

Composer avec l'ambiguïté

« La vie consiste à ne pas savoir, à devoir changer, à saisir chaque moment et tenter d'en tirer le meilleur parti, tout en ignorant ce qui va ensuite se passer. Délicieuse ambiguïté » – Gilda Radner



Aperçu général

La citation retenue suggère que l'ambiguïté fait, dans une large mesure, partie de la vie et de l'ordre des choses. Ambiguïté est le caractère de ce qui est ambigu, c'est-à-dire dont l'interprétation, le sens sont incertains (Larousse). De nos jours, ce terme est fréquemment utilisé pour décrire une situation ou une tendance se manifestant dans une ou plusieurs sphères de l'activité humaine (politique, économique, sociale, etc.). Il fait aussi partie du lexique des organisations puisqu'on l'associe à une compétence clé désormais exigée de tout gestionnaire ou employé : la capacité de composer avec l'ambiguïté. Selon Johansen (2009), la gestion de l'**ambiguïté** dans les organisations fait partie des quatre défis majeurs que toute organisation contemporaine est appelée à relever en permanence, les trois autres étant la **volatilité** (les changements sont rapides, imprévisibles quant à leur nature et à leur portée), l'**incertitude** (de nombreux éléments peuvent fluctuer dont l'impact est difficilement prévisible) et la **complexité** (plusieurs facteurs interreliés entrent en jeu avec le risque potentiel de générer de la turbulence et / ou de la confusion).

Cette fiche contient un ensemble de consignes pour (i) en arriver à surmonter un sentiment d'ambiguïté au travail, (ii) gérer quelqu'un qui ne sait pas composer avec l'ambiguïté et (iii) prendre des décisions dans un contexte d'ambiguïté.



Surmonter un sentiment d'ambiguïté au travail

(Principalement tiré de Rebecca Gendron, 2022)

- ✔ Les situations ambiguës sont sources d'inconfort en raison de la part d'inconnues qu'elles comportent et du fait de l'incertitude entourant son dénouement. La différence entre le succès et l'échec est souvent tributaire de la capacité de composer avec l'ambiguïté.
- ✔ Une personne maîtrisant une telle compétence s'adapte efficacement au changement, ajuste facilement ses méthodes et son rythme de travail, prend des décisions et agit sans nécessairement détenir toutes les informations et gère les risques et l'incertitude. En somme, un tel individu démontre de la flexibilité et de l'agilité.

Diverses façons dont l'ambiguïté se manifeste au travail

- ✔ Quand on se voit confier un mandat ou un travail qui se situe en dehors du cadre de ses responsabilités ou qui requiert de nouvelles compétences;
- ✔ Lorsque son travail ne peut débuter que lorsqu'une autre personne aura complété le sien;
- ✔ Lorsqu'on doit expérimenter une nouvelle façon de faire sans que les conditions de réussite aient nécessairement été réunies;
- ✔ Lorsqu'on ne peut pas s'appuyer sur toute l'information requise;
- ✔ Quand il appert qu'on ne pas produire les résultats habituels (en quantité et / ou en qualité).





Consignes pour devenir plus flexible et plus agile face à l'ambiguïté

1. Apprendre à agir à partir d'une information incomplète	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut éviter de « paralyser » sous prétexte qu'il manque certaines informations ou confirmations • Assumer que des erreurs pourront être commises
2. Prendre des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques sont incontournables surtout lorsqu'on fait face à des situations inédites • Valider ses choix et ses décisions auprès de son supérieur immédiat
3. Concevoir un éventail de scénarios	<ul style="list-style-type: none"> • Il est impossible de tout prévoir • Néanmoins, planifier en fonction des hypothèses les plus plausibles ou probables
4. Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'on se voit confier un mandat, ne pas hésiter à poser des questions afin d'obtenir toutes les précisions jugées nécessaires • Lorsqu'il s'agit de déléguer un mandat, veiller à fournir le plus de précisions possibles même s'il manque encore certains éléments d'information • Se rendre disponible pour répondre aux questions



Gérer quelqu'un qui ne sait pas composer avec l'ambiguïté

(Principalement tiré de Manfred F.R. De Vries, 2015)

Une personne « bivalente » est quelqu'un qui scinde le monde en deux, par exemple ceux qui sont ses alliés et ceux qui sont ses ennemis et qui remettent rarement en question leurs propres comportements et attitudes. Cette stratégie est aussi ancienne que la nature humaine: il s'agit de cette propension à percevoir et interpréter le monde en termes binaires: le bon et le mauvais, le bien et le mal, le positif et le négatif, le héros et le vilain, les croyants et les incroyants, l'amour et la haine, la vie et la mort, la réalité et la fiction, etc. (De Vries, 2015).

Essentiellement, la pensée binaire (« splitting », en anglais) résulte de la difficulté de reconnaître ses qualités et ses défauts et ceux des autres. Certaines personnes peinent à accepter qu'elles ont des sentiments positifs et négatifs à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose; la pensée binaire leur permet de « résoudre » cette difficulté.



Comment gérer de telles personnes ?

- ✓ Avant tout, être conscient que ces personnes sont généralement résistantes à toute intervention concernant leurs comportements et leurs attitudes; il faut donc procéder avec énormément de doigté
- ✓ Amener ces personnes à reconnaître qu'elles ne sont pas aussi au fait qu'elles le croient au sujet de leurs pensées intimes, leurs croyances, leurs aspirations, leurs envies, leurs intentions – mais également, de celles des autres : il est très difficile d'interpréter précisément les désirs et les motivations de toute autre personne si, au préalable, on ne se connaît pas soi-même
- ✓ Dans un premier temps, examiner votre propre relation, en l'occurrence, fournir à cette personne l'occasion de comparer la manière dont elle SE perçoit et la manière dont elle VOUS perçoit. Il est particulièrement important qu'elle en arrive à réaliser que son anxiété peut teinter sa perception d'elle-même et des autres
- ✓ Inciter la personne bivalente à tenir un journal dans lequel elle notera quotidiennement ses réflexions sur les événements de chaque jour. Une telle pratique encourage l'introspection, une étape essentielle pour en arriver à substituer les pensées négatives et autodestructrices par des pensées davantage nuancées et conformes à la réalité.

Une telle démarche en deux étapes sensibilise ces personnes à l'importance de porter une attention particulière à ce qu'elles ressentent et à l'importance de réfléchir à ce qui est en train de se produire avant de réagir : on apprend dès lors à contrôler ses émotions, à prendre conscience que personne n'est parfait et que tout ne peut être catégorisé blanc ou noir.



Prendre des décisions dans un contexte d'ambiguïté (Principalement tiré de Great Work Cultures, 2017)	
1. Appuyer ses décisions sur les valeurs (qui façonnent ce que l'on veut accomplir et devenir comme organisation) plutôt que sur la croyance que ce qui a déjà réussi réussira encore	Les valeurs transcendent les contextes et les époques (ex. : intégrité ; transparence, écoresponsabilité, etc.) ; elles permettent de prendre des décisions en fonction d'une vision de l'organisation
2. Faire émerger les aprioris ou les croyances	Se demander pourquoi on a l'habitude de procéder telle manière ? Que prend-on pour acquis ?
3. Inclure divers points de vue	Mettre à contribution des individus ayant des visions et des perspectives qui divergent des siennes
4. Décentraliser la prise de décision en la confiant aux personnes faisant directement face aux situations problématiques	<ul style="list-style-type: none"> • Conférer à ces personnes une plus grande autonomie • Inciter ces personnes à trouver et mettre en œuvre des solutions appropriées dans un contexte de responsabilité partagée
5. Ne jamais perdre de vue ce que l'on cherche à accomplir	<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation d'un objectif « interne » (ex. : rehausser la productivité, accroître la marge bénéficiaire, etc.) • La satisfaction de la clientèle, la santé et la sécurité de la population desservie, etc. • Une combinaison d'objectifs ?
6. Prendre le pouls « émotionnel » de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Le contexte est déterminant • Quel est présentement le degré de tolérance au risque de l'organisation ?
7. Mesurer l'impact de ses décisions	<ul style="list-style-type: none"> • Sur les employés • Sur les clients ou usagers • Sur la (les) communauté(s) desservie(s) par l'organisation
8. Prendre des décisions assorties d'accommodements au besoin	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégier les décisions les plus rationnelles et raisonnables • Au besoin, démontrer de l'ouverture à autoriser certains accommodements
9. Concilier rationalité et intuition dans les décisions	L'intuition permet de détecter les non-dits, de décoder ce qui est sous-jacent aux faits et aux données
10. Contrôler ses émotions	Les décisions prises sous l'emprise de la colère et de la frustration et dans un climat de tension risquent de ne pas avoir les retombées escomptées



Pour en savoir plus ...

- Nathan Bennett ; G. James Lemoine. *What VUCA Really Means For You?* January-February 2014. Harvard Business Review Rodger Dean Duncan. *Want To Lead In A crisis? Be An Ambiguity Absorber.* April 9 2020 Forbes
- Cheryl Strauss Einhorn. *When Managing Through Ambiguity, Develop A Clear Vision.* November 16 2020 Harvard Business Review. Rebecca Gendron. *5 Tips To Overcome Ambiguity At Work.* 02/2022 The Training Associates.
- Great Work Cultures, Contributor. *10 Tips For Making Executive Decisions In Ambiguity.* December 6, 2017. The Blog. Huffpost
- Indeed Editorial Team. *7 Tips For Managing Ambiguity In The Workplace.* February 22, 2021. Indeed. www.indeed.com/career-advice/career-development/dealing-with-ambiguity
- Robert Johansen. *Leaders Make The Future: Ten New Leadership Skills For An Uncertain World.* Center for Creative Leadership. Berrett-Koehler Publishers Inc. 2012
- Kevin Kruse. *Thriving In Ambiguity & Change (Ambiguity & Change Leadership Competency)* March 21 2019. Lead
- Mind Tools Content Team. *Managing In VUCA World. Thriving In Turbulent Times.* Mind Tools

Projet réalisé avec le soutien financier de

