », « Fais des efforts », « Dépêche-toi », « Sois fort » ... Quand on y pense, ces drivers sont tous reliés de près ou de loin à la performance, définie ici comme la somme de l'efficacité (atteindre son objectif) et de l'efficience (avec le moins de moyens possible).

Cela étant posé, la robustesse résonne énormément chez moi, pour plusieurs raisons :

- D'abord, elle est présente naturellement dans notre corps : à 37°C notre corps fonctionne de manière satisfaisante ; à 40° notre métabolisme est jusqu'à un million de fois plus performant pour éliminer le pathogène qui nous agresse. Mais cet état doit rester transitoire, 2 ou 3 jours à 40° et c'est le burn-out moléculaire...
- Ensuite, je me retrouve assez bien dans certaines stratégies du vivant : la lenteur, la redondance, une dose d'inefficacité pour rester sous l'optimum et en garder sous la pédale...
- Enfin, je retrouve dans les principes opérationnels de la robustesse - circularité, adaptabilité, coopération - l'essence même de la culture CT, sur laquelle je reviendrai.

(3) Key Performance Indicator.

L'interview



2. La robustesse couvre un large spectre : quels sont les principaux repères (historique et enjeux actuels) de ce courant de pensée ?

Comme je ne suis pas spécialiste, je fais appel - de manière transitoire - à la performance de l'IA(4), couplée à quelques recherches sur Wikipédia, pour répondre à cette question.

Premier repère. Dans les années 1940 : Norbert Wiener, père de la **cybernétique(5)**, s'intéresse à la manière dont les systèmes régulent leur comportement en utilisant des boucles de rétroaction pour s'adapter et s'ajuster aux fluctuations. La robustesse, en tant que propriété essentielle assurant la fiabilité et la stabilité des systèmes dans des environnements imprévisibles, est largement utilisée dans les systèmes complexes, l'automatique et l'informatique.

La cybernétique fournit alors une approche conceptuelle pour comprendre et concevoir des systèmes robustes, basés sur des principes tels que la redondance, la diversité ou la capacité d'adaptation.

En ingénierie, non sans ironie, la robustesse d'un système se définit comme la « stabilité de sa performance ». Elle désigne la capacité d'un système à maintenir ses performances face aux variations, aux perturbations ou aux erreurs. C'est un **deuxième repère**.

En économie et en gestion, la robustesse évoque la résilience et la stabilité des entreprises ou des marchés face aux chocs économiques ou aux crises. C'est un **3ème repère**.

La robustesse s'est développée dans des domaines aussi variés que la science des systèmes, l'ingénierie, la théorie du contrôle, l'économie... ce qui en fait un concept transverse représentant la capacité d'un système ou d'un objet à maintenir ses performances ou sa stabilité dans des conditions difficiles ou changeantes.

Plus proche de nous, c'est un **4ème repère**, dans les années 1990, en médecine et sciences de la santé : la robustesse fait référence à la résistance d'un organisme ou d'un système immunitaire face aux maladies et aux facteurs de stress.

Enfin, ce sera notre **5ème repère**, en biologie de l'évolution, la robustesse d'un système vivant correspond à la persistance de certaines caractéristiques ou traits de ce système soumis à des perturbations ou des conditions incertaines. Cette définition de la robustesse se rapproche le plus de celle utilisée par Olivier Hamant dans ses recherches, à savoir : **la capacité du vivant à rester stable (à court terme) et viable (à long terme) malgré les fluctuations**.

Le génie des travaux d'Olivier, et d'autres dans son sillage, consiste à élargir le concept de robustesse du vivant en tant que réponse opérationnelle au besoin de durabilité des collectifs et des organisations.

(4) Clin d'œil à Valérie Taillardat, dont j'ai lu l'interview – IA, technologie et coaching humaniste – avec grand intérêt. <https://www.ct-alumni.org/page/2872946-newsletter-3>

(5) L'étude des systèmes de contrôle et de communication chez les animaux, les machines et les organisations.

L'interview



Pour boucler sur la question des enjeux, l'enjeu majeur aujourd'hui consiste à changer d'axe. Dans un monde stable et abondant en ressources, performance et optimisation sont indéniablement vecteurs de progrès. Dans le monde BANI(6), fluctuant, en pénurie chronique de ressources d'aujourd'hui, l'injonction de performance nous envoie droit dans le mur (en accélérant si possible), tandis que la robustesse, par le biais de ses principes opérationnels, nous invite à sortir d'un « infini matérialiste » illusoire pour aller vers un infini d'interactions, qui se révèle être LE vecteur de progrès au 21^{ème} siècle.

3. De ton point de vue, en quoi cette approche est-elle vertueuse aujourd'hui et demain ? Comment le coaching s'y intègre-t-il ?

L'approche est vertueuse dans la mesure où elle mobilise et stimule la créativité des responsables et de leurs équipes. Je pense par exemple à ces équipes infirmières en milieu hospitalier qui, inspirées par le concept, ont décidé de faire se chevaucher l'horaire de nuit et l'horaire de jour, créant une redondance qui a permis un transfert d'information plus ajusté, en réduisant légèrement la performance du système.

Lorsque le déclic se fait, que des responsables commencent à percevoir les bénéfices à long terme de pratiques sous-optimales (ex : les pauses), le coaching peut s'intégrer dans un accompagnement au service de la robustesse du groupe. Il vise alors à créer les conditions de l'adaptabilité à un futur incertain (plutôt que de l'adaptation), de la coopération (au-delà de la collaboration) et de la circularité (avant l'efficacité).

Demain, avec la fréquence et l'intensité des fluctuations qui s'amplifient(7), être plus robuste (donc, moins performant) ne sera plus une option, mais une question de survie, confirmant au passage les conclusions de Darwin sur la survie des espèces les plus *adaptables*.

4. Dans le cadre des groupes humains organisés et du monde du travail en particulier : comment définirais-tu la robustesse ?

Jusqu'à preuve du contraire, et c'est heureux, les groupes humains font partie du monde vivant. La capacité des organisations à rester stable (à court terme) et viable (à long terme) malgré les fluctuations, définit leur robustesse au même titre que celle des vivants non-humains.

Pour aller un cran plus loin, une organisation robuste a la faculté d'évoluer sur le temps long en utilisant ses faiblesses internes comme ressorts lui permettant de rester adaptable. C'est la définition de la **sous-optimalité**. Une organisation robuste est donc volontairement sous-optimale, elle fonctionne délibérément en-dessous de ses capacités maximales et utilise ses vulnérabilités pour construire sa robustesse. Selon cette perspective, la robustesse peut être assimilée à une stratégie de résistance collective au bénéfice de l'ensemble du système.

(6) Brittle (fragile) – Anxious (anxiogène) – Nonlinear (non-linéaire) - Incomprehensible.

(7) Tous les rapports (GIEC, IPBES, OCDE, WEF...) le confirment

L'interview



Je trouve assez éclairant de définir la robustesse par rapport à la **résilience**, une notion très prisée dans le monde du travail et dans le langage managérial. En psychologie, la résilience se définit comme la capacité à rebondir, ce qui implique de devoir d'abord tomber pour pouvoir mieux se relever ensuite. Une vision très (trop ?) responsabilisante, qui peut résonner comme une injonction à l'agilité, en évitant de s'attarder sur celles et ceux qui tombent et ne s'en relèvent pas.

Une équipe ou une organisation robuste, en restant sous l'optimum (de production, d'efficacité, de productivité...) élargit ses marges de manœuvre et crée les conditions dans lesquelles elle ne tombe pas.

Dans le champ socio-écologique, la résilience se définit comme la capacité à **se maintenir**, à **s'adapter** et à **se transformer** dans un environnement fluctuant. Cette définition, qui n'est généralement pas celle à laquelle on pense, est la plus proche de celle de la robustesse d'un groupe humain organisé.

5. Quelles sont les principales caractéristiques de « l'organisation robuste » et quels secteurs ou types d'organisation se prêtent le mieux à l'adoption et au déploiement de la robustesse ?

Sans hésiter, les organisations qui se situent aux marges du système sont les plus susceptibles de basculer vers la robustesse, pour une raison évidente : elles sont plus exposées aux fluctuations et subissent de plein fouet leurs impacts. C'est un principe bien connu des systémiciens : quand un système change d'état, c'est presque toujours par ses marges. Au cœur du système, les acteurs sont largement aveugles à ce qui se passe dans leur environnement.

Regardez un vol d'étourneaux qui change brusquement de direction de manière coordonnée ; ce sont les oiseaux situés à la frontière de la nuée qui guident le groupe. Ceux qui pratiquent le sheep coaching font le même constat : ce n'est pas la brebis dominante au centre du troupeau qui guide celui-ci mais celles qui sont aux marges...

Éric Berne, dans sa Théorie des Organisations, constatait déjà que les changements s'opèrent aux interfaces et aux frontières du groupe.

Voyons à présent ce qui caractérise ces organisations à visée robuste.

1) Une première caractéristique, générique, de ces organisations est qu'elles ont ouvert leur cadre de référence. Elles ont **inversé le paradigme** du développement durable qui pose la question de l'impact de leurs activités sur l'environnement, pour se poser la question de l'impact de l'environnement sur leurs activités.

Partant de là, elles posent une intention claire : prendre **soin de leur milieu naturel**, ce qui améliore **la santé sociale** (les interactions) et **la santé humaine**. Cette raison d'être, commune aux organisations robustes, améliore les conditions de travail et assure la **pérennité** de l'activité en **l'ancrant dans son territoire**. Le modèle économique qui en découle est alors véritablement au service de la **santé commune**(8).

(8) La santé commune est constituée de la santé des milieux naturels, de la santé sociale et de la santé humaine.

L'interview



2) L'organisation robuste accepte de renoncer à une partie de sa performance (notamment économique) pour construire sa robustesse et assurer sa pérennité dans un environnement hautement imprévisible. Les équipes avancent vers l'**objectif commun** qui génère l'entraide et la **coopération**.

3) L'entreprise robuste se diversifie, elle expérimente, innove, élargit ses marges de manœuvre pour ne pas tomber à la prochaine (grosse) fluctuation. Elle cultive et renforce son **adaptabilité**. Elle se place dans les conditions où l'inefficacité, le gaspillage ne sont plus un problème, en produisant par exemple des matériaux biosourcés et biodégradables. Elle place la **circularité** avant l'efficacité.

4) Les organisations qui visent la robustesse s'alignent sur les **principes du vivant**, comme chez **Pocheco(9)** - une PMI qui produit des enveloppes industrielles dans la région des hauts de France - où le foncier participe à l'activité du collectif et où la biodiversité est devenue une alliée de l'activité économique. La philosophie de son dirigeant se résume en une phrase « **Entreprendre sans détruire** ».

J'y ai coanimé avec Viavectis(10) un atelier d'équipe sur le thème de la coopération ; ce qui m'a frappé dès les premiers échanges, c'est la qualité de la relation entre les membres du groupe. Des travailleurs qui se parlent, sourient aux visiteurs et prennent soins les uns des autres. Ce qui annonce la caractéristique suivante...

5) Une **culture de la solidarité et de l'engagement**, doublée d'un fort sentiment d'appartenance, caractérise les collectifs robustes.

6) **L'apprentissage** est au cœur de la relation, ce qui stimule la diversification d'activités et de partenariats locaux en lien avec les besoins du territoire. Telle cette entreprise de confection de jeans qui a créé une centaine d'emplois directs en localisant toute son activité de production sur le territoire Français(11). Ou cet écosystème créateur de valeurs pour l'Homme et le Vivant(12), implanté dans l'Yonne, qui combine une entreprise spécialisée dans l'agencement de magasins bio, un centre de formation dédié à la transition écologique et... une chèvrerie.

7) Une large place est accordée à **l'innovation et à l'expérimentation**, tel ce restaurant(13) en plein cœur de Bruxelles, qui œuvre en faveur d'un système alimentaire circulaire et équitable, dont les bénéfices sont reversés à une ASBL qui lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité sociale. Cette organisation a inversé le paradigme de « l'innovation au service de la performance » vers celui de « la robustesse au service de l'innovation ».

(9) <https://pocheco.com/fr/content/4-a-propos>

(10) <https://viavectis.be/robustesse/>

(11) <https://www.1083.fr/1083km.html>

(12) <https://www.ulteria.fr/concept>

(13) <https://entropyrestaurant.be/fr/a-propos>

L'interview



8) Le **lien au territoire** et les **partenariats locaux** sont omniprésents dans ces organisations, tel ce supermarché coopératif et participatif(14) implanté à Paris, autogéré, comptant pas moins de 17.000 coopérateurs, dont tous les bénéfices sont réinvestis dans le fonctionnement de l'entreprise.

9) Une autre caractéristique des organisations à visée robuste tient à leur **mode de gouvernance**, de nature plus participative et ouverte. Tel ce laboratoire de Reproduction et Développement des Plantes(15) à Lyon, qui compte 35 collaborateurs (dont Olivier Hamant) répartis en 9 équipes, dont le Conseil de Direction se réunit toutes les 3 semaines pour discuter de tout. Dans ce labo dédié à la recherche fondamentale, tout est mutualisé et construit à partir de thématiques transverses, le budget est commun, des collaborations systématiques sont organisées entre les équipes avec une ouverture à des collaborations extérieures. Toutes les **décisions** sont **collectives** et orientées vers un **objectif commun** : que chacun puisse travailler dans de bonnes conditions.

À une plus large échelle, dans le secteur public, des projets visant à développer et soutenir la vie sociale villageoise sont à pointer également, tel le Projet Cévennes(16) qui investit l'ensemble du territoire communal en cherchant à équilibrer dynamique populaire, développement culturel et respect du capital naturel. Ou, plus près de chez moi, « Ensemble vers une Wallonie plus robuste », une série de mesures concrètes mises en œuvre de manière systémique sous la précédente législature afin de prendre soin des milieux naturels(17).

Ce bref tour d'horizon montre que, sous le radar, de façon « organique », non coordonnée, une série de communautés, d'associations, d'entreprises ... a déjà basculé.

De plus en plus d'organisations empruntent le chemin de la robustesse, tous secteurs confondus, à l'exception notable de la plupart des multinationales (le cœur du système) qui, sous la pression des actionnaires et du dogme de la performance, gardent les yeux rivés sur les résultats trimestriels.

En résumé, toutes les organisations à visées robuste partagent deux caractéristiques essentielles qui les distinguent des autres :

Elles abordent leurs problématiques ou projet d'entreprise sous l'angle de la **communauté humaine**, ce qui leur permet de poser autrement la question des organisations productives.

Chacune **construit sa robustesse contre la performance** : aucune n'essaye de gagner sur les deux tableaux, en renforçant par exemple la coopération d'une équipe pour optimiser sa production, réaliser plus de profit ou d'autres gains de performance. A l'inverse, elles déploient leur créativité pour : diversifier leurs activités, répartir les responsabilités, ouvrir des espaces de dialogue, limiter proactivement leur taille, agir de manière transversale, encadrer leur performance financière, voire renoncer purement et simplement à leur objectif de croissance...

(14) <https://cooplalouve.fr/presentation>

(15) <https://www.ens-lyon.fr/RDP/squelette/science-et-societe/?lang=fr>

(16) <https://www.ales.fr/territoire/la-ville-et-lagglo/ales-agglomeration/pays-cevennes-un-projet-commun-de-developpement/>

(17) <https://grez-doiceau.ecolo.be/2024/03/30/ensemble-vers-une-wallonie-plus-robuste-2/>

L'interview



6. Selon ton expérience, comment cette approche est-elle accueillie aujourd'hui dans le monde du travail ? A quel(s) besoin(s) répond-elle ?

Ça dépend de la manière dont elle est communiquée. Aborder la robustesse sous l'angle de la décroissance ou de la sobriété avec des responsables d'entreprise suscite rarement l'enthousiasme...

Comme le résume Olivier Hamant « la décroissance est un très bel objectif... et une très mauvaise stratégie ». Peu d'entre nous éprouvent spontanément l'envie de réduire, de ralentir ou de diminuer. En revanche, lorsque j'évoque avec des responsables le **besoin de durer et de transmettre**, qui est au cœur de la robustesse du vivant, ça leur parle. Et ça leur parle d'autant plus que les impacts du changement climatique s'amplifient(18). A mesure que l'incertitude augmente, le monde du travail est de plus en plus sensible à la question de la **pérennité** (donc de la robustesse) de ses activités.

Ce qui a plus de mal à passer, je l'ai observé plusieurs fois durant nos ateliers de la **Fresque de la Robustesse(19)**, c'est quand ça devient clair qu'il est physiquement impossible d'être à la fois très robuste et très performant. Notre addiction à la performance est telle que, renoncer à optimiser en permanence nos processus de production demande du courage (et une vision à long terme). Pour autant, lorsqu'ils prennent le temps de se poser, de s'arrêter et d'oser « dérailler »(20), les participants à nos ateliers prennent conscience qu'ils n'ont pas grand-chose à regretter du monde de la performance. Et ça, c'est encourageant pour la suite !

7) Quels sont les principaux freins et difficultés à son adoption ?

En premier lieu : notre « addiction » à la performance. Ce mot peut sembler exagéré, mais en prenant un peu de hauteur, on se rend compte que nous, occidentaux, sommes dans une dérive sectaire où la performance n'est jamais questionnée et où l'optimisation est considérée comme vertueuse par défaut.

Le frein principal au basculement de la performance à la robustesse est d'ordre culturel. J'écoutais dernièrement les propos d'un économiste qui disait en substance qu'il nous est plus facile d'imaginer la fin du monde ou de l'humanité que la fin du système économique dans lequel nous nous sommes enfoncés...

Au rang des **difficultés**, j'en relève au moins trois :

- La première, c'est que les gains de performance et l'optimisation, à très court terme, cela fonctionne et génère des résultats. Ce qui renforce la tendance à donner le primat à l'efficacité (avant la circularité). Il suffit de voir comment les ingénieurs ont amélioré l'efficacité des avions (ou des frigos) depuis les années 1960. Les gains énergétiques sont proprement effarants ...

(18) Records de chaleur battus année après année, recrudescence de périodes de sécheresses, incendies et inondations dévastatrices, effondrement de la biodiversité...

(19) <https://www.epr.academy/formations/FresqueDeLaRobustesse>

(20) Littéralement, sortir des rails de l'injonction de performance pour emprunter une autre voie.

L'interview



Problème, ils ont été anéantis par la croissance exponentielle du nombre d'avions et de vols effectués par les 10% de l'humanité qui ont accès à ce type de transport. C'est l'**effet rebond(21)** bien connu des économistes, qui fait qu'à mesure qu'une technologie améliore l'efficacité avec laquelle une ressource est employée, la consommation totale de cette ressource tend à augmenter.

- La seconde c'est la tendance des organisations à vouloir tout mesurer et à n'accorder d'importance qu'à ce qui est quantifiable, en y ajoutant des indicateurs de performance pour piloter la décision. Là, c'est la **loi de Goodhart(22)** qui s'applique. Elle dit en substance que « quand une mesure devient une cible (un objectif), elle cesse d'être une bonne mesure », car elle devient sujette à manipulation.

Un exemple édifiant, est le sacro-saint « objectif de croissance » qui transforme une mesure (la croissance économique) en un objectif à atteindre « quoi qu'il en coûte ». Ce qui incite à manipuler les chiffres et ne dit rien de la qualité de la production mesurée par un indicateur tel que le PIB.

- Une troisième difficulté réside dans la nature même des stratégies de robustesse du vivant qui ne sont pas applicables telles quelles dans les organisations. Nous y reviendrons.

Ce qui me paraît important à souligner, c'est que les freins au rééquilibrage entre performance et robustesse ne sont pas tant de nature technique ou financière que psychologique et culturelle.

8. Quels liens fais-tu entre robustesse et culture CT (posture, concepts et modèles enseignés dans les écoles CT) ?

Une partie de la réponse est déjà dans la question. Au-delà de la formation, Coach and Team est d'abord une **culture** de la relation. Stagiaires et enseignants en témoignent au travers de leur « transformation identitaire », centrée sur **l'être** plutôt que sur le **faire** (l'espace de prédilection de la performance).

Cette **transformation culturelle**, qui est le levier principal pour basculer du culte de la performance vers la robustesse, est au cœur des organisations accompagnées par les coachs CT.

Robustesse et culture CT mettent l'accent sur le chemin, la méthode, les processus ... davantage que sur le résultat.

Au-delà de « l'équipe performante » chère à Will Schutz, les liens entre les modèles CT et les stratégies de robustesse du vivant sont omniprésents. Le premier qui me vient concerne notre aptitude de coach à rester OK dans le chaos : accueillir l'incertitude et l'incohérence en y donnant du sens. Pointons par ailleurs que CT est une formation :

(21) Aussi appelé « paradoxe de Jevons » du nom de l'économiste britannique qui l'a énoncé en 1865

(22) Formulée en 1975 par Charles Goodhart, un autre économiste

L'interview



- longue, qui assume une certaine lenteur pour favoriser son intégration ;
- centrée sur la relation (les interactions) comme le lieu de la « guérison » (la résolution des problèmes) ;
- privilégiant l'objectif commun, parfois contre les inclinations individuelles ;
- où les candidats à la certification se dépassent avec l'aide des autres à l'école de la coopération plutôt que de dépasser les autres à l'école de la compétition.

D'autres liens que je fais spontanément :

- L'ouverture(23) : oser dire ses peurs, transcender ses vulnérabilités individuelles pour construire la robustesse du collectif ;
 - DRCR(24) : se reconfigurer en permanence afin de rester adaptable ;
 - Pratiquer la géométrie variable : faire varier la taille des groupes et mélanger les profils pour accroître l'hétérogénéité
 - Présence d'un binôme d'enseignants tout au long du parcours (redondance)
 - Passer de l'individuel au collectif et de l'implicite à l'explicite(25) et inversement. Pratiquer la théorie et théoriser sa pratique : favorise l'auto-apprentissage et la circularité ;
 - Les temps de restitution, régulation... génèrent les propriétés émergentes du système CT ;
 - Le processus de constitution des groupes de pairs, hautement imprévisible et aléatoire ;
- ... je m'arrête...

Au niveau de la posture, dans le monde stable de la performance, le décideur est un meneur, qui veut et sait (toujours) comment faire.

Dans le monde fluctuant de la robustesse, le décideur est un facilitateur qui a envie et *ne sait pas* comment faire. Il ou elle est dès lors en capacité de désinhiber son collectif, ce qui est précisément le rôle d'un leader dans l'environnement imprévisible et chaotique d'aujourd'hui.

9. Qu'est-ce que la robustesse apporte de plus à la palette du coach CT ? Quelles précautions prendre avant de se lancer ?

La robustesse, au travers de ses principes (coopération, circularité, adaptabilité) et de ses stratégies sous-optimales (lenteur, inefficacité, incohérence, hétérogénéité, redondance, aléatoire...) est une méthode opérationnelle et motivante pour accompagner les équipes et les organisations qui le souhaitent vers plus de coopération, d'innovation, de qualité et de plaisir d'œuvrer ensemble au service du bien commun.

Diminuer la performance au profit de la robustesse est une approche sensible qui limite fortement le risque de burn-out et invite les équipes à (re)donner du sens à leur action.

Cela demande au coach de commencer par questionner son rapport intime à la performance, à la perfection, à la compétition... de muscler sa robustesse intérieure par la créativité et le lâcher prise (Viavectis et EPR proposent des ateliers pour ce faire)(26).

(23) 3ème dimension de la relation selon Will Schutz (L'Élément Humain), après l'Inclusion et le Contrôle.

(24) Cycle de Déconstruction-Réparation-Construction-Reconfiguration théorisé par Vincent Lenhardt.

(25) Selon le modèle de l'entreprise auto-apprenante de Nonaka-Baumard.

(26) « Explorez votre robustesse intérieure à l'aide du Journal Créatif » (<https://viavectis.be/robustesse/>) et des ateliers d'improvisation appliquée tel que celui que j'ai proposé pour les 20 ans de Beyond CT.

L'interview



Un détour par les publications et les podcasts d'Olivier Hamant est un must pour s'approprier le concept, ne pas le dénaturer ou simplement profiter d'un « effet de mode ».

J'invite les plus motivés à suivre en ligne le grand cours SATOR : CONSTRUIRE LA ROBUSTESSE (27) avec Olivier Hamant.

De nombreuses techniques et outils d'animation robustes sont également disponibles en open source sur un site dédié.(28)

10. Quel avenir pour la robustesse dans les organisations, en coaching...et au-delà ?

Un avenir radieux, dans ma perception, parce que cette « troisième voie du vivant » offre des perspectives réellement enthousiasmantes, en particulier pour les jeunes générations :

- Quitter un « infini matérialiste » destructeur et éco-suicidaire pour embrasser (littéralement) « l'infini des interactions » ;
- Réinventer un système économique - vraisemblablement sur les ruines de l'ancien - dont le socle, ancré dans le territoire, sera la Santé Commune ;
- Lever les yeux de nos écrans pour observer le vivant dans sa diversité et sa créativité infinies.

Dans les organisations, l'épidémie de burn-out, le quiet quitting, la fuite des talents, la pénurie chronique de ressources... génèrent un mouvement vers plus de coopération et l'inversion de certains paradigmes, surtout dans les secteurs très exposés aux fluctuations (agriculture, construction, soins de santé, entreprises à mission, socio-culturel...)

Nos sociétés suroptimisées, hyper fragiles, sont en train de basculer. Le graphique du MIT, actualisé à l'occasion des 50 ans du rapport Meadows (29) l'illustre bien : depuis la grande accélération de 1950, nous sommes arrivés à un seuil, un plateau sur lequel nous ne pourrions nous maintenir que quelques années.

Les désordres climatiques, le chaos géopolitique, l'arrêt de services écosystémiques nous poussent à changer d'axe, sous peine d'engager l'humanité dans une impasse évolutive, ce qui serait tout de même dommage...

11. Enfin, quels autres points souhaitez tu mettre en lumière ?

« Un arbre qui tombe fait plus de bruit qu'une forêt qui pousse ». Les « élites dirigeantes » dont nous sommes affublés en ce moment, en phase terminale d'ultra-performance et qui saturent l'espace médiatique, ne doivent pas nous faire oublier le monde robuste qui est en train d'émerger.

À cet instant, une multitude d'initiatives non coordonnées voient le jour en différents endroits du globe, aux marges du système. Ces nouveaux récits, porteurs de sens et d'espoir, finiront par se rejoindre pour constituer le ferment d'une transformation culturelle sans précédent.

(27) <https://www.sator.fr/cours/construire-la-robustesse>

(28) <https://larobustesse.org/?PagePrincipale>

(29) <https://team.inria.fr/steep/fr/faq-50-ans-du-rapport-meadows/>

L'interview



Ce mouvement vers le vivant, humain et non-humain, semble déjà amorcé au cœur de l'écosystème CT.

Je suis touché quand je lis les mots de Thomas(30) dans l'interview de la newsletter précédente : « *La relation au vivant sera de plus en plus la question centrale. Le paradigme de la performance va nécessairement se reconfigurer au profit de la robustesse* ». Venant d'un ancien sportif de haut niveau rôdé à la compétition, ces propos illustrent avec justesse notre potentiel de transformation !

Touché aussi de constater, lors de notre supervision collective d'enseignants CT (31), en mai dernier, que l'intégration des principes du vivant dans nos écoles et la sous-optimalité étaient au centre des échanges. À nous maintenant de transformer l'essai.

La robustesse est une méthode opérationnelle, pas une fin en soi. Elle part d'une intention forte, ancrée dans une vision du monde élaborée, systémique, reposant sur des valeurs d'ouverture de tolérance, de confiance... qui sont celles de la culture CT.

Cette intention vient constamment me questionner dans ma pratique et mon éthique de coach. Comment œuvrer dans le sens de la robustesse, sans avoir de projet pour mon client ?

Je vous livre ici quelques réflexions et protections qui m'aident à me positionner :

- La demande pour plus de robustesse doit nécessairement et impérativement venir du client.
- Le coaching d'organisation recèle une part de consultance, dans laquelle la robustesse peut s'inscrire de manière plus affirmée.
- Si je rentre dans une organisation, que j'accompagne une équipe et/ou son responsable en partant du principe que tout gain de performance ou de productivité, sera automatiquement bénéfique à l'ensemble du système, n'ai-je pas déjà, consciemment ou inconsciemment, un projet pour mon client ? Je vous laisse avec cette question sur laquelle je reviendrai volontiers le 4 novembre prochain, lors du Webinaire CT Alumni « Vers des Organisations Robustes ».

(30) Thomas Kourliandsky – Directeur d'Alliance Coachs – Interview : <https://www.ct-alumni.org/page/3209771-newsletter-5>

(31) Une dizaine d'enseignants CT de différentes écoles (JBS, Alliance Coach, LéKaala, Transformance, EPR Academy) se retrouvent deux fois par an pendant deux jours, près de Lyon.

L'interview



Bibliographie :

- L'entreprise robuste. HAMANT Olivier, CHARBONNIER Olivier, ENLART Sandra –Ed. Odile Jacob, 2025
- De l'incohérence : philosophie politique de la robustesse. HAMANT Olivier - Ed. Odile Jacob, 2024
- Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant. HAMANT Olivier - Tracts Gallimard, 2023
- Manifeste pour une santé commune. HAMANT Olivier, DUTILLEUL F. RIEM F. NEGRUTIU I. - Ed. Utopia, 2023
- La troisième voie du vivant. HAMANT Olivier - Editions Odile Jacob, 2022
- ...

A propos de Bernard Huberlant :

Bernard est Coach, enseignant et superviseur CT.

Accrédité EIA par l'EMCC, directeur de l'EPR Academy depuis 2023, il accompagne le développement des individus et des équipes sur la base d'une relation de confiance mutuelle teintée de légèreté et d'humour, dans un cadre structuré et bienveillant.

Formé à l'Analyse Transactionnelle, à la Théorie Organisationnelle de Berne (TOB) et à l'improvisation appliquée, il est praticien sisem (profil de motivation et coaching d'orientation professionnelle).

Bioingénieur de formation, Bernard est également consultant en robustesse des organisations.

Contacter l'EPR Academy

Mail : epr.academy.be@gmail.com

Téléphone +32 484 48 88 22

Site : <https://epr.academy/>

