



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Comment affronter ces peurs qui nous gouvernent

Tout dans la conduite d'une entreprise semble être le fruit de décisions rationnelles. Pourtant la peur joue un rôle majeur dans celles-ci.

La peur a fait l'objet de traités, de citations et de discussions depuis la nuit des temps. Elle est vitale, puisqu'il s'agit d'émotions ressenties en présence d'un danger ou d'une menace, pour les fuir ou les combattre. La peur fait aussi partie du quotidien des managers. Cela permet de gérer les risques. Mais cela peut aussi occasionner des comportements surprenants voire perçus comme «toxiques». Nous avons choisi de traiter les trois que nous rencontrons le plus souvent dans notre pratique, afin de jeter un regard nouveau sur toute une série de comportements dont trop de monde souffre aujourd'hui: la peur de perdre la maîtrise, la peur de décevoir, la peur de la confrontation.

1. La peur de perdre la maîtrise semble la plus anodine. La maîtrise est une condition sine qua non de l'excellence professionnelle. Elle conduit à définir un cadre, des règles, des processus, des indicateurs de pilotage, des mesures et contre-mesures, de manière à pouvoir assurer la performance du système. Lorsqu'un dirigeant en charge d'un processus est mû par un besoin personnel de maîtrise, l'excellence peut être au rendez-vous. Mais on observera aussi le besoin de tout contrôler, d'éviter toute incertitude. Ceci peut être interprété comme une soif de pouvoir. Des faiblesses personnelles, notamment au niveau de la confiance en soi et de la résilience, constituent généralement une explication pertinente de cette situation. Le dirigeant, sachant par expérience qu'il pourrait perdre ses moyens dans une situation d'incertitude ou de perte de maîtrise, met tout en place pour garder le contrôle sur toutes les décisions importantes, ne déléguant que les activités opérationnelles bien rodées à des gens qui

ont su gagner totalement sa confiance. Il peut en résulter des conflits de territoire avec ses collègues, et un «vide managérial» autour de lui.

2. La peur de décevoir se traduit par des comportements de prudence excessive, de manque de prise de risque et de conformisme extrême. On fait tout pour, qu'en aucun cas, on ne puisse nous reprocher d'avoir pris des décisions non fondées, d'avoir dépassé le cadre, d'avoir démontré son incompetence, d'avoir échoué. Ces peurs résultent elles aussi d'un manque marqué de confiance dans ses capacités et sa valeur, d'une conviction qu'on ne se relèverait pas d'un échec ou de perdre la face. On s'enferme dans des schémas de protection, de réponse extrême aux attentes, qui s'apparentent à de l'obéissance aveugle. On se met aussi une pression énorme à la perfection, pour ne pas décevoir ceux qui comptent pour nous. Ce faisant, on donne un «droit de vie et de mort à son entourage», en faisant le pari qu'en étant parfaits et en faisant toujours plaisir à l'autre, la reconnaissance sera au rendez-vous. En fait, on crée toutes les conditions pour que les autres s'approprient ce pouvoir et finissent pas l'utiliser contre soi, même sans aucune volonté de nuire.

3. La peur de la confrontation est liée à des expériences négatives de la relation humaine: des situations conflictuelles difficiles à surmonter, des comportements parfois violents ou dominants vécus ou observés, etc. En d'autres termes, la relation est associée à son lot de dangers. Il s'agit donc d'en prendre le contrôle absolu, ou de l'éviter. Cela peut donner des dirigeants autoritaires, pour qui avoir le contrôle de la relation dans un mode dominant-dominé constitue la condition sine qua non du succès.

On se protège en ne laissant pas de place à l'autre, mais en s'isolant et en créant des conditions potentiellement conflictuelles. L'autre stratégie consiste à fuir les situations délicates, en s'assurant de faire partie d'une équipe, d'impliquer les autres, d'être à l'écoute et attentionné, de se mettre au service des autres, d'être à l'origine des contacts au sein de son réseau, de se montrer tolérant de la faiblesse des autres. En résultent des comportements où l'on donne beaucoup de place à l'autre dans l'espoir qu'il saura en faire de même pour nous. Avec le risque que l'autre en abuse. Le conflit qu'on cherche à éviter finit donc presque toujours par arriver. Il y a encore bien d'autres exemples. Chacun de nous se retrouvera plus ou moins dans l'une ou l'autre de ces descriptions. C'est normal, car ressentir certaines peurs est un gage de survie. Les problèmes commencent lorsque les peurs, au-delà de nous avertir d'un danger, prennent le dessus sur notre vie et nous dominent. Au point de former des schémas comportementaux dont nous restons prisonniers. Ce n'est qu'en abordant ouvertement ces schémas et leurs conséquences, en trouvant dans ses propres ressources d'autres manières d'y faire face, en vivant non plus le danger mais un sentiment de sécurité nouvelle grâce à une conquête progressive de manières différentes de faire, qu'on a une chance de les dépasser. Le défi est de taille, mais des solutions existent pour réussir. ■

* Directeur du cabinet PI Management (www.piman.ch) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® (www.career4life.net). Il enseigne aussi la GRH et la gestion du changement.