



Transformation d'entreprise Maîtriser les peurs pour réussir

Lorsque l'on me demande mon avis sur la manière de réussir une transformation d'entreprise dont le projet ne parvient pas facilement à se décliner du haut vers le bas, ou sur les difficultés rencontrées par un manager dans l'exercice de ses fonctions, j'ose parler de la peur comme la cause de tous les blocages et de tous les freins.

Je demande toujours à mon interlocuteur de me décrire le comportement des personnes concernées et les symptômes observés. La réponse est toujours mesurée, mais on finit par me décrire dans l'ensemble, des managers qui se débouillent, qui ont du recul, même lorsque l'environnement change, ou des managers devenant directifs, ou des managers dont le « leadership » est mis à rude épreuve, marqués par l'indécision et un flou ambiant. On me décrit également des responsables en difficulté, en souffrance au travail, sans être tout à fait sûre qu'il y ait un lien entre ces managers en difficulté et la manière dont ils sont managés.

J'explique aux décideurs qui m'interrogent, que la pression amplifie la directivité de certains responsables, et que chez d'autres, cela activera plutôt leur indécision, le manque d'engagement et la circonspection.

La peur de ne pas y arriver active un sentiment d'insécurité et chacun d'entre nous réagira différemment pour se protéger. Lorsque les situations ne changent pas, que l'avenir est certain, nous sommes sereins. A l'inverse, lorsque l'on se sent insécurisé, lorsque l'avenir est flou, lorsque les autres ne nous renvoient plus de signes rassurant, nous sur-réagissons et nos comportements sont marqués par l'évitement, le non engagement, le report, ou la rigidité, la dureté, le combat, la lutte, les tensions, qui sont autant de signes qui trahissent notre insécurité.

Ce que je constate, c'est que c'est bien la peur qui nous empêche d'être clair avec nos subordonnées, avec notre hiérarchie, avec nos collègues. On va se cacher, s'éviter, moins s'exposer, passer par l'email, décaler sa réponse, ou au contraire, rechercher à imposer son point de vue par beaucoup de directivité. On peut passer de la rigidité à la fuite en un clin d'oeil. Dans mon bureau, j'observe depuis des années ces différentes réactions chez mes clients. Elles sont toutes en relation avec nos appréhensions, nos peurs de fond, même si nous n'en n'avons pas conscience.

Il y a une grille de lecture pour « décrypter » tout ce qui se passe en nous et chez les autres en cas de peur. Cette grille une fois décodée nous permet de réajuster nos comportements et d'obtenir plus de résultats : plus de sécurité pour nous, plus de sécurité vis-à-vis des autres, moins de jeux de compétition, et au final, plus d'implication des uns et des autres, et une meilleure ambiance au travail.

Avec la pression des résultats, avec les transformations de plus en plus rapides, les repères changent et les personnes cherchent comme elles le peuvent à se rassurer.

Se raccrocher à des pans de mur, chercher des repères pour se stabiliser, et lorsque ça glisse et qu'elles ne contrôlent plus rien, alors c'est la fuite, l'évitement, l'absence, pour ne pas se frotter au changement qui fait peur. Lorsque la fuite n'est plus possible, c'est la lutte et la résistance qui surgissent, adossés à la colère qui traduit la peur de ne pas avoir sa place dans ce changement. On craint avant tout la perte de territoire. Par dessus tout, lorsque le chef d'orchestre ordonne le changement, il se rajoute une peur de l'incertitude à la crainte naturelle des figures d'autorité.

Ce que je dis ici est plus aisé à comprendre lorsque l'on accepte d'observer ses propres réactions en situation. Lorsque l'on n'a pas envie, nous fuyons, idem quand on nous impose quelque chose que nous ne souhaitons pas. Face à un challenge, et lorsque l'on craint de perdre de l'influence, nous ne nous laissons pas faire : nous combattons. Cela est le résultat de la peur. Dans le cas de projets de changement, ce que je vois, c'est qu'en général, les craintes s'accroissent. On craint l'autorité qui nous jugera sur l'avancement du projet. La crainte de l'autorité est variable, elle est souvent un héritage qui dépend du modèle éducatif, sociologique, familial, de la culture du pays dans lequel nous vivons et de notre propre expérience avec l'autorité. En fonction du type d'autorité qui nous dirige, directive, consensuelle, aimable ou ouverte, nos peurs varient, passant de l'angoisse de perdre son travail à la simple crainte de déplaire.

Face à des challenges et à la pression du changement, beaucoup de leaders que je côtoie ont développé une stratégie d'accomplissement de leurs objectifs par de la rigidité et du contrôle, avec une écoute réduite. Leur style de management est directif alors qu'eux mêmes disent subir la directivité de leur propre N+1. Ils agissent avec leurs équipes en ne leur laissant pas beaucoup d'espace, même s'ils croient leur en donner. On est alors plus dans le « faites ceci faites cela », avec des propos directs, du contrôle, parfois des jugements de valeur, souvent des émotions incontrôlées (colères), ou l'expression de mécontentements, pour aller vite à l'objectif assigné par la hiérarchie...il y a pas ou peu d'encouragements et le droit à l'erreur n'existe pas.

Comme leurs « exécutants » n'osent pas vraiment remettre en question ces ordres venus d'en haut, par peur d'être perçu comme non collaboratifs, la descente d'information se fait avec la même pression sur les autres, et certains vont même trouver des coupables quand les résultats ne sont pas atteints. La peur entraîne partout des réactions en chaîne : dureté des propos, accusations infondées, rupture d'échanges, évitement de collègues, victimisation qui entraîne ensuite le besoin de critiquer l'organisation ou son N+1.

Il n'est pas rare que certains se cachent de leur hiérarchique, en développant un sens aigu de l'autonomie, pour éviter de faire des demandes dont ils craignent qu'elles soient de toute façon recalées ou refusées par leur N+1. J'assiste à des stratégies extrêmement bien ficelées mais toujours inconscientes d'évitement du « chef » dont on apprend à se passer, et qu'on aimera tacler.

Ce que je décris ici n'est pas ce qui se passe chez le voisin. Cela se produit à notre époque de changements rapides au sein de toute entreprise en transformation, et de celles dont les objectifs sont de faire toujours plus.

J'observe également des peurs chez les N+1. Ils craignent d'être jugés et évalués par leurs collaborateurs ; cela peut donner lieu à des stratégies comportementales variées, entre la fuite (pas d'attentes clairement formulées, évitement des sujets qui fâchent lors de réunions collectives, annulation des réunions) et une certaine rigidité (autorité non discutable, propos durs parfois moralisateurs lors des réunions, recherche de bouc-émissaires). Comme s'ils se protégeaient derrière une sorte de carapace.

Or, ces stratégies comportementales très inconscientes, affaiblissent tout le monde. Petit à petit, on se dit moins les choses en réunion, on n'ose moins s'afficher, sauf à évoquer des sujets moins essentiels, et on peut même constater un manque d'engagements des uns et des autres, du temps perdu dans des détails, de la procrastination. Chacun va s'abriter dans son monde et essaiera d'entretenir des relations exclusives avec le hiérarchique hors de la réunion. On est alors loin de l'esprit de collaboration et du « travailler ensemble ».

Lorsque j'explique à mes clients ce fonctionnement lié à nos peurs, et les agissements qui en découlent, je constate assez rapidement des modifications de comportements. Les prises de conscience se font et beaucoup de questions surgissent : comment faire pour me sentir en sécurité quand l'entreprise m'en demande deux fois plus avec deux fois moins ? Comment faire pour me sentir en sécurité quand mon responsable a recruté lui même une personne qui fait la même chose que moi ? Comment faire pour me sentir en sécurité quand mes collaborateurs ne font pas ce que je leur demande ? Comment faire pour ne plus avoir la boule au ventre le dimanche soir ? Comment faire pour oser dire à mon manager que je ne serai pas aux résultats attendus ce mois ci ? Comment oser prendre la parole au Codir sans sentir que je risque d'être vu comme celui qui ne comprend pas etc....

Sur le terrain, avec des équipes, comme au sein des comités de direction, il se produit les mêmes choses. Je pourrais ici lister toutes les peurs majeures recensées au fil des années : peur de décevoir, de ne pas être vu comme pas assez autonome, de ne pas parvenir au résultat, peur des autres, peur de ne pas être le premier, de mal faire et même de faire du mal à autrui en lui disant les choses trop directement.

C'est la peur qui nous amène à être dur avec les autres, à les diriger plus qu'à les manager, c'est la peur d'être perçu comme un manager « insuffisant » qui nous amène à ne pas laisser son collaborateur terminer ses phrases et de répondre avant lui ou à sa place, c'est la peur de ne pas savoir faire qui nous fait éviter notre interlocuteur, voire, fuir les situations, et enfin c'est bien la peur qui est la cause des combats entre personnes.

Les colères, les tensions, les luttes, les conflits, les épuisements professionnels et les dépressions sont des manifestations physiques de nos peurs de ne pas être reconnus. Beaucoup témoignent qu'ils ont donné beaucoup d'eux mêmes, qu'ils ont tout donné, mais qu'ils n'ont pas reçu d'échange, pas de merci. Je peux même vous dire que ce qui se joue alors, c'est la reconnaissance de soi par les autres, et lorsqu'elle ne vient pas, c'est la porte ouverte aux sur-réactions émotionnelles qui allument tous les feux de rigidité, de non engagement, de combats, de tensions, de burn out, de tristesse, de démotivation. Tout le contraire de ce qui est nécessaire aux personnes pour être heureux, tout le contraire de ce que souhaitent les états majors dans les entreprises pour que les projets se déclinent. Lorsque cette reconnaissance ne vient pas, certains feront tout pour l'obtenir, souvent au détriment du bon sens et du travail collaboratif. Certains iront même au combat « contre » pour prouver la valeur qu'on ne leur reconnaît pas.

C'est la peur qui nous amène à ne pas clarifier nos attentes à notre N+1 ou à nos équipiers, et qui fait passer en second nos besoins. Cette attitude peut être dangereuse en vol, dans le cockpit d'un avion gros porteur, et sans doute que c'est moins le cas ici bas. Mais sur la durée, le N+1 qui ne dispose pas de suffisamment d'informations de la part de son subordonné ressentira une insatisfaction, peut être même de la compétition entre lui et son N-1. Il finira par en prendre ombrage et cette méfiance creusera l'écart, le verra devenir directif avec celui qui ne lui montre pas sa confiance.

C'est la peur de ne pas être assez important qui amène la majorité d'entre nous à se donner à fond, jusqu'à épuisement car nous avons besoin de sentir que nous comptons. Alors, quand la reconnaissance spontanée ne vient pas, pour être vu et pour être reconnu, on voit passer ces personnes par de la colère, la compétition, les tensions, jusqu'à obtenir les signes de reconnaissance recherchés. Mieux vaut être vu et reconnu pour des problèmes que de vivre dans l'indifférence.

Parfois, je vois se mouvoir des personnes responsables qui passent par tous ces comportements à la fois afin d'obtenir l'attention qu'ils pensent ne pas recevoir suffisamment.

D'autres se contentent de cette situation et font seuls, ne demandent rien, et parfois ils tremblent à l'idée même de faire une demande. Lorsqu'ils n'ont plus le choix de faire autrement, ils passent alors au stade de la demande, mais ce n'est pas clairement exprimé.

Quand certains se sont tant donnés en nombre d'heures, et qu'ils ont l'impression qu'on ne les reconnaît toujours pas, qu'ils ont le sentiment que leur hiérarchie les ignore, on voit alors chez eux les symptômes du stress, de la fatigue, de l'usure. Ce sont des collaborateurs qui se sentent impuissants, tristes, après avoir eu le sentiment d'avoir perdu un combat, le combat pour se sentir utile, vu et reconnu comme important. Ces personnes tiennent alors des discours négatifs, pessimistes, et elles auront du mal à faire le « minimum ».

A l'heure de la bienveillance au travail, je suis toujours étonné que la directivité et la toute puissance sont toujours les méthodes les plus utilisées par les leaders, et que les personnes qui ne suivent pas, malgré toutes les formations en management, sont juste entrain de réagir à un style directif qui va entrainer des réactions logiques : peur de dire, peur de faire, méfiance, retrait, évitement, désengagement, stress, tensions. Certains leaders qui ont compris que la directivité n'est pas payante s'essaient aux techniques d'écoute, du consensus, de la compromission, sans plus de succès car ils oublient de dire non et de donner des conditions à la réalisation des objectifs communs. Ne pas en donner est aussi un symptôme de la peur. Je reste sympathique en ne demandant rien d'oppressant et en me reposant sur l'autonomie de mes collaborateurs qui savent ce que j'attends d'eux (enfin, certains le croient).

Alors oui, lorsque l'on me demande mon avis, je ne vais pas distiller des méthodes de management qui vont se rajouter à d'autres méthodes de management, mais je vais aller voir à la source du problème : LA PEUR. Je vais demander à chacun de penser « à l'envers » de ce qu'il a appris jusqu'ici : faire face, faire front, courir, aller plus vite, faire seul, parler plus fort pour être entendu et être vu comme le leader, trouver toutes les solutions à tous les problèmes... Je leur demande de réfléchir à leurs réactions face à la peur, je leur demande de réfléchir à ce qu'ils pourraient dire ou faire pour apaiser la peur des autres, afin que, par ricochet, ils se sentent à leur tour sécurisés par ces mêmes autres.

J'explique que nous avons le choix : renforcer la confiance et la sécurité entre nous et les autres, dans un monde de plus en plus mouvant, ou renforcer le sentiment d'insécurité et de défiance entre nous et les autres. Je dis bien que nous avons le choix.

En 1 ou 2 jours, des équipes se redressent très vite en comprenant que nous sommes tous des acteurs potentiels des réactions des autres. Il suffit de comprendre cette logique émotionnelle, cette escalade, pour être en mesure de se reprendre et de dire stop à la peur en revenant finalement à du bon sens.

Sécuriser son voisin c'est du bon sens. C'est quand il se sent en sécurité, en confiance qu'il a envie de se donner pour vous, de s'investir pour votre cause ; Il est toujours possible de travailler dans un climat d'insécurité, et d'obtenir la collaboration des autres par la force,

mais le prix est, je trouve, bien plus élevé : fatigue, addiction au travail, solitude du pouvoir, environnement de travail décourageant, peu ou pas d'adhésion des collaborateurs.

Je préfère toucher les managers, les leaders, les collaborateurs par de la simplicité, en leur expliquant que ce qui nous empêche de travailler sereinement, c'est nous mêmes. Nous refoulons ce que nous ressentons et ce que nous pourrions dire car nous craignons que cela dérange ou soit vu comme ridicule. Que de temps perdu ! à force de ne pas dire, on les dira brutalement, nous baignerons dans un environnement méfiant, non protégé, et notre imagination se substituera à la réalité car les faits sont déformés quand on est pris par la peur. Combien de fois m'arrive-t-il d'entendre des personnes responsables me dire qu'elles en viennent à douter d'elles mêmes, à douter de leurs décisions, de leurs compétences. Combien de fois j'en vois certains ne pas agir, par peur de ce que penseront les autres, certains imaginant même que leur hiérarchique « n'a pas d'estime pour eux ».

Je leur explique que nous disposons de toutes les clés pour dépasser tout ça.

Nous pouvons tous du jour au lendemain changer d'attitude.

Personnellement, je pense que c'est à ceux qui sont des responsables, des dirigeants, des patrons, d'instaurer ce climat de collaboration et de sécurité pour faire taire la peur qui de toute façon sera toujours à l'affût. Ils peuvent faire les premiers pas en veillant à avoir un style de communication plus clair, moins flou, plus conciliant, moins dur, en réduisant leurs jugements spontanés, en montrant plus d'intérêt à chacun, en expliquant leurs attendus plus clairement, en dialoguant, en instaurant une culture des compliments (signes de reconnaissance), en montrant plus d'écoute, plus de considération, en utilisant des techniques de dialogue et d'influence pour renouer le contact avec chacun afin que la peur fasse un pas en arrière pour stimuler les responsables des équipes opérationnelles.

Cela passe par la capacité à dire non, à dire oui, à reformuler, à donner aux uns et aux autres la capacité de s'exprimer sans se sentir « en danger » et à devoir mettre en place des stratégies souvent inconscientes de séduction ou de confrontation pour avoir droit à la parole.

Je rappelle souvent que lorsque des personnes refusent de faire, c'est parce qu'elles se sentent exclues du système.

On ne devient pas un opposant du jour au lendemain. Au manque d'attention, ces personnes substituent les tensions, afin de récupérer par la force cette attention qu'ils ne reçoivent pas.

Face à la peur de « déranger » notre hiérarchie, face à la peur qu'ont les collaborateurs d'être jugés, nous avons de nos jours toutes les méthodes, nous, les coachs, les formateurs, pour vous aider à simuler des situations où vous comprendrez le sens de *donner de l'importance à l'autre*.

Cela est réparateur pour tout le monde.

Nous pouvons même expliquer aux protagonistes qu'ils ont leur part de responsabilité dans la continuité des malentendus et des tensions en refusant eux mêmes de s'octroyer des compliments, et donc d'en faire aux autres, tant qu'ils verront de la manipulation à la place des compliments. Oh oui, il est parfois bien difficile de s'auto-complimenter, et il est tellement plus facile pour beaucoup d'entre nous d'ignorer le compliment. On lui préfère la difficulté et le challenge, car nous pensons que c'est pour nous le moyen de montrer notre valeur, alors que le compliment est vu comme « ramollissant » (pour l'avoir entendu maintes et maintes fois).

Je mesure ô combien nos sociétés se sont trompées car on n'obtient pas l'adhésion des uns et des autres par la menace, par la peur ou par un climat de tension. Ce mode de fonctionnement infantilise les collaborateurs, les mets dans des positions d'assujettissement et de faire plaisir, d'attente, et les enferme dans leurs craintes de « mal faire ».

On pourra en voir certains réussir dans ce modèle car ils correspondront à des critères fort recherchés : autonomie, esprit de compétition, goût du challenge. Ils s'en sortiront car ils aiment ça, mais ceux qui en pâtiront le plus sont tous les autres, la majorité, ceux qui ont besoin de la qualité de la relation.

Il me semble qu'être responsable c'est avant tout être conscient.

Etre conscient du pouvoir que l'on a d'accroître la pression sur les uns et les autres en stimulant leurs peurs inconscientes, ou de diminuer ces peurs afin d'obtenir le meilleur de chacun. Et si être « responsable » finalement, signifiait au sens anglais, être « able to respond », c'est à dire, « être apte à répondre » à nos besoins de sécurité en renforçant chez chacun le leur ? en développant chez chacun son sentiment d'importance, par opposition à celui de se ressentir comme « insignifiant » ? Car c'est en se ressentant « significatif » (mot anglais n'ayant pas de traduction en français), que l'on décuple ses forces, et donc son engagement auprès des autres. C'est en se sentant « appartenir » que notre motivation s'accroît. La réaction en chaîne est alors miraculeuse sur les autres.

Au fur et à mesure de mes années de coaching, d'entretiens individuels, d'animations de groupe, je me suis aperçu que mon rôle était d'aider à cette prise de conscience.

Sécuriser l'autre pour permettre l'expression des potentiels, pour permettre plus d'authenticité, plus de spontanéité, plus de puissance, et au bout du compte plus d'efficacité individuelle et collective. Je vous rassure, il ne s'agit pas de psychologie ou de « bisou thérapie ». Il s'agit de réussir à générer chez les uns et les autres la prise de conscience que c'est ce qui fera naître *l'esprit d'équipe tant recherché, car c'est ensemble que les entreprises réussissent* à surmonter leurs défis et à dépasser leurs difficultés. Cela passera par des efforts individuels de compréhension que la sécurisation des liens par une attention à l'autre est une clé de succès !

Il n'y a rien de difficile dans cette approche, sauf la résistance de notre égo qui va s'y opposer en trouvant toutes les excuses pour ne pas tenter l'expérience ou pour abandonner. Cette approche pour mieux fonctionner ensemble repose sur un mode d'emploi commun, sur la diffusion de signes de reconnaissances, sur l'encouragement plutôt que l'inverse, sur l'écoute active, la reformulation et sur les engagements mutuels à faire ce qui a été dit.

Vous pouvez essayer cette approche avec votre boulangère qui ne vous sourit jamais, chez qui vous êtes contraint d'aller car de toute façon son pain est excellent : alors allez chercher votre pain, ne souriez pas, critiquez même sa boulangerie ou le pain que vous payez, « car de toute façon elle ne mérite pas votre attention puisqu'elle ne vous en donne jamais ». Une fois sortie, vérifiez ce qui se passe en vous, ce qui monte en vous : Satisfaction ? Joie ? Colère ? Indifférence ? On peut vite s'acclimater à un monde d'indifférence et mener sa vie sans recevoir de sourire, de signes d'intérêt, ni d'encouragements. Beaucoup parmi nous savent marcher, courir, en se donnant du sens et ne savent même plus fonctionner avec des encouragements. Ils ont appris à s'en passer, ils ont fermé et emballé tout ça. Avec votre boulangère, vous pouvez choisir l'autre possibilité, celle de lui sourire malgré ce que vous pensez d'elle et de sa boulangerie, en la complimentant sur son pain, sur un détail. Observez alors sa réaction, écoutez, elle vous parlera sans doute plus qu'à l'ordinaire, et, en sortant, vérifiez ce qui se passe en vous. Vous aurez sans doute plus de satisfaction et d'énergie en sortant, même si c'est vous qui au début avez du faire le premier pas.

Alors en tant que responsable « apte à répondre », vous avez le choix d'attiser ou d'apaiser la peur, en ayant plus conscience de vos propres réactions et en faisant prendre conscience à vos collaborateurs de leurs réactions.

Mon approche est le résultat d'une observation : quand j'en parle, les réactions sont immédiates, chacun comprend qu'il marche à l'envers et alors, la relance se constate chez chacun d'entre nous.

Chacun possède les clés du succès en soi et je vous propose d'y réfléchir pour insuffler un mode de pensée efficace au sein de vos équipes et de votre entreprise. En dépassant les appréhensions, les inhibitions, et les peurs, en donnant à chacun ce mode d'emploi des peurs, et de l'importance ressentie par tout à chacun, en analysant ensemble les avantages et les inconvénients de ne pas changer, en rétablissant les liens entre tous, vous serez en mesure de faire re-circuler une énergie d'accomplissement et un esprit d'entrepreneuriat.

Habitué depuis 25 ans à accompagner les personnes et les équipes, coach certifié, hypno thérapeute, formé à l'« Appreciative Inquiry », à l'Emotionnal Freedom Technique, à la méthode de Respiration profonde, et la méthode de traitement des peurs (TIPI), je constate que c'est la qualité des relations qui est le moteur de tout. Je développe cette approche tant en entretien individuel qu'en équipes. Rencontrons nous, le sujet est vaste et passionnant !

Merci de m'avoir lu jusqu'au bout,
Paris, le 28 mai 2018

Patrick Krzyzosiak
Coach habilité