

Le laboratoire des questions robustes

Olivier Gourment · Agile-U

Philagora · Atelier du 30 septembre 2026



Olivier Gourment



Olivier Gourment accompagne depuis 20 ans les organisations et leurs leaders dans leurs transformations. Coach organisationnel et facilitateur en intelligence collective, il conjugue agilité et robustesse pour aider les équipes à naviguer dans la complexité, à renforcer leur capacité d'adaptation et à faire émerger des actions ancrées dans leur réalité. Il crée des espaces de confiance où prendre du recul, confronter les perspectives et transformer les échanges en pistes d'action concrètes.

<https://agile-u.com/fr#contact>

Une trace de l'expérience

Une expérience collective

Cet atelier prend tout son sens dans les rencontres, les échanges et la confrontation des perspectives.

Un aperçu, pas un remplacement

Ce document tente d'en restituer un aperçu ; il ne remplace ni la participation à l'atelier ni les échanges qui y font émerger les apprentissages.

Des exemples pour explorer

Les personnes et les réponses présentées ici sont fictives et servent à discuter. « ? » signale une interprétation à préciser.

Parmi vos tâches, lesquelles contribuent le plus à votre mission ?

Une idée par post-it.

Rencontrer les personnes accompagnées et nos partenaires pour ajuster nos services quand leurs besoins changent.

Répondre rapidement aux demandes d'aide pour rejoindre davantage de personnes avec la même équipe.

Former mes collègues pour que deux personnes puissent assurer chaque accompagnement essentiel.

Préparer les demandes de subvention et rendre compte des résultats promis aux bailleurs.

animer les rencontres hebdomadaires

Plaçons les tâches qui contribuent à la mission

? = à discuter

(*) Ceci est une simplification ; le défi de la robustesse est d'articuler une performance ponctuelle et locale. Le côté Robustesse représente plutôt des sous-optimalités émergentes.

Répondre rapidement aux demandes d'aide pour rejoindre davantage de personnes avec la même équipe.

Former mes collègues pour que deux personnes puissent assurer chaque accompagnement essentiel.

animer les rencontres hebdomadaires ?

Préparer les demandes de subvention et rendre compte des résultats promis aux bailleurs. ?

Rencontrer les personnes accompagnées et nos partenaires pour ajuster nos services quand leurs besoins changent. ?

Durer dans un monde qui fluctue

Rester stable et viable



Durer malgré les fluctuations

- **Rester stable et viable**, même lorsque le contexte change.
- La performance optimise un résultat dans des conditions données. Des marges trop étroites peuvent nous fragiliser quand ces conditions changent.
- Comme les arbres façonnés par le vent, s'adapter au milieu compte davantage que viser une forme idéale.
- Pour durer, conjuguer performance ponctuelle et capacité d'adaptation.
- Une pratique n'est pas robuste en soi : sa pertinence dépend du contexte et des fluctuations à traverser.

Performance et Robustesse(*)

Exemples fictifs · ? = à discuter

(*) Ceci est une simplification ; le défi de la robustesse est d'articuler une performance ponctuelle et locale. Le côté Robustesse représente plutôt des sous-optimalités émergentes.

Performance

Répondre rapidement aux demandes d'aide pour rejoindre davantage de personnes avec la même équipe.

Préparer les demandes de subvention et rendre compte des résultats promis aux bailleurs.

animer les rencontres hebdomadaires

Rencontrer les personnes accompagnées et nos partenaires pour ajuster nos services quand leurs besoins changent.

Former mes collègues pour que deux personnes puissent assurer chaque accompagnement essentiel.

Robustesse(*)

Les sous-optimalités du vivant



Hasard
Redondance
Hétérogénéité
Gaspillage
Erreurs
Incohérences
Lenteurs
Inachèvement

Des marges pour rester vivants

- Dans le vivant, diversité, redondance et lenteur peuvent soutenir la viabilité.
- Une prairie diversifiée offre une autre image de la réussite qu'une pelouse uniforme.
- Garder des réserves, accepter des essais et des erreurs : des ressources pour traverser l'imprévu.
- Dans nos organisations : diversifier les liens, prendre soin des équipes, cultiver la confiance et l'entraide.
- **Ralentir pour mieux s'adapter.** Quelles marges devons-nous préserver — et rendre légitimes ?

Des questions pour changer le système

Une question puissante...

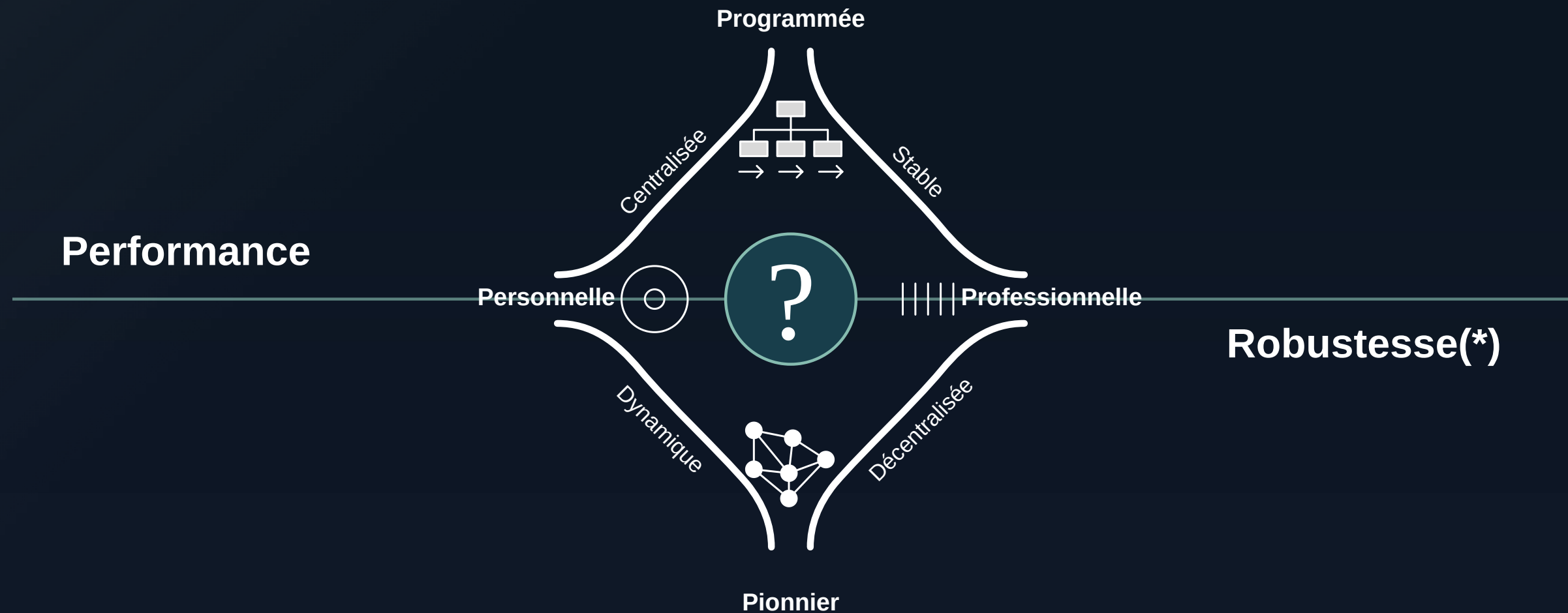
- **Ouvre l'exploration** : claire, ouverte, sans réponse imposée.
- **Compte pour les personnes concernées** : reliée à leur vécu et à la mission.
- **Interroge les mécanismes et les présupposés**, au-delà du symptôme.
- **Invite plusieurs regards** et donne envie d'apprendre et d'essayer ensemble.

La robustesse se coconstruit

- La direction peut **susciter la démarche**, ouvrir l'espace et fournir des moyens.
- **Subsidiarité** : décider et expérimenter au plus près du terrain, avec un soutien adapté.
- Équipes, personnes concernées et **écosystème de partenaires** élaborent les réponses ensemble.
- Une bonne question laisse de la place à cette diversité; elle n'impose pas une solution uniforme.

Exemple : « Avec qui et comment pourrions-nous maintenir notre mission si notre principale source de financement se tarissait ? »

Une nouvelle culture de la robustesse



(*) Ceci est une simplification ; le défi de la robustesse est d'articuler une performance ponctuelle et locale. Le côté Robustesse représente plutôt des sous-optimalités émergentes.

Quatre niveaux de changement

Événements

Ce qui arrive · **Que se passe-t-il ?**

Structures

Ce qui le produit · **Quelles règles, relations ou habitudes y contribuent ?**

Objectifs

Ce qui est poursuivi · **Que cherchons-nous vraiment à obtenir ?**

Croyances

Ce qui paraît évident · **Quelles convictions guident nos choix ?**

Une question peut se situer entre deux niveaux. Le niveau le plus profond n'est pas toujours le plus pertinent.

Deuxième laboratoire

Cinq questions fictives · une reformulation et deux ajouts

Événements

Structures

Objectifs

Croyances

Que se passe-t-il quand la personne-clé est absente ?

Quelles règles et quels flux créent nos délais ?

Quels revenus alternatifs réduiraient notre dépendance à un seul bailleur ?

Cherchons-nous à servir davantage de personnes ou à mieux répondre à leurs besoins ?

Pourquoi considérons-nous une équipe occupée à 100 % comme une équipe saine ?

Crédits et sources

Photographies · Wikimedia Commons

Arbres façonnés par le vent — Tomwsulcer

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wind_blow_n_trees_California_near_Pacific_Ocean.jpg

Prairie fleurie, York — Malcolmx15

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wildflower_meadow_in_the_Artists_Garden_York_Jun24_02.jpg

Photographies : CC0 1.0 <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/>

Les quatre formes de Mintzberg

Une lecture dynamique du modèle — O. Gourment, E. von Baeyer et M.

Panizzon, *En route vers l'Agilité Organisationnelle ? Commencez par abandonner le pilote automatique* (2023). Adapter la forme au contexte : la « boîte de vitesse agile ». <https://zenodo.org/records/10780396>

Henry Mintzberg, *Four Forms That Fit Most Organizations*, California Management Review, 66(2), 30–43 (2024), SAGE.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00081256231214816>

Adaptation française; repères Performance / Robustesse ajoutés. CC BY-NC 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.fr>

Action Scales Model

Nobles, Radley et Mytton (2022) : événements, structures, objectifs, croyances; articulation aux 12 leviers de Meadows.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17579139211006747>

Robustesse Québec · contenu

Introduction à la robustesse <https://robustesse.quebec/pepites/introduction-a-la-robustesse>

La robustesse, l'art de durer <https://robustesse.quebec/pepites/conference-la-robustesse-lart-de-durer>

Adaptation du texte : CC BY-SA 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr>

Chaque image conserve sa licence propre. Aucun média de la conférence reproduit.

Contenu original : CC BY-NC-SA 4.0 · Olivier Gourment @ Agile-U. Les images, modèles et contenus tiers conservent leurs licences et attributions indiquées ci-dessus.

Logo Philagora : Fondation J. Armand Bombardier, extrait de sa fiche de ressources de février 2026. Les logos conservent les droits de leurs titulaires. <https://philanthropie.fondationbombardier.ca/fr/2026/02/26/au-dela-des-redditions-de-compte-vers-une-utilisation-strategique-des-donnees/>