



Patrick Lagadec
Directeur de recherche
honoraire à l'École
polytechnique.

La chronique de Patrick Lagadec

Des mondes en mutation foudroyante. L'ignorance qui accroît son empire, sous une croûte de certitudes de plus en plus friables. Des réponses qui s'exténuent. Une exigence vitale d'invention – donc de question, racine primordiale de toute découverte. Tel est l'enjeu.

Questions

Ce n'est pas seulement que nous n'avions pas les réponses. Nous ne savions même pas quelles questions nous poser.¹

Crispation sur les réponses connues

Poser question reste proscrit. « *Nous sommes ici pour répondre aux problèmes, pas pour nous en poser!* », comme on me l'a si souvent dit, avec un aplomb masquant bien mal le désarroi. Conférences, enseignements, exercices sont sous le joug de cet impératif Maginot de la réponse déjà donnée. Aucune proposition d'intervention ne saurait aboutir sans ferme garantie sur l'absence de questionnement inconfortable. Un exercice ne sera toléré que si le scénario est bien rôdé, et sans surprise pour les participants – encore moins pour l'animation elle-même, rassurée par ses réponses déjà certifiées. Et surtout, quel que soit le projet, il faudra épargner aux dirigeants toute confrontation à la page blanche. L'expérience montre à quel point l'ouverture, désormais impérative et urgente, est difficile, éprouvante, rejetée. C'est le premier cap à passer. Dans nos cultures managériales et

administratives, un véritable Cap Horn, aux gouffres et démons maléfiques. Il en est un second. Quand ils n'ont pas fui au premier signal de surprise inconvenante, les acteurs ne disposent pas de la grammaire adaptée aux univers volatils et mutants sur lesquels ils sont convoqués. Sauf cas exceptionnels, ils conduisent leur action en progressant de réponse connue en petite ouverture à la marge, concédée à reculons, et avec toujours un temps de retard, sans imagination stratégique, sans plasticité opérationnelle. Difficile dans ces conditions de prendre pied sur les terrains nouveaux qui s'imposent à l'agenda, encore moins de s'y mouvoir avec intelligence et pertinence. Le temps consommé est démesurément long, l'enlèvement et les effets pervers multipliés sont garantis. Quand il faudrait nouvelle donne, dynamique créative dans les visions comme dans les modalités managériales.

Ouverture à la question

Il faudrait de tout autres bases culturelles, de nouvelles pratiques en formation comme en préparation opérationnelle directe. Le point primordial est de revaloriser le statut de la question, porte d'entrée du monde de l'imprévu. Comme le dit Warren Berger, un enfant de 4 ans pose 300 questions par jour et son cursus de formation va surtout s'efforcer de le formater pour qu'il ait toutes les réponses lui permettant de réussir tests et concours.² Alors que, précisément, l'aptitude à travailler à partir des questions est essentielle pour la survie dans les temps de mutations fulgurantes. Maurice Bellet l'a magnifiquement énoncé : « *Nous entrons dans un nouvel âge critique et la grande affaire ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile.* »³ Pareilles perspectives nous sont largement étrangères. Et précisons

qu'il ne s'agit pas seulement de mieux tolérer la question – à faible dose et à la marge, pour autant qu'elle ne change rien fondamentalement – mais d'être un excellent opérateur de questionnement, facteur premier d'une inventivité pratique devenue vitale. Il s'agit de se mouvoir de façon non pas défensive mais créative dans l'imprévu.

Préparation repensée

Cela doit conduire à revoir de fond en comble nos préparations collectives (au-delà de la consolidation de l'excellence dans la maîtrise des difficultés connues, qu'il ne faut certes pas oublier). Entre autres efforts décisifs à déployer :

- une formation fondamentale et des préparations à la réflexion et l'action sur les défis les plus surprenants, impossibles à traiter dans le cadre des paradigmes convenus ;
- des exercices sur scénarios non conventionnels dont l'objectif est moins de trouver les « bonnes réponses » que d'apprendre à travailler personnellement et collectivement sur des situations pour lesquelles il n'y pas de « solution » dans le grand livre du maître ;
- un déplacement du focus conventionnel – « coordination », « communication » – vers la problématique du pilotage, qui doit mobiliser au premier chef les dirigeants, le plus souvent absents, et pourtant désormais essentiels dans le traitement des crises émergentes ;
- une préparation des intervenants, experts et formateurs à opérer eux-mêmes sur des terrains dont ils n'ont pas les codes : leurs compétences n'est pas d'abord dans leur connaissance des réponses mais dans leur aptitude à entraîner à la confrontation à l'inconnu ;
- le développement décisif de pratiques nouvelles d'aide à la décision – observateurs stratégiques, forces de réflexion rapide⁴ – qui manquent cruellement dans nos organisations actuelles. ■

1. Joseph A. Califano, secrétaire US à la Santé, préface, in Richard E. Neustadt & Harvey V. Fineberg, *The Swine Flu Affair – Decision Making in a Slippery Disease*, U.S. Department of Health, 1978.

2. Warren Berger, *Questions are the new Answers*, YouTube, 11 août 2014.

3. Maurice Bellet in Patrick Lagadec, *Le Continent des imprévus*, Paris, Belles-Lettres, Manitoba, 2015, page 223.

4. Voir P. Lagadec, « La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », *Préventique Sécurité*, n° 112 (juillet-août 2010), repris dans *Du risque majeur aux mégachocs*, 2013 pour la version numérique élargie, cf. www.preventique.org/Livres/du-risque-majeur-aux-m%C3%A9gachocs-version-longue-en-pdf