

Propos recueillis par Alexandre Doskov

# Philippe Gabilliet : «Il faut qu'on réapprenne à aimer l'inattendu»

Si les situations imprévues créent chez vous un sentiment d'insécurité, soyez rassurés. **Philippe GABILLIET** et son *Éloge de l'inattendu* sont là pour vous aider à vous réconcilier avec les aléas de la vie.



**Philippe GABILLIET**  
Professeur de leadership à ESCP  
Business School

## Après avoir écrit les éloges de la chance, de l'audace et de l'optimisme, pourquoi avoir choisi d'écrire celui de l'inattendu ?

Je voulais faire un livre grand public sur comment on affronte l'inattendu, et à travers ça, comment est-ce qu'on pense son propre avenir ? On ne peut pas prévoir ce qu'il va nous arriver. En revanche, on peut mener une réflexion sur ce qu'aujourd'hui annonce et sur ce qu'on voudrait que demain soit. Les plans et les projets vont être perturbés par l'inattendu et par les aléas, mais ce ne sont pas obligatoirement des obstacles. Ils peuvent ouvrir des possibilités. Il faut qu'on réapprenne à aimer l'inattendu, alors qu'on est dans des cultures du contrôle, de la planification... Il y a cette idée sous-jacente que quelqu'un qui se serait fait surprendre par l'inattendu, ce serait la marque d'un déficit d'attention ou de discernement.

## L'inattendu est une notion qui peut paraître floue. Quelle en est votre définition ?

L'inattendu, c'est un concours de circonstances fortuit. Ça peut être une rencontre, un accident. On dit que l'inattendu, c'est ce qu'on n'attendait pas. Mais en fait, c'est plus précis que ça. L'inattendu, c'est ce qu'on n'avait pas lieu d'attendre. C'est quelque chose qui prend par surprise toutes les virtualités possibles auxquelles on avait pensé. Cet inattendu, il advient. Première idée : on peut toujours en faire quelque chose. Ça va être un accélérateur, ouvrir des possibilités. Et puisqu'on ne peut pas savoir à l'avance ce que va être l'inattendu, on peut essayer de préparer le terrain.

## Selon vous, anticiper, est-ce plutôt une qualité ou un défaut ?

Essayer d'avoir un temps d'avance sur les événements, c'est une bonne chose si on est face à des décisions qui sont porteuses de risques pour soi-même ou pour les autres. Mais il y a une alternative à l'anticipation, qui est pour moi toute aussi productive, c'est l'improvisation. Ça correspond à des choix de vie différents. Si vous préparez un voyage dans un pays où vous n'êtes jamais allé, vous pouvez y aller en improvisateur : je prends un billet aller, un billet retour, et je vois sur place. Ou en anticipateur : j'achète le guide du Routard, je fais mes résas, je sais où je vais aller. Il n'y a pas le même rapport au risque. Il y a des gens qui veulent vivre en improvisation dans tous les domaines

quand d'autres ne sont à l'aise que dans la planification. Mais quand on est face à une situation porteuse de risques majeurs, l'anticipation est sans doute préférable à l'improvisation.

## Pour beaucoup de gens, l'inattendu est une source d'anxiété. Pourquoi ?

C'est normal. Ça fait sortir de la zone de confort, qui donne l'illusion qu'on maîtrise à peu près ce qui est en train de se passer. Cela met au défi nos connaissances. Plus on va se sentir expérimenté, formé, plus l'incertitude va être considérée comme un ingrédient parmi d'autres. En revanche, moins je suis formé et plus cette incertitude va être perçue comme une menace. Les personnes n'ont pas le même niveau de ressources.

## Ce combat entre la planification et l'intuition semble presque philosophique.

L'idée du contrôle de l'environnement et de l'action reste très ancrée dans la modernité. Elle prend naissance au XVIII<sup>e</sup> et va se déployer avec la révolution industrielle et l'ère moderne. À partir du moment où on commence à ne plus compter uniquement sur la Providence divine pour réguler les événements, il va falloir essayer de les réguler autrement. Il y a tout un tas d'outils conceptuels : le plan d'action, l'agenda, le projet, dont la rationalité nous fait croire qu'on peut maîtriser les événements. Et c'est important, dans nos univers modernes, d'avoir ce sentiment collectif. Parce que même si c'est

une illusion, c'est une illusion utile qui nous permet d'avancer dans des projets. C'est une tentative de prendre le contrôle de notre destin d'espèce humaine contre les aléas du destin.

### **L'optimisme est-il une arme efficace contre l'inattendu ?**

L'optimisme, c'est plutôt une attitude, une espèce de logiciel qui est installé d'office à la naissance. Vous et moi, nous sommes nés avec une capacité, en situation d'incertitude, à élaborer instinctivement une posture optimiste ou pessimiste. On a deux circuits natifs qui sont celui de l'espoir et celui de la peur. En revanche, tout ça va être ensuite paramétré par les événements de la vie. À l'âge adulte, les gens vont développer leur niveau personnel d'optimisme et de pessimisme, leur propre répartition de ces deux dimensions. Ce sont des modalités de rapport à l'action différentes.

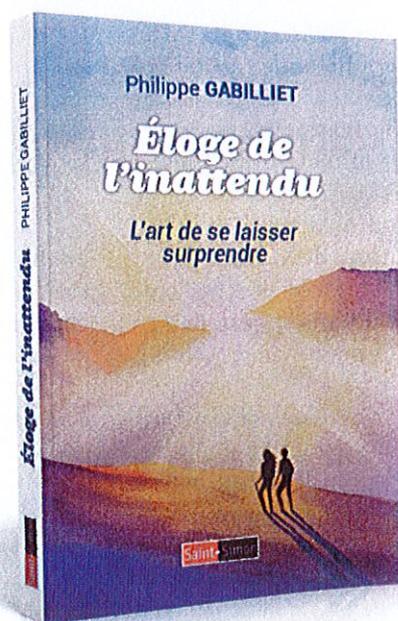
### **Ces deux dernières années, le monde a connu beaucoup d'événements inattendus. Pensez-vous qu'il en sortira transformé ?**

C'est très intéressant, la pandémie, la guerre en Ukraine, d'ailleurs. Ce n'est pas parce que quelque chose est inattendu au moment où ça arrive que c'était imprévisible. La pandémie, ce qui était inattendu, c'est le

fait qu'elle soit arrivée à ce moment-là avec cette ampleur. Mais dans les années précédentes, plein de gens annonçaient la couleur en disant « la complexité du monde fait que des nouveaux virus vont probablement se développer. » Mais c'est un truc générique. Savoir que ça va se passer à ce moment-là... De même pour l'Ukraine. Tous les experts, quand on s'intéresse un peu à la diplomatie et aux relations internationales, disaient à un moment ou à un autre « Poutine va s'énerver et il va se passer quelque chose. »

### **L'inattendu est-il plus présent dans nos vies que dans celles de nos ancêtres ?**

Disons que l'homme ou la femme du XVIII<sup>e</sup> siècle avait peut-être l'impression qu'il vivait dans un monde plus lent. On a toujours vécu dans un monde plein d'inattendu. Aujourd'hui, on est plus informés qu'avant. Quoi qu'il arrive d'important à l'autre bout du monde, c'est sur BFM et CNN le soir même. Ça, c'est nouveau. Il y a encore un siècle et demi, même quand il se passait quelque chose d'essentiel sur la planète ou même dans le pays, ça n'arrivait dans les provinces que des semaines voire des mois plus tard. La vitesse et le partage de l'information augmentent ce sentiment d'incertitude. |



“  
**L'optimisme, c'est une espèce de logiciel qui est installé d'office à la naissance. Vous et moi, sommes nés avec une capacité différente à élaborer une posture optimiste ou pessimiste.**”