



Se préparer à l'imprévisible

L'enjeu

Nous avons une aversion naturelle pour l'incertitude. Nous mettons ainsi en place des mécanismes inconscients qui nous en protègent. Par exemple, notre cerveau a tendance à filtrer les informations incompatibles avec notre analyse actuelle de la situation. Le rappel à la réalité n'en est que plus brutal quand les événements nous forcent à sortir de cette pseudo-maîtrise. La paralysie et le déni qu'entraîne un stress intense retardent alors la réaction et rendent l'adaptation très éprouvante. Mieux vaut chercher à se préparer à ce qu'il se passe quelque chose d'inattendu – bon ou mauvais. Cela permet d'être plus serein et mieux préparé quand l'imprévisible se produira... Ce qui ne manquera pas d'arriver !

Quatre routines pour développer sa vigilance

Anticiper qu'il existe une forte probabilité que rien ne se passe comme prévu améliore sa capacité de réaction.

1 Explorez régulièrement vos zones d'ignorance

Ce que nous savons nous rend sourds aux informations qui sortent des schémas que nous tenons pour acquis. Ce mécanisme naturel peut être pallié par la recherche active d'informations qui viendraient infirmer ce que nous croyons.

Demandez-vous :

- Quels faits et quelles données d'observation récentes confirment que ce que nous savons reste vrai ? Ex. : Notre marché est dominé par trois grands acteurs. Les données actuelles confirment-elles encore cette situation ? Un nouvel entrant pourrait-il voir les choses différemment ?
- Sur quoi savons-nous que nous manquons d'information ? Ex. : Données incomplètes, technologies émergentes encore mal connues, etc.
- Que pourrions-nous ignorer sans en avoir conscience ? Ex. : rapprochement improbable entre deux concurrents.

2 Regardez la complexité en face

Nous avons tendance à simplifier les problèmes pour nous donner la possibilité d'agir. Cela peut créer une illusion trompeuse de contrôle. Observer périodiquement nos problèmes clés dans toute leur complexité permet de mieux anticiper les effets inattendus.

Demandez-vous :

- Au-delà des solutions mises en œuvre, quelles sont les ramifications du problème ? Ex. : Quels effets de bord peut-on attendre ?
- Le problème peut-il être vu totalement différemment si l'on se place d'un autre point de vue ? Ex. : Focalisé sur les enjeux techniques, Monsanto n'avait pas perçu la possibilité d'une forte hostilité européenne aux OGM.
- Qu'est ce qui n'est pas de notre ressort, mais a une influence sur la situation ? Ex. : Promouvoir la parité aux postes de direction dépend des processus internes, mais aussi de l'orientation des jeunes filles vers les filières adaptées.

3 Réinterrogez votre perception de vos forces et faiblesses

Nous avons trop d'informations à gérer et ne pouvons pas faire autrement que de fonctionner par raccourcis (« je suis bon sur... »). Bien utiles, ces raccourcis peuvent cependant devenir inefficaces s'ils reposent sur des fondements qui ne sont plus valides.

Demandez-vous :

- Dans le contexte actuel, mes points de force historiques sont-ils toujours aussi utiles/rare/pertinents ? Ex. : maîtrise d'une technologie rare qui se banalise, expertise moins utile dans le contexte d'un nouveau poste, etc.
- Ce que je considère comme mes faiblesses pourrait-il devenir un atout si la situation changeait ? Ex. : Cette équipe sous-performante pourrait-elle devenir un exemple de montée en performance exemplaire pour le reste de l'entreprise ? Mon profil non spécialiste peut-il être un avantage dans ce nouveau projet multifonctionnel ?

4 Écoutez vos intuitions

Dans un environnement instable, les risques sont généralement diffus et difficiles à identifier. Le raisonnement logique, qui analyse la situation selon des modèles existants, est insuffisant. Il est tout aussi important d'écouter son intuition.

Écoutez-vous :

- Prenez note, sans les censurer, des signaux que vous envoient votre corps et votre cerveau via les sensations et les pensées furtives. Ex. : Vous vous réjouissez de conclure un contrat et, pourtant, vous ressentez une boule au ventre, et une pensée irrationnelle et injustifiée vous traverse la tête : « je ne le sens pas, ce projet ».
- Interrogez-vous sur ce qui a déclenché ces signaux : quels éléments, y compris inhabituels, semblant anodins ou irrationnels, pourraient constituer une alerte à prendre en compte ? Ex. : Vous avez perçu une tension entre vos clients qui vous fait craindre d'être instrumentalisé dans ce projet.