



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

L'art d'apprivoiser l'incertitude

L'incertitude est partout et ne fera qu'augmenter à l'avenir. La réponse habituelle s'appelle maîtrise. Et elle ne fonctionne pas bien. Pourquoi?

S'il existe une certitude dans ce monde, c'est que l'incertitude va continuer de croître dans les prochaines années. L'incertitude résulte certes d'un monde global et complexe. Mais l'incertitude ne résulte-t-elle pas tout simplement de l'aventure formidable qu'est la vie.

Avec les progrès de la science et des technologies, l'être humain a acquis une maîtrise beaucoup plus grande sur les facteurs d'incertitude qu'avaient toujours connus les sociétés humaines (météo, récoltes, épidémies, ...), au point d'ériger la maîtrise de tous les risques en vision désirable du monde. Nous souhaitons bien sûr tous que nos vécus soient aussi positifs que possible. Mais les crises et autres ruptures en font partie intégrante, que nous le voulions ou non. Et c'est tant mieux.

La vie comme long fleuve tranquille, où tout est maîtrisé et que nous semblons souhaiter, est une garantie absolue d'ennui. Or c'est ce que nous faisons largement en tentant de tout maîtriser et de tout planifier dans nos activités et notre emploi du temps. Ne nous étonnons pas de l'épuisement croissant de nos cadres et collaborateurs, et de leur aspiration à retrouver des sensations dans leurs loisirs que le quotidien leur refuse.

Il est certain que plus nous cherchons à tout maîtriser, plus le nombre d'agents stressants va augmenter, plus aussi notre capacité à accepter ces agents avec un esprit positif diminue. Dans cette perspective, la lutte contre le stress est d'ores et déjà perdue, car plus on veut maîtriser, plus on subira des imprévus stressants. Et les formations à la gestion du stress et du temps n'y changeront rien. C'est aussi pourquoi l'un des mots que l'on

entend le plus est celui de « crise ». La crise est partout, et semble non plus caractériser des événements vraiment graves, mais tout ce qui dans la vie nous empêche de surfer sur la vague et de rester dans notre zone de confort.

On peut donc sereinement s'interroger quant à savoir si cette quête de maîtrise absolue est le signe d'un progrès de l'être humain, ou si ce n'est pas la manifestation de plus en plus grande de peurs que nous n'avons plus appris à accepter et à gérer, dans nos familles, à l'école, dans nos loisirs ou au travail.

La maîtrise en tant que protection contre ses peurs est donc vouée à l'échec, parce qu'elle ne résout rien et surtout ne rend pas heureux, tout comme elle ne favorise pas l'épanouissement de son entourage. Aussi parce qu'elle est simplement impossible. Notre santé est d'ailleurs là pour nous le rappeler, puisque notre corps nous donne en permanence des messages à ce sujet (somatisation). Il suffit d'apprendre à les interpréter plutôt qu'à vouloir les éliminer à coup de médicaments ou de bistouri. L'incertitude comme les crises font partie de notre quotidien et de notre vie. Ce sont des expériences que nous rencontrons pour nous faire grandir et évoluer. A nous de savoir si nous souhaitons les accepter et en faire une aventure, ou les refuser et les subir (sentiment de victime). Il va de soi que la première solution est la plus prometteuse pour notre développement, mais qu'elle est hautement inconfortable. Alors que l'autre nous permet de rester dans notre zone de confort et d'attendre des autres la solution à nos problèmes (médecins, thérapeutes, social, ...).

La quête de maîtrise absolue sur tous les processus, sur tous les risques est donc louable, mais tend à produire l'effet inverse. Maîtriser toute l'information conduit à du management centralisateur voire castrateur. Maîtriser tous les détails tue l'initiative. Maîtriser tous les risques focalise l'énergie pour tout prévoir, et en cas de difficultés chercher les coupables, plutôt que pour tirer profit des opportunités associées. Or toute rupture est souffrance, car potentiellement échec, mais elle est aussi opportunité de croissance, d'innovation, de renouveau. La manière la plus sûre de vivre dans l'incertitude, c'est de travailler sur la vision qu'on a de ce qu'on peut et souhaite « apporter au monde », pour favoriser son évolution, et de ce qu'on aimerait devenir en tant que personne, là aussi pour poursuivre notre évolution. En mettant ensuite tout en œuvre pour réaliser cette vision, en acceptant qu'aujourd'hui nous n'avons pas toutes les réponses à nos questions et aspirations, nous nous mettons en route. Nous savons qu'une route est toujours semée d'embûches, et que la manière de vivre celles-ci et d'en tirer profit sera finalement beaucoup plus importante que d'arriver au but. Et en étant en route, nous saurons accepter l'incertitude comme source de progrès et non comme simple menace, et redécouvrir que nous avons des ressources importantes pour y faire face et évoluer, les nôtres et celles de ceux qui nous entourent.

Ceci s'apprend, mais avec des démarches de développement qui ne ressembleront plus guère à la succession de formations structurées que nous connaissons encore trop souvent aujourd'hui. ■