

ANNIE DUKE

L'art de renoncer

APPRENDRE À RECULER
POUR MIEUX REBONDIR

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Sylvie Deraime et Valentine Palfrey*

 LES ÉDITIONS DE
L'HOMME

CHAPITRE 1

L'OPPOSÉ D'UNE GRANDE VERTU EST AUSSI UNE GRANDE VERTU

S'il est un endroit où l'on pourrait s'attendre à trouver une concentration d'exemples de persévérance – par centimètre de dénivelé –, c'est bien sur les hauteurs extrêmes de l'Everest. Dans un environnement qui ne laisse pas place à l'erreur, il faut de la détermination, ne serait-ce que pour survivre, et encore plus pour atteindre le sommet. Vous avez sans doute entendu d'innombrables histoires édifiantes de ce genre, en tout cas les plus connues. L'Everest paraît donc être également un lieu approprié pour commencer un livre vantant l'art de savoir renoncer.

Cette histoire-ci est celle de trois alpinistes que vous ne connaissez sans doute pas, le Dr Stuart Hutchison, le Dr John Taske et Lou Kasischke. Tous trois faisaient partie d'une expédition commerciale montée par Adventure Consultants, une des compagnies les plus réputées et les plus prospères qui emmenaient les alpinistes sur le Toit du monde dans les années 1990. L'expédition organisée cette année-là était constituée de trois guides et huit sherpas accompagnant huit clients.

Il faut plusieurs semaines d'ascensions intermédiaires pour s'acclimater et transporter le matériel de camp en camp, avant que les membres d'une expédition puissent, si la météo le permet, tenter de parvenir au sommet depuis le camp 4. Hutchison, Taske et Kasischke s'étaient liés d'amitié et effectuèrent ensemble les nombreux treks entre le camp de base (à 5364 mètres d'altitude) et le camp 4 (à 7925 mètres).

Grâce à des compagnies telles qu'Adventure Consultants, il était désormais possible pour des alpinistes relativement inexpérimentés de gagner le plus haut sommet du monde. Il fallait juste disposer de 70 000 dollars pour couvrir les frais, d'assez de temps libre pour séjourner plusieurs mois au Népal, et être en bonne condition physique. Cette dernière condition ne suffit pas, bien sûr, à garantir le succès ou la sécurité. L'air, au-delà de 7000 mètres, est trop ténu pour assurer la survie d'un être humain sur une longue période. De plus, la température moyenne, durant la saison des expéditions, est de -26 °C.

Pour parvenir au sommet (ou même aux altitudes les plus élevées), il faut être capable de persévérer dans des conditions que la plupart des gens ne pourraient supporter.

Dès le camp de base, le chef de l'expédition avait insisté auprès de ses clients sur l'importance de respecter strictement les temps de rotation journaliers au fil de la progression vers les camps intermédiaires et, finalement, vers le sommet.

Dès ce moment, il avait fixé le temps de rotation pour la journée d'ascension vers le sommet à 13 heures.

Le temps de rotation définit le moment où les grimpeurs doivent interrompre leur ascension, même s'ils n'ont pas atteint leur objectif, et regagner le camp d'où ils sont partis. Il évite

aux alpinistes de se mettre en danger lors de la descente, plus exigeante que l'ascension.

Ils peuvent en effet souffrir, en redescendant, des effets combinés de la fatigue, de la privation d'oxygène (hypoxie) et des engelures, et s'ils s'obstinent trop longtemps à vouloir parvenir au but, ils s'exposent aux changements de temps, au risque de se perdre ou d'être désorientés, de chuter dans une crevasse et de se laisser surprendre par la tombée de la nuit. L'obscurité et la fatigue multiplient la probabilité de commettre une erreur et de glisser. Sur l'étroite crête de South Ridge, un mauvais pas peut vous entraîner dans une chute mortelle de plus de 2400 mètres du côté tibétain et de plus de 3600 mètres du côté népalais.

En fait, huit fois plus de personnes meurent sur l'Everest lors de la descente que lors de l'ascension.

Aucun client ne consent les sacrifices exigés pour parvenir au sommet avec l'intention de s'arrêter avant. Et l'attraction exercée par ce sommet ne se limite pas aux amateurs. Les guides prouvent leur compétence en conquérant le Toit du monde au moins une fois, voire plusieurs. Sur un marché concurrentiel, les chefs d'expédition s'assurent une nouvelle clientèle chaque fois qu'ils peuvent se vanter d'avoir emmené leurs clients jusqu'en haut. Les sherpas ne sont pas à l'abri de cette force d'attraction. Leur employabilité et leur prestige sont renforcés à chaque succès.

Les temps de rotation sont donc définis pour éviter aux gens de prendre la mauvaise décision, à savoir continuer alors qu'ils se trouvent dans la zone d'ombre projetée par le sommet; ils permettent d'intégrer dans les plans d'escalade trois notions cruciales. D'abord, la persévérance n'est pas toujours une vertu. Déterminer s'il est prudent ou non de poursuivre l'ascension dépend à la fois des conditions extérieures et de celles

des grimpeurs. Lorsque ces conditions penchent en faveur de l'abandon, en tenir compte est une bonne décision.

Ensuite, on devrait décider du moment où il est nécessaire de renoncer bien avant de se retrouver confronté à une telle décision. L'établissement d'un temps de rotation prend acte du fait que, comme Daniel Kahneman l'a mis en évidence, le pire moment pour prendre pareille décision est celui où l'on est «en plein dedans». Sur l'Everest, quand le sommet est à votre portée, et que vous avez tant sacrifié pour en arriver là, vous êtes vraiment «en plein dedans». Vous êtes alors le moins à même de trancher s'il faut continuer ou faire demi-tour. C'est pourquoi les temps de rotation sont fixés bien avant que vous ne soyez face à ce choix.

Enfin, et c'est sans doute le plus important, ces temps rappellent aux alpinistes que le véritable objectif n'est pas le sommet. Celui-ci focalise une grande part de l'attention, c'est tout à fait compréhensible, mais le but ultime, dans une perspective plus large et plus réaliste, est de revenir sain et sauf au pied de la montagne.

Des hommes invisibles sur le Toit du monde

Hutchison, Taske et Kasischke faisaient partie de l'une des trois expéditions qui allaient tenter de gagner le sommet le même jour. Les hauteurs étaient bondées, plus qu'elles n'étaient censées l'être.

La veille au soir, le chef d'expédition le moins expérimenté avait annoncé que son groupe n'effectuerait finalement pas l'ascension le lendemain. Pourtant, aux alentours de minuit (lorsque le jour se lève sur le sommet), ils étaient tous là, venant grossir une cohorte inhabituellement nombreuse de trente-quatre grimpeurs, qui quittèrent le camp 4 à la même heure.

Hutchison, Taske et Kasischke se retrouvèrent coincés à l'arrière, derrière des grimpeurs de ce groupe. Ces derniers étaient lents, mais il était difficile de les dépasser parce qu'ils avançaient en rangs serrés, ce qui posait un problème, car il faut ensuite suivre une unique corde fixe sur une grande partie du parcours (les grimpeurs expérimentés savent comment se déployer pour permettre aux plus rapides de passer devant eux). Avec les trois hommes, il y avait aussi le chef d'expédition d'Adventure Consultants, à qui Hutchison demanda, à un moment, combien de temps il leur faudrait pour parvenir en haut.

Il répondit : « Environ trois heures. » Et il se mit alors à grimper plus rapidement, cherchant à dépasser la grappe d'alpinistes incompetents qui les précédaient.

Hutchison retint Taske et Kasischke pour leur parler. À leur montre, il était près de 11 h 30. Ils grimpaient depuis près de douze heures. Tous trois se souvenaient que leur chef d'expédition leur avait indiqué, alors qu'ils étaient au camp de base, que le jour de l'ascension vers le sommet, le temps de rotation serait fixé à 13 heures.

Hutchison formula son opinion : la tentative avait fait long feu. S'ils continuaient, ils parviendraient au sommet après 13 heures, même en tenant compte d'une éventuelle marge de manœuvre. Ils avaient compris que le temps de rotation visait à les protéger des dangers encourus à la descente. Lesquels, vu l'hostilité du milieu, ne pouvaient pratiquement que conduire à la mort.

Taske était d'accord pour faire demi-tour, mais Kasischke se montrait réticent à renoncer. Il devait atteindre le sommet de l'Everest pour boucler les Sept Sommets ; il aurait alors escaladé la plus haute montagne de chaque continent. Réussir

cet exploit implique d'y consacrer énormément de temps et d'argent. Plusieurs de ces points culminants se situent dans des zones reculées, peu accessibles. (Si vous pensez que se rendre jusqu'au mont Everest est difficile, essayez d'organiser un voyage jusqu'au mont Vinson, point culminant de l'Antarctique.) Abandonner maintenant, c'était renoncer à réaliser son objectif pour au moins un an.

Hutchison et Taske parvinrent néanmoins à convaincre leur ami, et à 11 h 20, ils firent demi-tour et regagnèrent – sans encombre – le camp 4, avant de quitter l'Everest quelque temps plus tard.

La raison pour laquelle leur histoire n'est pas connue vous apparaît sans doute évidente à ce stade. Elle s'est déroulée sans incident notable, après tout. Les héros sont parvenus à trois heures du sommet de l'Everest, ont obéi aux règles et abandonné. Ils n'ont jamais risqué la mort. Ils ont au contraire tourné les talons et continué de vivre.

Cela n'a rien de très palpitant. Ce n'est pas l'étoffe dont sont faits les films.

L'ironie de l'histoire, pourtant, est que si vous êtes amateur de livres ou de films sur l'Everest, je suis prête à parier que vous avez déjà entendu parler de Hutchison, Taske et Kasischke.

Simplement, vous ne vous souvenez pas d'eux.

La tentative avortée de nos trois grimpeurs a eu lieu en 1996, saison dont Jon Krakauer a écrit la chronique dans son célèbre livre *Tragédie à l'Everest* et qui a également fait l'objet d'un documentaire à succès en 1998, *Everest*, et d'un film en 2015, portant le même titre. Leur chef d'expédition s'appelait Rob Hall ; il était l'un des alpinistes les plus accomplis au monde.

Hall ainsi que quatre autres grimpeurs parvenus au sommet ce jour-là sont morts à divers points de la descente vers le camp 4.

C'était Hall qui, coincé avec eux, à l'arrière de la cohorte, leur avait dit qu'ils étaient encore à trois heures de leur but, avant d'accélérer pour tenter de dépasser les grimpeurs plus lents devant eux.

Et ce, en dépit du fait que le même Hall avait insisté sur l'importance de respecter le temps de rotation, fixé à 13 heures, auprès de ses clients réunis au camp de base. Il avait également déterminé les temps de rotation pour les nombreuses ascensions intermédiaires et les avait fait respecter. Il avait même, l'année précédente, obligé un client nommé Doug Hansen à faire demi-tour à une centaine de mètres seulement du sommet.

La prudence de Hall et sa capacité à établir et faire respecter le temps de rotation en 1995 avaient sans doute sauvé la vie de Hansen. Un des autres guides présents cette année-là a raconté que Hansen «allait bien pendant l'ascension, mais dès qu'il avait commencé à descendre, il avait perdu ses moyens, physiquement et émotionnellement; il s'était transformé en zombie, comme s'il avait tout donné».

Rob Hall avait ensuite appelé Hansen à plusieurs reprises durant l'année; il lui avait accordé une remise et l'avait encouragé à faire une nouvelle tentative pendant la saison 1996.

En 1996, Hall atteignit le sommet vers 14 heures avec un petit groupe. Les autres grimpeurs – se rendant *maintenant* compte qu'il se faisait tard – entreprirent rapidement de redescendre. Hall attendit Hansen, qu'il pensait être juste derrière.

Hansen n'arriva pas avant 16 heures. Il était alors si épuisé qu'il fut incapable de descendre la paroi quasi verticale de Hillary Step. Hall ne put l'amener en bas et se refusa à l'abandonner.

Ils moururent tous les deux.

Nous examinerons plus loin dans ces pages les forces qui ont probablement altéré le jugement de Hall. Contentons-nous de souligner ici que son échec tragique démontre que fixer un temps de rotation augmente certes les chances de prendre une décision d'abandon rationnelle, mais ne le garantit pas.

Au milieu des événements catastrophiques de ce jour-là, personne ne se souvient vraiment de Hutchison, Taske et Kasischke, trois alpinistes qui obéirent aux règles et firent demi-tour. Non seulement on ne les célèbre pas, mais c'est comme s'ils n'avaient laissé aucune trace.

Ils sont invisibles.

Pourquoi sommes-nous si peu nombreux à nous rappeler ces trois hommes qui ont sagement renoncé? Krakauer n'a pourtant pas manqué de raconter leur histoire dans son livre. Il écrit même que «confrontés à une décision ardue, ils comptèrent parmi les rares grimpeurs à faire le bon choix ce jour-là».

Nous avons tendance à ne considérer qu'un versant de la réaction humaine face à l'adversité : *ceux qui y vont*. Les alpinistes qui ont poursuivi l'ascension sont devenus les héros de cette aventure, tragique pour les uns, finalement heureuse pour les autres. Ce sont eux qui, ayant persévéré, retiennent l'attention, bien qu'ils n'aient pas respecté le temps de rotation.

L'histoire de ceux qui ont fait demi-tour sur le chemin du sommet mérite d'être racontée, mais apparemment pas de rester dans les mémoires.

Il ne fait aucun doute que savoir abandonner est une compétence importante en matière de prise de décision. Prendre la bonne décision est parfois une question de vie ou de mort.

C'était le cas sur l'Everest. Pourtant, même dans cette situation dramatique, ceux qui ont renoncé sont oubliés, semble-t-il.

Le problème est que nous nous améliorons grâce à l'expérience acquise, la nôtre ou celle des autres. Et notre aptitude à en tirer les leçons est, de façon générale, à la mesure de notre capacité à la garder en mémoire.

Cela vaut, notamment, pour les décisions d'abandon.

Comment pouvons-nous apprendre quoi que ce soit si nous ne voyons même pas ceux qui abandonnent ? Pire, comment sommes-nous censés apprendre d'eux, si quand nous les voyons, nous les considérons de façon négative, comme des êtres qui ne méritent pas notre admiration, comme des poltrons ?

Le mot « poltron » est clairement tombé en désuétude, mais il était autrefois très usité pour désigner ceux qui abandonnaient, et suffisamment méprisant pour que celui auquel il s'adressait soit en droit de vous défier en duel. Lorsque l'avocat Charles Dickinson traita Andrew Jackson de lâche et de poltron dans un journal local en 1806, ce dernier le défia en duel et le tua. Ce qui n'empêcha pas Jackson d'être élu président des États-Unis en 1829.

Comment espérer amener les gens à apprécier combien il est important de savoir lâcher l'affaire, quand on peut en arriver à de telles extrémités pour ne pas faire figure de lâche – ou de lâcheur ?

Un outil pour la prise de décision

Bien que s'accrocher et raccrocher soient devenus antagonistes dans l'esprit du plus grand nombre, ce sont en réalité les deux faces d'une même décision. Chaque fois que vous vous

demandez s'il faut laisser tomber, vous vous demandez simultanément s'il faut persister, et vice versa.

Autrement dit, vous ne pouvez pas décider l'un sans décider l'autre.

Nos grimpeurs intrépides nous donnent un bon exemple de cette façon de penser l'alternative : la persévérance permet d'escalader la montagne, la capacité à renoncer aide à déterminer quand il faut redescendre. En fait, c'est la possibilité même de faire demi-tour qui vous permet de décider initialement de grimper.

Imaginez seulement ce qu'il en serait si chaque décision prise était irréversible. Quoi que vous décidiez, vous seriez obligé de vous y tenir le reste de votre vie. Pensez à quel degré de certitude vous devriez parvenir avant de pouvoir faire le choix de vous lancer dans quoi que ce soit. Imaginez si vous deviez épouser la première personne avec qui vous auriez un rendez-vous galant.

Ne disposer d'aucune possibilité de changer de direction ou d'avis serait désastreux dans un paysage lui-même sans cesse changeant, où les montagnes peuvent se transformer en taupinières et vice versa. Si la montagne que vous avez entrepris de gravir s'avère être un glacier en pleine débâcle, vous devez pouvoir redescendre avant que la fonte des glaces ne vous emporte.

C'est pourquoi, si je devais aider une personne à renforcer ses compétences en matière de prise de décision, mon choix se porterait d'abord sur la capacité à se retirer, car la possibilité d'abandon est ce qui permet de réagir quand le paysage change.

Toutes les décisions sont prises, bien sûr, dans un contexte d'incertitude variable, celle-ci découlant de deux sources.

D'abord, le monde est stochastique, c'est-à-dire aléatoire. C'est une manière sophistiquée de dire que le hasard rend difficile la prédiction exacte, au moins à moyen ou à long terme. Nous opérons non à partir de certitudes mais d'après des probabilités, et nous n'avons pas de boule de cristal pour nous indiquer quel futur, parmi tous les futurs possibles, adviendra réellement. Même si vous êtes sûr qu'un choix marchera pour vous, disons dans 80 % des cas, cela signifie par définition que le monde va vous distribuer une mauvaise donne dans 20 % des cas. Le problème auquel nous autres, décideurs, sommes confrontés est que nous ne savons pas à quel moment, précisément, nous allons obtenir les résultats constituant les 20 %.

Ensuite, lorsque nous prenons la plupart de nos décisions, nous n'avons pas connaissance de tous les faits. Comme nous ne sommes pas omniscients, nous devons prendre des décisions sur la base d'informations partielles, bien plus partielles que celles dont nous aurions besoin pour effectuer le choix parfait.

Cela dit, une fois que nous avons déterminé une ligne particulière de conduite, *de nouvelles informations vont se révéler à nous*. Et celles-ci constituent une rétroaction essentielle.

Parfois, il s'agira de faits nouveaux; d'autres fois, de manières différentes de poser un problème ou de prendre en considération des données dont vous aviez déjà connaissance. Ou encore, vous vous découvrirez d'autres préférences. Et, bien sûr, certaines de ces nouvelles informations concerneront le futur que vous observez, bon ou mauvais.

Quand on considère l'ensemble de ces éléments d'incertitude, la prise de décision est chose ardue. La bonne nouvelle est que la possibilité de renoncer la rend plus facile.

Tout le monde a, un jour, eu cette pensée: «Si j'avais su ce que je sais aujourd'hui, j'aurais fait un autre choix.» La possibilité d'abandonner est l'outil qui vous permet de prendre cette autre décision dès lors que vous prenez connaissance de nouvelles informations. Elle vous donne la capacité de réagir en fonction de la manière dont le monde change, dont vos connaissances changent ou dont vous-même changez.

C'est pourquoi il est si important d'améliorer cette compétence. Disposer de l'option de l'abandon vous évitera d'être paralysé par l'incertitude ou d'être à jamais pris au piège de toutes les décisions que vous avez actées.

La Silicon Valley est réputée pour ses mantras tels que «bouger vite, et tant pis pour la casse», traduits en stratégies telles que celle du «produit minimum viable» (PMV). Ce type de stratégie agile ne peut fonctionner que si vous avez la possibilité de renoncer. Vous ne pouvez pas sortir un PMV si vous n'avez pas la capacité de le retirer du marché. Le point crucial est d'obtenir ensuite très vite des informations de telle sorte que vous puissiez laisser tomber ce qui ne marche pas et garder ce qui en vaut la peine, ou développer de nouveaux produits susceptibles de marcher encore mieux.

L'option de l'abandon permet aux entreprises de maximiser la rapidité, l'expérimentation et l'efficacité dans des environnements hautement incertains. Si vous bougez vite, par définition, vous êtes exposé à une plus grande incertitude. Vous consacrez moins de temps à la collecte et à l'analyse de l'information avant d'agir. Un PMV est conçu pour vous permettre d'abandonner ou de modifier les choses avant que vous n'y ayez consacré trop de temps et d'efforts, tout en accélérant le processus de collecte *a posteriori* de l'information, tellement crucial pour une bonne prise de décision.

Richard Pryor, considéré à juste titre comme le meilleur humoriste des années 1970 au début des années 1980, était réputé appliquer strictement ce type de stratégie pour mettre au point de nouveaux sketches. Si son nom est moins connu de la génération actuelle, Pryor est toujours cité comme l'un des plus importants humoristes de tous les temps, du fait de l'ampleur de son succès, de son usage de l'humour pour faire tomber les barrières et de l'influence qu'il continue d'exercer sur les humoristes. Vingt ans après son dernier spectacle, la chaîne Comedy Central le classait numéro 1 de tous les temps. En 2017, plus d'une décennie après sa mort, le magazine *Rolling Stone* le hissait également au premier rang. Depuis, presque tous les humoristes entrés dans la légende ont dit de Pryor qu'il était le meilleur, y compris Jerry Seinfeld, Dave Chappelle, Eddie Murphy, David Letterman, Jim Carrey, Chris Rock et le défunt Robin Williams.

Au summum de sa célébrité, à la fois en tant qu'humoriste, star de cinéma et icône culturelle, Pryor avait coutume de réserver une série de soirées au Comedy Store, sur Sunset Strip à Los Angeles, afin de travailler ses nouveaux numéros. Le Comedy Store était un petit club, mais son influence était telle qu'il paraissait impossible de faire une apparition dans *The Tonight Show* sans y avoir d'abord fait ses preuves. Le temps passé sur cette scène était une denrée très convoitée.

Pryor était si renommé qu'il pouvait en obtenir autant qu'il le désirait. De fait, dès que son nom apparaissait au fronton du club, la nouvelle se répandait comme une traînée de poudre dans tout Los Angeles et au sein de l'industrie du divertissement. La queue pour obtenir un des rares billets d'entrée s'étirait sur tout un bloc d'immeubles. Quand, enfin, Pryor paraissait sur scène, l'ambiance était aussi électrique qu'au début d'un combat de boxe pour le titre poids lourd.

Et Pryor faisait fureur.

Le premier soir, il se présentait pourtant sans avoir rien d'autre que « quelques idées », « une ou deux blagues tout au plus ». Le public le suppliait de ressusciter des personnages emblématiques de son dernier spectacle et hurlait ses *punchlines*. Dès qu'il apparaissait clairement que Pryor ne céderait pas à de telles demandes (ni n'offrirait quoi que ce soit de nouveau de vraiment drôle), les cris s'interrompaient. Et pendant au moins une demi-heure, l'humoriste se débattait avec un matériau détestable, dans un silence gêné.

Le soir suivant, il avait laissé tomber tout ce qui ne marchait pas – soit la quasi-totalité de ce qu'il avait proposé la veille – et développait ce qui avait provoqué quelques gloussements. Après trente jours de scène, il disposait de quarante minutes d'une formidable matière, de l'ordre de ce qui lui valut neuf nominations consécutives pour le Grammy Award du meilleur album d'humour, et cinq récompenses.

Telle est la version de l'humoriste du PMV, consistant à aller dire des blagues dans des petits clubs, avant d'avoir réglé tous les détails, ou même à improviser sur un sujet pour voir où cela vous mène. Jerry Seinfeld procède ainsi, tout comme Chris Rock et la plupart des autres humoristes à succès. Ils reçoivent la rétroaction du public et ils renoncent à ce qui ne marche pas, pour développer ce qui fonctionne.

Cette stratégie ne vaut pas seulement pour les types de la Silicon Valley et les humoristes iconiques. Essayer quelque chose et se donner la possibilité de laisser tomber est vital dans nos existences.

Prenons un exemple simple, un rendez-vous galant, qui n'est rien d'autre qu'une version du PMV. Vous n'avez pas besoin d'en savoir autant sur une personne avec laquelle vous sortez

le temps d'une rencontre que sur celle avec laquelle vous allez vous marier, parce que vous pouvez aisément décider de ne plus revoir la première. Et toutes les rencontres d'un soir vous permettent d'affiner vos préférences et de prendre de meilleures décisions concernant vos relations durables.

Disposer de la possibilité d'abandonner vous permet de tirer votre révérence quand vous découvrez que ce que vous faites ne marche plus. Si vous approchez du sommet de l'Everest et que le temps change, vous devez pouvoir faire demi-tour. Si votre médecin vous apprend que vos reins sont endommagés, vous devez pouvoir tirer un trait sur votre carrière sportive.

Cela vaut pour votre choix de matière principale ou de carrière, pour votre emploi, une relation, des cours de piano ou même quelque chose d'aussi futile que le film que vous regardez.

Le chant des sirènes de l'incertitude

S'il est vrai que la possibilité de se retirer compte parmi les outils les plus importants pour prendre de bonnes décisions dans un contexte d'incertitude, il est tout aussi vrai que l'incertitude empêche souvent de prendre la bonne décision, à savoir se retirer. Cela découle du fait que renoncer est, en soi, une décision incertaine. Tout comme vous ne pouvez pas être sûr à 100% de la manière dont les choses vont évoluer quand vous décidez de vous lancer dans une voie donnée, vous ne pouvez pas être certain à 100% de la tournure que cela va prendre quand vous envisagez d'en sortir.

Si l'on pense à Hutchison, Taske et Kasischke, lorsqu'ils ont décidé de gravir l'Everest, ils ne savaient pas comment cela se passerait. Ils ignoraient, alors qu'ils étaient au camp de base, comment l'expédition allait se dérouler ; ils ignoraient, en

quittant le camp 4 à minuit, comment la rotation vers le sommet allait finir. Il en allait de même, bien sûr, lorsqu'ils durent décider à 11 h 30 s'il fallait suivre ou non les autres grimpeurs jusqu'au sommet ou faire demi-tour.

Lorsque vous prenez la décision de vous marier, vous ne pouvez pas être certain que cela va bien se passer. Quand vous prenez la décision de divorcer, vous ne savez pas non plus comment votre vie va évoluer. Cela reste vrai que vous décidiez de choisir telle ou telle matière principale ou d'en changer, de prendre tel ou tel emploi ou de le quitter, de vous lancer dans tel ou tel projet ou de l'abandonner.

Quand vous pesez l'alternative entre raccrocher et vous accrocher, vous ne pouvez pas être certain de réussir dans ce que vous faites, parce que c'est une décision probabiliste. Mais il existe une différence cruciale entre les deux choix.

Un seul – celui de persévérer – vous donnera la réponse.

Le désir de certitude est comme un chant de sirène qui nous appelle à persister, parce que la persévérance est le seul chemin permettant de savoir avec certitude comment les choses vont tourner si nous restons en piste. Si vous choisissez d'abandonner, vous vous demanderez toujours : « Et si ? » Tout comme les sirènes de la mythologie attiraient les marins par leur chant, nous sommes poussés à persévérer parce que nous voulons *savoir*. C'est la seule façon d'éviter ces « et si ? ».

Le problème est que, parfois, le chant des sirènes vous conduit tout droit vers un écueil sur lequel votre navire se brise. Ou il vous mène à la mort au sommet de l'Everest.

En fait, voici le seul moment où on est sûr qu'il faut abandonner : il n'y a même plus de décision à prendre, on est au bord

de l'abîme, voire on y est déjà tombé. Alors, il n'y a plus d'autre choix que de renoncer.

Je vous mets au défi de vous mettre à la place des grimpeurs approchant du sommet. Imaginez le temps et les efforts que vous avez consacrés à ce projet. Imaginez les sacrifices que votre famille et vous-même avez consentis afin que vous puissiez parvenir au sommet de l'Everest. Vous n'êtes plus qu'à quelques centaines de mètres – quelques heures seulement – du Toit du monde.

Pourriez-vous faire demi-tour sans savoir avec certitude si vous auriez pu y arriver, après tout ce que vous avez enduré et demandé aux autres ? Quel fardeau serait-ce pour vous si vous deviez vivre avec la question « et si je n'avais pas abandonné ? » le reste de votre vie ?

La plupart des personnes placées dans une telle situation ne pourraient pas renoncer. Hutchison, Taske et Kasischke l'ont fait, mais bien plus nombreux sont ceux qui ont été incapables de résister à l'appel de la persévérance – ceux qui sont morts ce jour-là et bien d'autres qui ont échappé de justesse à la mort.

Le Super Bowl, un cimetière d'entreprises

De même qu'on doit savoir choisir quelles pentes gravir, on doit apprendre à mieux déterminer quand redescendre.

Lorsque le monde change, nous devrions laisser tomber ce qui ne marche pas ou ne correspond plus à ce que les gens veulent, ou à ce que nous-mêmes voulons. Nous devrions scruter le paysage à la fois pour comprendre quand cela risque d'arriver et découvrir ce vers quoi nous pourrions reporter notre attention.