



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## La résilience pour faire face aux pressions

La capacité de résilience devient plus que jamais un facteur déterminant de succès pour les dirigeants.

La multiplication des situations d'épuisement professionnel et de rupture comme la croissance des comportements managériaux perçus comme toxiques interpellent. Elles mettent en évidence d'une part une évolution très marquée de l'instabilité, de l'incertitude, de la pression qui pèse de plus en plus sur les individus à tous les niveaux. Elles révèlent d'autre part une érosion progressive de la capacité de résistance de la population face à la pression, dans un contexte qui globalement reste confortable et protégé. Elles interrogent aussi sur la capacité de diagnostiquer la capacité de résister à la pression et de développer celle-ci.

On utilise de plus en plus en psychologie le terme de résilience pour rendre compte de cette capacité. La résilience est définie comme «un processus dynamique au travers duquel les individus démontrent une capacité positive à faire face et à dépasser les difficultés et problèmes rencontrés» (traumatismes, menaces, injustices, conflits, manifestations collectives ou individuelles de mécontentement, incertitude, risque d'échec, exposition médiatique, ...). Au travers de cette définition, on constate que la résilience concerne essentiellement deux aspects:

- la manière de percevoir les choses, de prendre en compte les risques, de parvenir à relativiser, à positiver et à prendre du recul,
- la capacité à dépasser les situations stressantes, en trouvant une solution appropriée pour résister, rebondir, s'adapter.

Le manque de résilience se voit très vite chez des individus qui manquent de confiance en soi, qui voient les problèmes plus que les solutions, qui se mettent en position de victime. Il est plus difficile à identifier chez les individus qui prennent les pro-

blèmes sur eux, qui en apparence ne montrent pas leur stress qui pourtant les travaille et les mine en profondeur. Prendre sur soi pour ne pas montrer sa faiblesse, étouffer ses émotions parce qu'il semble inopportun de les exprimer, n'est qu'apparence en termes de résilience. C'est au contraire se mettre gravement en danger.

A l'inverse, la vraie résilience permet de s'adapter efficacement à son environnement, à sa situation, parfois en se retirant, parfois en agissant, parfois en interagissant de manière appropriée. Ce qui sera donc décisif, c'est la capacité à appréhender correctement la situation, avec un mélange d'analyse objective et d'intuition, à maîtriser ses émotions suffisamment pour garder la tête froide et prendre une décision adaptée qui ne sera ni dans le repli ni dans l'activisme ou l'agitation. Ceci permet de savoir que les difficultés sont normales, que tout ne peut pas toujours réussir, que les échecs suivent logiquement les succès, que les difficultés et les obstacles sont là pour être surmontés, par la persévérance ou par l'adaptation de sa stratégie personnelle.

La résilience nécessite aussi d'en «garder sous la pédale». En étant à fond tout le temps, en ne reconnaissant pas ses limites et ses besoins personnels en matière d'équilibre de vie, on exclut au fond la résilience alors qu'on pense en être un champion. Parce qu'on n'aura simplement plus de ressources pour faire face à des difficultés majeures.

La résilience présuppose aussi une bonne prise de conscience de ses peurs et de ses propres schémas comportementaux, pour savoir à quel moment ce sont ces derniers qui prennent le contrôle de nos actions et de notre vie. A ce moment-là, nos déci-

sions ne peuvent plus être rationnelles et justes, parce qu'elles sont conditionnées. Travailler sa résilience devrait donc constituer une préparation indispensable pour occuper un rôle de dirigeant. La formation académique ne la remplacera en rien. Les formations managériales et un chemin de carrière programmé pour le succès non plus.

C'est tout au long de sa vie que la résilience se développe, par une expérience «apprenante»: en étant exposé à une série de difficultés, à de l'incertitude, à du changement; en étant amené à dépasser les obstacles sans avoir quelqu'un qui se substitue à nous pour résoudre le problème à notre place; en sachant apprécier pleinement les succès et gérer efficacement les échecs; en apprenant à mobiliser ses ressources personnelles, à développer son ancrage énergétique, à construire une vision positive dans un contexte délicat, à maîtriser ses émotions tout en les acceptant; en sachant aussi ne pas rester seul à ces moments-là. C'est donc un mélange d'exposition à des situations concrètes, de méthodes à acquérir pour utiliser au mieux ses propres ressources (ex autohypnose, sophrologie, méditation), de capacité à construire et à s'affirmer dans la relation, de dépassement de ses freins et schémas limitants et d'un accompagnement approprié qui, au fil des ans et de l'expérimentation, permettra de renforcer sa résilience, sa force personnelle et finalement sa confiance en soi. Il devient chaque année plus dangereux de faire l'impasse sur le sujet. Et plus important de savoir la mesurer précisément.

\* Empowering for change, [www.piman.ch](http://www.piman.ch); Dr. Sr. Econ, Enseignant Université et HES, [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch)