



Philippe GABILLIET

Professeur associé à ESCP
Business School



ÉLOGE DE L'INATTENDU - Édition Saint Simon

Propos recueillis par :

Delphine LANCEL, Directrice Générale du Groupe RH&M
Patrick PLEIN, VP Human Resources VINCI Energies
International & Systems ; Président de l'OGT

Delphine LANCEL | Ce livre est-il l'aboutissement d'une réflexion autour de vos thèmes de prédilection que sont l'optimisme, la chance, l'audace ?

En fait, ça remonte bien avant ça. J'ai fait beaucoup de prospective. J'avais écrit un premier livre qui s'appelait « Savoir anticiper », orienté pour des professionnels sur la prospective appliquée. J'ai fait ma thèse aussi en partie là-dessus, au début des années 2000. Et j'avais publié un bouquin très scientifique et académique qui s'appelait « Les conduites d'anticipation », aux éditions L'Harmattan. Depuis maintenant plus de 25 ans, je travaille sur ces histoires de futur. Je suis toujours sur cette idée de donner du grain à moudre et de la réflexion sur comment aborder dans les meilleures conditions, à la fois pour soi et pour les autres, un truc qui s'appelle « demain matin ». J'ai écrit 5 livres à destination du grand public : il y a eu « Éloge de l'optimisme » en premier, « Éloge de la chance » en 2012, « Éloge de l'audace » en 2015, « L'art de changer de vie en cinq leçons » en 2018 et celui-là en 2021. La première mouture de ce bouquin devait s'appeler « Le guide pratique du voyage dans l'avenir à l'usage de tous ».

Patrick PLEIN | On parle d'éloge de l'inattendu, mais c'est quoi l'inattendu ? Est-ce qu'on pourrait avoir une définition ?

On pourrait dire, si on regarde le dictionnaire : « inattendu : ce qu'on n'attendait pas ». Mais ce n'est pas exactement ça. L'inattendu, c'est ce qu'on n'avait pas lieu d'attendre, pas lieu d'anticiper, pas lieu de voir venir. Donc, l'inattendu, c'est un phénomène, un événement, une réalité, un ressenti qui nous prend par surprise. Ce n'est pas parce que quelque chose est inattendu que c'était imprévisible. Le lien avec la surprise est très important. En psycho, il y a les six émotions fondamentales d'Ekman, que l'on peut identifier dans tous les pays du monde par leur manifestation physique : la joie, la colère, la peur, la tristesse, le dégoût et la surprise. La surprise, c'est une émotion qui est très intéressante, parce que c'est une émotion qui est neutre, ni bonne ni mauvaise. Ce qui donne un sens à la surprise, c'est l'émotion qui suit. Vous êtes surpris et tout d'un coup, ça vous met en colère, ça vous fait rigoler, ça vous rend triste... C'est pareil pour l'inattendu, cela ne prendra son sens que par rapport à l'émotion que cela va susciter en nous.

Je pense que, chez certaines personnes, il y a une vraie intelligence de l'inattendu, c'est-à-dire une espèce de capacité à faire avec ce qu'on n'avait pas vu venir.

Delphine LANCEL | C'est un état d'esprit ?

Un état d'esprit qui va être de toute façon lié à des expériences de vie. Le philosophe anglais, Aldous Huxley, disait : « La vie, ce n'est pas ce qu'il vous arrive. C'est ce que vous allez faire avec ce qu'il va vous arriver. » L'ingrédient de base peut être dramatique ou heureux, mais la façon dont on va agir va le raffiner. Vous avez des gens qui gagnent au loto et pourtant, ça brise leur vie. Parce qu'ils vont se mettre à faire n'importe quoi, ils vont casser les liens sociaux qu'ils avaient autour d'eux, etc. Et au contraire, vous avez des personnes qui vont vous dire « La chance de ma vie, ça a été d'avoir eu ce pépin de santé ou que cet homme/femme me quitte ou que cette entreprise me vire ». La caractéristique de l'inattendu, c'est que c'est l'un des éléments qui nous met en position d'optimiser le réel.

Patrick PLEIN | Dans les entreprises, on cherche toujours à tout prévoir et à tout anticiper. En même temps, on se rend compte que l'environnement dans lequel on œuvre devient de plus en plus compliqué. L'environnement est volatile, incertain, complexe, ambigu (VUCA). Comment les organisations peuvent-elles mieux intégrer cet inattendu ?

Déjà, je vais me mettre tous les consultants à dos, mais franchement, si on trouve une période de l'humanité qui n'a pas été VUCA... Dans le monde des organisations, on n'a pas le choix. C'est-à-dire qu'on est dans des univers de rationalité, de performance avec des notions d'effi-



cacité, d'efficience, etc. Et donc, les plans d'action, les roadmap et les agendas sont des outils pour nous aider à cadrer un réel mouvant en devenir. C'est essayer de prévoir et cela rassure les parties prenantes : les banquiers, les boards, les collaborateurs... En fait, bien que le monde de l'entreprise se veuille rationnel, la « pensée magique » n'a pas totalement disparu. On est dans cette espèce de logique « volontariste » de « quand on veut, on peut ». Ce qui est d'une sottise absolue : si on n'a pas les capacités ni l'environnement favorable, on a beau vouloir, ça ne marchera pas. La question qu'il faut se poser, c'est donc comment fait-on pour réintégrer dans la culture des collaborateurs ces dimensions d'imprévu et d'inattendu ? De façon à arrêter de les considérer comme étant systématiquement des erreurs de prévisions.

Delphine LANCEL | Est-ce qu'aujourd'hui selon vous, les organisations sont adaptées pour accueillir l'inattendu ?

Les petites, probablement. Notamment le monde des start-ups. Plus la structure est petite, plus les liens de décision sont courts. Ce qui pose problème dans les grosses structures c'est qu'il y a un délai entre le moment où une décision va être prise et le moment où elle va être mise en application. Il peut même se passer que les raisons pour lesquelles on a décidé de mettre en place des réactions, disparaissent. Le top du top en la matière, c'est l'état.

Patrick PLEIN | Est-ce qu'on peut réguler l'inattendu ?

Le meilleur régulateur de l'inattendu, ça serait le mélange expérience/compétence et curiosité/flexibilité. C'est-à-dire que les gens les plus adaptés à l'inattendu sont ceux qui sont hyper compétents dans leur domaine et hyper prêts à remettre tout en question s'il y a un problème qui se pose. Le meilleur moyen de se préparer à quelque chose dont on ne sait rien, c'est d'être clair sur ses ressources, ses compétences, ses zones de contrôle et ses marges de manœuvre. Parce que la caractéristique de l'inattendu, c'est qu'il va peut-être m'obliger à sortir du cadre.

Delphine LANCEL | Comment peut-on développer cette capacité à accueillir et à gérer l'inattendu ? On parle beaucoup de soft skills...

Pour moi, le soft skill clé dans les environnements de l'incertitude avec une équipe, c'est ce que j'appelle la créativité critique. On va ensemble réfléchir à ce qui pourrait mal tourner, c'est-à-dire, essayer d'explorer les zones aveugles, les angles morts. J'ai entendu dire qu'il ne faut pas parler des choses négatives, parce que ça plombe le moral. C'est faux. En réalité, ce n'est pas le négatif qui nous plombe le moral, c'est le sentiment d'impuissance par rapport au négatif. Tant qu'un individu, même face à une grande difficulté, est convaincu qu'il ou elle a des marges de manœuvre ou d'action, il ne sera pas en mode passif.

On parle beaucoup de flexibilité, d'agilité même. Il faut vraiment réapprendre à improviser au sens propre du terme. Dans le dernier livre de Mike Horn, l'aventurier nous dit « avant de se mettre en marche pour une expédition, il faut vraiment border 5 % de l'organisation. Les 95% restant, on les battit au fil de l'aventure ». Quelqu'un qui attend d'être prêt à 100% ne fera jamais rien.

Donc à un moment donné, on est dans une logique de pari. Et il faut réapprendre à parier. Je pense que le « droit à l'erreur », ce n'est pas hyper enthousiasmant car c'est un régulateur du doute. Il vaut mieux parler de « devoir d'essayer » car ça implique plus de flexibilité, plus d'impro et plus d'agilité.

Patrick PLEIN | On est dans des agendas « nationaux », « politiques », « individuels »... Finalement, qu'est-ce que vous pensez de la tyrannie de l'agenda ?

C'est une réalité, mais la tyrannie n'est pas liée à l'agenda en tant qu'objet. Dans le fond, quel est le problème d'un agenda ? C'est qu'il n'est pas fait pour nous permettre de voir ce qui est en dehors de lui. L'une des fonctions fondamentales d'un manager aujourd'hui, c'est « setting agendas » c'est-à-dire, en permanence ajuster les agendas, le sien et ceux des autres. L'imprévu, l'aléa va nous tomber dessus, et c'est justement parce qu'il va



nous tomber dessus qu'il est absolument essentiel d'être hyper structuré pour pouvoir s'adapter.

Delphine LANCEL | On dit souvent que les RH sont « les gardiens du temple ». Comment peut-on être à la fois gardien du temple et accueillir l'inattendu ?

Une chose que je précise quand même d'entrée de jeu, c'est que je ne suis pas DRH et je ne l'ai jamais été. Mais je suis RH friendly. Et ce que je vois aujourd'hui, ce sont des DRH qui regrettent que les imprévus les empêchent de faire le métier RH qu'ils voudraient faire. Parce que les imprévus de toute nature vont en fait radicaliser le côté gestionnaire du RH, parce qu'il va y avoir des problèmes très basiques à régler : absentéisme, maladie, télétravail... On a l'impression que tout le reste, sur le développement de la fonction RH, c'est un peu mis en mode veille.

Patrick PLEIN | Quelques mots de conclusion ?

Je pense qu'il est vraiment important aujourd'hui de réapprendre à aimer l'inattendu. Parce que l'inattendu, dans des sociétés de contrôle, vient mettre du désordre dans nos plans, dans nos anticipations, dans nos espérances. Se réconcilier avec l'inattendu ne veut pas dire lui donner les pleins pouvoirs, mais juste réapprendre à vivre avec.

Je pense que face à l'inattendu, on a intérêt à raisonner en mode compost. C'est-à-dire qu'il y aura peut-être du déchet de décisions, de planifications mais avec ça, je vais faire de la biomasse qui sera de l'énergie pour mes plans d'après, mes projets d'après, pour mes rêves d'après. Et surtout, est-ce que vous imaginez le cauchemar que serait une vie sans inattendu, une vie où tout serait prévu ? ●