

Rebondir dans l'adversité

En période d'incertitude ou face à un retournement imprévu de situation, nous avons tendance à vouloir nous tourner vers un leader « héroïque » : celui qui sait donner le cap face au chaos, qui prend les choses en main et agit avec détermination et confiance en lui. Celui qui *sait* ce qu'il faut faire, même quand la situation semble hors de contrôle.

Cette image est très valorisante pour le dirigeant, qui s'efforcera volontiers de s'y conformer. Elle est aussi faussement rassurante pour les équipes, qui pensent pouvoir se reposer en toute quiétude sur ce guide capable d'orienter efficacement leurs actions.

Le problème est que cette image du leader rend paradoxalement plus difficile l'adaptation à des situations incertaines ou complexes. En effet, les auteurs de *Not Knowing* soulignent qu'elle conduit notamment à deux réflexes inappropriés :

Surestimer la valeur de l'expérience

La volonté de rassurer en montrant que l'on contrôle la situation conduit naturellement à se reposer sur ce que l'on sait. Par exemple, face à une crise soudaine de réputation, il semble

naturel de se demander si l'entreprise a déjà connu cela précédemment et comment elle s'en est sortie. Ce réflexe est exacerbé si le leader a personnellement déjà eu à gérer ce type de crise : il aura alors le sentiment de « prendre les décisions qui s'imposent ». Attention cependant à l'illusion de contrôle que cela procure. Cette crise est-elle

L'expérience et le savoir ne sont pas toujours des atouts pour bien réagir aux perturbations inattendues.

en tous points identique à la précédente ? N'ouvre-t-elle pas, si l'on prend du recul, de nouvelles perspectives ? Reconnaître qu'il existe une part irréductible d'inconnu dans chaque situation évite de se laisser enfermer dans une vision préétablie et rend plus facile d'envisager la situation sous des angles nouveaux.

Vouloir assumer seul

D'un point de vue plus personnel, cette image du leadership conduit souvent les hommes et femmes à des postes de management à se fixer des exigences difficilement tenables sur la durée. Michel, haut cadre de la distribution, raconte par exemple comment sa volonté de se montrer infaillible l'a quasiment conduit au burn out et a failli lui coûter sa place. « *Je croyais que, pour être respecté, il fallait que je me montre décidé et sûr de moi. Quelle équipe voudrait d'un manager qui hésite ? Mais mon entreprise était en train d'être absorbée. La vérité, c'est que personne ne savait où on allait. Pendant des mois, j'ai travaillé 20 heures par jour. J'ai donné le change pour ne pas montrer que j'étais largement aussi démuni que mes équipes. J'étais seul, sous pression constante. Et le pire, c'est que mes équipes que je pensais protéger m'en voulaient. Certes, je donnais des directives claires. Mais celles-ci changeaient forcément compte-tenu du fait que nous avançons à l'aveuglette. Mes collaborateurs ne faisaient que subir.* »

Ainsi, paradoxalement, les réflexes qui font un « bon leader » dans des conditions routinières compliquent l'adaptation et le rebond quand les situations sont marquées par un fort degré d'incertitude ou de complexité.

Cinq réflexes permettent de mieux rebondir face à l'adversité :

- 1 **Accepter** que beaucoup de choses nous échappent
- 2 **Identifier** ses réactions automatiques
- 3 **Se concentrer** sur les ressources à disposition
- 4 **Partager** le fardeau de l'incertitude
- 5 **Prendre soin** de soi !

1 Accepter que beaucoup de choses nous échappent

Nous aimons penser que plus nous sommes expérimentés, moins nous risquons d'être pris au dépourvu. Or rien n'est moins vrai, montrent les experts. Car l'expérience amène en général à prendre plus de responsabilités, et donc à se trouver au centre de problèmes plus

Il est essentiel de prendre conscience que nous ne pouvons pas tout savoir.

complexes. Quand on sait que même les plus grands joueurs d'échecs ne peuvent pas prévoir l'évolution du jeu plus de 10 à 15 coups à l'avance, quel dirigeant peut prétendre être sûr de ses anticipations quand le résultat final dépend de l'investissement de centaines ou de milliers d'employés, ou des choix à la fois rationnels et irrationnels des consommateurs ? Dans ces conditions, **reconnaître qu'une grande partie de la situation nous échappe n'est pas une marque d'incompétence, mais au contraire de sagesse.**

Développer ainsi sa lucidité face aux situations déstabilisantes ne va pas de soi. Au contraire, de nombreuses études montrent que nous avons systématiquement tendance à sous-estimer l'ampleur de ce que nous ignorons (figure A). C'est pourquoi le psychanalyste britannique Wilfred Bion conseillait de s'astreindre

à **développer une vision « binoculaire » : veiller à être conscient à la fois de ce que nous savons et de ce que nous ne savons pas.** Pour cela, il est utile de systématiser des routines qui obligent à créer un doute raisonnable. Par exemple, toujours finir les réunions d'équipe par trois questions : « *Qu'est-ce qui nous échappe ? Quelles sont les variables que nous ne maîtrisons pas ? Quelqu'un d'extérieur pourrait-il voir la situation totalement différemment ?* ». Cela réduit l'illusion de contrôle et favorise la perception des informations qui pourraient infirmer ce que l'on croit savoir.

S'exposer à une grande variété d'expériences ou s'astreindre à régulièrement changer ses sources d'information permet aussi d'aiguiser sa lucidité sur la part d'inconnu qui existe dans toute situation. Une façon de se trouver moins démuni si l'improbable se produit, mais aussi d'ouvrir son champ de scénarios alternatifs possibles.

2 Identifier ses réactions automatiques

Notre expertise et nos compétences semblent souvent être nos meilleurs atouts pour rebondir dans les situations délicates. En réalité, **l'état d'esprit avec lequel nous abordons la situation et la façon dont nous gérons nos émotions**

se révèlent plus déterminants que notre talent ou notre intelligence.

En effet, face à des situations inédites ou déstabilisantes, nous avons tous des réactions réflexes qui sont façonnées par nos expériences passées, mais pas nécessairement adaptées à la situation actuelle. Un échec cuisant lors d'un projet passé peut ainsi faire surgir inopinément des pensées telles que « *c'est trop risqué, je ne peux pas prendre cette décision* », sans réel rapport avec la difficulté de l'enjeu présent. Sans compter l'impact de notre personnalité : face à une crise, par exemple, certains auront une compulsion à se précipiter dans l'action, tandis que d'autres resteront tétanisés et repousseront au maximum toute décision.

Prendre conscience de ces réactions automatiques est la meilleure façon de minimiser les distorsions qu'elles peuvent induire sur notre perception de la réalité (figure B). Une fois repérée

Les réflexes issus de l'expérience ne sont pas toujours les meilleures réponses à un imprévu.

notre propension au catastrophisme ou à l'hyperactivité, par exemple, il est possible de mettre en place des routines pour revenir à un mode plus constructif. Prendre le temps de respirer, sortir faire un tour, s'isoler ou discuter avec une personne de confiance sont des exemples de tactiques utiles

FIGURE A L'illusion du contrôle

Trois facteurs nous poussent à surestimer notre maîtrise des situations.

L'ancrage	Nos routines	Nos peurs et désirs
Plus nous connaissons un sujet, plus nous devenons prisonniers de cette connaissance, car elle crée un filtre sur les informations que nous jugeons pertinentes. Ex. : L'arrivée du sida a bouleversé la santé mondiale. La recherche d'un vaccin par inoculation n'avancait pas. Ce n'est qu'en s'éloignant des méthodes habituelles que l'on a pu progresser.	Notre perception d'une situation dépend en grande partie des sources d'information que nous avons l'habitude d'utiliser et des personnes que nous fréquentons. Ex. : Les études de marché qui suivent l'évolution de la concurrence et l'avis des experts du secteur ne permettent pas de prendre conscience d'un nouvel entrant qui avance caché et va révolutionner le secteur.	Nos émotions créent des filtres qui nous empêchent de percevoir les informations que nous jugerions trop désagréables. Ex. : Notre envie de nous montrer à la hauteur d'une responsabilité, ou notre peur de perdre la face, peuvent nous conduire à ignorer certains signaux d'alarme, comme la grogne d'un collaborateur ou le désengagement d'un partenaire.
• Obligez-vous à regarder la situation avec un regard « naïf », en considérant vos certitudes comme des hypothèses à valider. • Reformulez le problème à résoudre plutôt que de chercher à vous inspirer des solutions habituelles.	• Gardez à l'esprit que votre perception de la situation est toujours partielle et subjective. • Recherchez activement des points de vue contradictoires, y compris pessimistes. Élargissez au maximum vos sources d'information.	• Identifiez vos émotions, et demandez-vous quelle conclusion vous « arrangerait ». Cela vous pousse-t-il à minimiser les risques ? • Parlez avec une personne de confiance qui osera vous interpellé : êtes-vous honnête avec vous-même ?

D'après **Not Knowing**, Steven D'Souza, Diana Renner, éd. LID Publishing, 2014.

pour baisser la charge émotionnelle. **Il est alors possible de se raisonner, en traitant la conclusion qui semble s'imposer comme une hypothèse à valider plutôt que comme un fait avéré.** Sur quelles données vérifiées s'appuie-t-elle ? Le choix est-il réellement binaire ou peut-on envisager une gamme de scénarios alternatifs ? Une personne n'ayant pas le même vécu que vous réagirait-elle autrement ? Etc. Ce type d'autodiscipline permet d'aborder une situation d'imprévu de façon plus ouverte et moins tributaire des réflexes issus du passé.

3 Se concentrer sur les ressources à disposition

Face à une situation déstabilisante, n'attend-on pas du leader qu'il fixe un cap et une stratégie pour l'atteindre ? Ce n'est pourtant pas ce que montrent les retours d'expérience de personnes qui ont affronté avec succès des situations de crise ou d'incertitude durable. Ce qui permet le rebond, c'est moins cette capacité de vision et de planification que ce que l'anthropologue Claude Lévi-Strauss nommait la « *capacité de bricolage* » – autrement dit, **la capacité à tirer au maximum parti des**

ressources que l'on a à sa disposition, en affinant sa stratégie dans l'action plutôt qu'en planifiant. Les équipes de l'entreprise de messagerie UPS qui devaient livrer les colis un jour après l'ouragan Andrew en Floride en 1992

Improviser à partir des moyens disponibles est plus important que définir une belle stratégie.

en fournissent une illustration. De nombreuses personnes vivaient dans leur voiture, leur maison ayant été détruite. Les chauffeurs UPS ont su s'adapter à ces conditions extrêmes en improvisant des sites temporaires de gestion des flux et en livrant même dans les voitures. C'est cette capacité d'improvisation qui leur a permis de rebondir. Au lieu d'essayer de se raccrocher à des procédures établies ou d'attendre de mettre au point un plan de relance, ils se sont focalisés sur les conditions et les ressources du moment pour sortir de la paralysie.

Cette capacité de « bricolage » se travaille. Elle se développe en s'entraînant à redécouvrir périodiquement son environnement, alors même que l'on pense le connaître parfaitement. Les auteurs de *Not Knowing* conseillent ainsi d'adopter le regard du voyageur

étranger qui découvre l'environnement, les règles et les habitudes d'un pays pour la première fois. Cela oblige à observer de façon neutre l'environnement immédiat : « *Si j'oublie un instant tout ce que je sais, qu'est-ce que je vois ?* » – une approche qui permet de focaliser son attention sur les détails, les non-dits, les connections qui pourraient passer inaperçus et être délaissés. Cette discipline confère d'importants atouts lorsque l'on est confronté à la nécessité d'improviser.

4 Partager le fardeau de l'incertitude

Le souci de protéger les équipes et la peur de paraître incompetents poussent souvent les leaders à « assumer », et donc chercher à gérer eux-

Dans l'adversité, agir seul pénalise plus que cela n'avantage.

mêmes le problème. Cette réaction est naturelle et logique, si l'on considère toutes les attentes qui pèsent sur son rôle. Pourtant, ce réflexe les conduit à se priver à la fois de points de vue alternatifs et d'une énergie supplémentaire qui pourraient être si précieux.

FIGURE B Cinq réactions viscérales face à l'adversité

Selon notre personnalité, notre éducation, nos expériences passées, nous avons chacun des réflexes personnels – et pas toujours appropriés – devant la difficulté. Les identifier aide à les maîtriser.

Réflexes	Exemples	Conseils
Reprendre le contrôle	« Je me mets plus de pression pour trouver une solution. » « Je deviens impatient avec mes équipes. » « J'intellectualise mes émotions pour les gérer. » « Je m'oblige à revenir au plan. »	Remplacez votre action dans un cadre plus large : Qu'est-ce qui est de votre ressort ? Qu'est-ce que vous dépasse ? Sur quoi pouvez-vous agir à votre niveau ?
Se retirer et devenir passif	« Je deviens très arrangeant et j'accepte toutes les suggestions. » « Je me mets en retrait et je me tourne vers mon manager. » « Je ne sais pas quelles questions poser. Je perds confiance. »	Échangez sur la situation avec votre entourage pour ne pas vous isoler et vous focaliser sur vos peurs, et pour reprendre conscience qu'il est possible d'agir sur la situation.
Se mettre à analyser sans fin	« Nous devons former un comité pour en discuter. » « Nous n'avons pas assez de données pour décider. » « J'aimerais lire le prochain rapport d'expert avant de procéder au déploiement. »	Gardez à l'esprit que l'on peut rarement être sûr à 100 % de ce qui va se passer ; cherchez des manières d'avancer par expérimentation plutôt que de repousser indéfiniment l'action.
Raisonner de manière catastrophiste	« Je ne m'en sortirai jamais. » « Si je perds ce contrat, c'est la fin de ma carrière. » « J'ai tout fait capoter. Maintenant, tout est perdu. »	Relativisez les enjeux. Quels sont les risques réels d'échec ? Quelles pourraient être leurs conséquences objectives ? La situation pourrait-elle être pire ?
Foncer dans l'action	« Je prends immédiatement contact avec tous les experts que je connais. » « Je travaille tout de suite à un plan. » « On n'a pas le temps de jouer à se poser des questions, on a des choses à faire, et vite ! »	Suspendez momentanément votre jugement et obligez-vous à « dormir dessus ». Votre première conclusion est-elle la seule possible ? Y a-t-il d'autres façons d'envisager le problème ?

D'après *Not Knowing*, Steven D'Souza, Diana Renner, éd. LID Publishing, 2014 et *How Resilience Works*, Diane Coutu, Harvard Business Review, mai 2002.

Quand Jake Wood a découvert que son ONG Team Rubicon était au bord de la faillite, le choc a été rude. Colère, frustration, peur, il raconte être passé par tout l'arc-en-ciel émotionnel. Et il s'est fait un devoir d'en préserver ses équipes, pour ne pas les affoler. Un très mauvais calcul, explique-t-il avec le recul. Trop stressé pour manager efficacement, il a fait inconsciemment peser cette pression sur l'organisation – sans pour autant déclencher un quelconque rebond, puisque le problème n'était pas explicite. **La situation a changé radicalement quand il a accepté l'idée qu'il n'y arriverait pas seul**, non pas parce qu'il n'était pas compétent, mais parce que le problème était trop complexe. Il a alors exposé la situation aux équipes avec transparence, sans chercher à les épargner mais sans céder à un discours catastrophiste. Cela lui a aussi permis de repositionner les attentes de ses subordonnés, qui ont compris que chacun avait son rôle à jouer et qu'ils ne devaient pas attendre qu'il leur donne les solutions. La solidarité a galvanisé l'équipe. Ce revirement a ouvert de nouvelles perspectives et a permis d'affronter collectivement la situation avec succès.

5 Prendre soin de soi !

Dans les moments difficiles, beaucoup de leaders estiment qu'il est de leur devoir de « serrer les dents » le

temps de gérer la crise, de se sacrifier au profit du plus grand bien. En théorie, cette approche peut sembler louable, et il est clair qu'accepter un poste à responsabilités demande de l'investissement personnel. Pour autant, l'expérience montre que **les dirigeants qui sont les plus aptes à rebondir dans les situations difficiles sont précisément ceux qui ne négligent pas leur équilibre personnel**. En effet, trop puiser dans

Amis, famille, sport sont autant de moyens de renforcer sa résistance physique et mentale face aux épreuves.

son énergie peut vite conduire à l'épuisement dans un contexte où les revirements se succèdent et où l'incertitude est permanente. De plus, même à très court terme, réagir sous stress nuit à la qualité des décisions. Louis, cadre dans un laboratoire pharmaceutique, en témoigne : « Ces dernières années ont été particulièrement éprouvantes. J'ai dû affronter plusieurs réorganisations plus une mutation en Asie, zone que je ne connaissais pas du tout. À un moment, je me suis rendu compte que je passais ma vie au bureau. La moindre contrariété m'atteignait. Je n'arrivais plus à relativiser et à prendre de la hauteur. Je n'étais plus efficace. »

La réponse passe par une combinaison de routines et d'entraînement. À

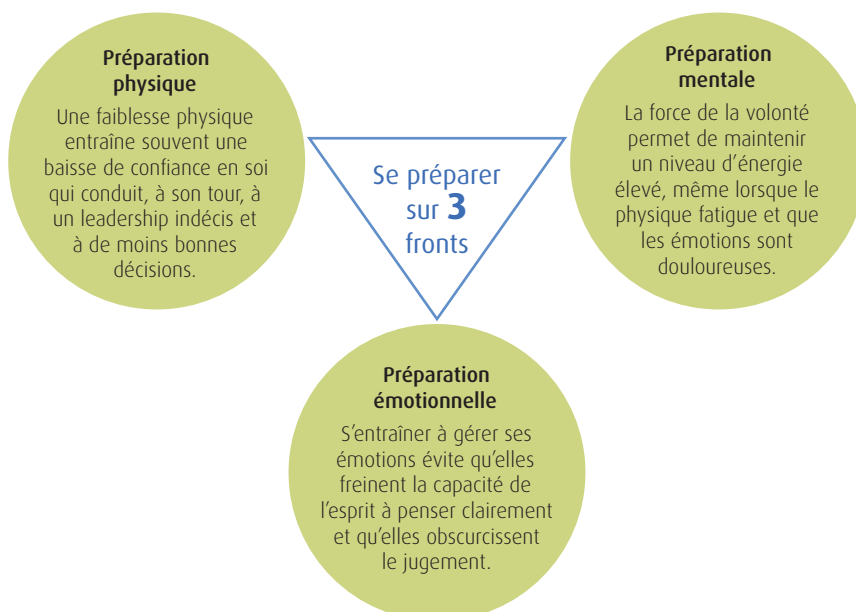
court terme, s'astreindre à se préserver même au plus chaud de la crise permet de regagner de la clarté d'esprit et de l'énergie physique. Chacun gagne ainsi à connaître ce qui lui permet de se ressourcer sans prendre un temps considérable, que ce soit aller faire un jogging ou nager, s'isoler un moment, s'accorder un moment de convivialité... Sur la durée, l'auteur de *Take Command* conseille de se fixer une discipline d'entraînement, avec des objectifs de progression régulière et des séances de test où l'on se pousse jusqu'à ses limites (figure C). Ce type d'entraînement, inspiré des Marines américains, apprend à aller puiser dans ses réserves d'énergie tout en gardant conscience des limites à ne pas dépasser pour ne pas s'épuiser.

• • • •

On considère souvent que la résilience est une question de personnalité : certaines personnes seraient douées pour rebondir, d'autres moins. En réalité, nous pouvons tous renforcer notre endurance face à l'adversité, à condition de changer notre image du leader et les exigences que nous nous imposons en conséquence.

FIGURE C Améliorer sa résistance

En management, on commet souvent l'erreur de se focaliser sur les capacités intellectuelles. Or, la forme physique comme la gestion des émotions sont aussi deux facteurs essentiels de résistance à l'adversité.



D'après *Take Command*, Jake Wood, éd. Crown Business, 2014.