

# DEMANDEZ ET VOUS RECEVREZ



**L'image que le leader ou le cadre a de lui-même, l'amène fréquemment à se retrouver seul face à certaines situations. Beaucoup pensent qu'à cause de leur fonction ils doivent faire face aux difficultés qu'ils rencontrent, sans soutien aucun. Dans ce cas, il ne leur vient que rarement à l'esprit que leurs pairs ou leurs subordonnés peuvent leur venir en aide.**

## **Nos représentations créent notre réalité**

Chaque cadre est en principe choisi pour ses compétences techniques et managériales. Cependant, on oublie souvent que ses plus grands atouts, lorsqu'ils sont présents en excès, peuvent créer des obstacles difficiles à surmonter. Prenons les styles de management les plus courants. Ainsi par exemple, le cadre stratégique et visionnaire, à force de chercher la vue d'ensemble et de ne voir que les grandes lignes a souvent tendance à négliger les détails. A chercher le changement et la nouveauté comme un défi permanent, il peut générer des incertitudes, des ambiguïtés, voire des situations chaotiques pour ses collaborateurs. Le leader très gestionnaire et opérationnel, tout fiable qu'il est, très structuré et organisé, peut avoir tendance à négliger les nouvelles pistes qui le sortent des sentiers battus et traitent de sujets pour lesquels il n'a pas d'expérience. Par dégoût du risque, il pourra ainsi rater des opportunités. Le chef directif, parfois autoritaire, a une vision technique et rationnelle des problèmes. Il peut les traiter sous pression, avec logique, recherche d'équité, et sans états d'âme. Cependant, il ne voit pas toujours les problèmes humains intangibles cachés dans certaines situations. Le cadre participatif aura lui tendance à régler les situations avec empathie et recherche de consensus. Il lui est parfois difficile de rompre ce qu'il considère comme l'harmonie, qu'elle soit extérieure ou intérieure. Observons ce dernier cas de plus près.

## **L'illusion du silence protecteur**

Carole (\*) dirige un groupe de 30 collaborateurs dans le secteur des finances. Elle fait partie de la minorité féminine de l'équipe de cadres. Lors d'une séance entre pairs, était débattue la possibilité pour certains cadres de revenir au front quelque temps et de reprendre le poste d'encadrement plus tard. Elle fait part de sa vision positive, face à une telle proposition, mais on lui rétorque rapidement qu'elle répond de la sorte car elle est une femme. Se sentant seule à défendre ce type d'idées, elle décide de se taire. Lors d'une séance de coaching, elle explique à son coach qu'elle a préféré garder le silence pour deux raisons majeures: elle

dit ne pas avoir le sens de la répartie et ne pas avoir le temps de développer ses idées et arguments.

## **La réalité de son saboteur intérieur**

Au lieu de la protéger, son silence a généré un vrai sentiment de solitude. Elle se sent profondément incomprise. Ce sentiment crée en elle une sensation d'isolement, qui la ramène à un besoin moteur très courant chez la plupart des êtres humains et donc aussi des cadres: être reconnue, en un mot être aimée. L'analyse de son mécanisme intérieur a fait clairement ressortir la réalité de ses représentations. Carole craint que si elle entre dans le débat critique, elle risque de se mettre en colère, ce qui va rompre l'harmonie qu'elle cherche à préserver à tout prix. En outre, en se taisant, elle pense se protéger du risque d'être déconsidérée si, d'aventure, elle n'avait pas une argumentation suffisamment étayée au cas où ses idées seraient contrées.

## **Oser demander**

Carole a trouvé un moyen simple, dans les moments de stress, de repérer sa tendance à se taire, lorsque sa gorge est nouée et que son cœur bat plus vite. Une fois qu'elle est consciente de ce qu'elle ressent sur le plan physique, elle peut aisément libérer son stress par une image mentale «en desserrant le ruban qui étranglait le tuyau dans sa gorge». Ce n'est qu'à partir de ce moment qu'elle a accès à une ressource simple consistant à demander un soutien aux personnes présentes par des questions ouvertes. Plutôt que de prendre toute la responsabilité de l'argumentation, elle a appris à demander par des questions comme: «Qu'est-ce qui vous fait croire que mon avis est lié au fait d'être une femme?» ou «Qu'est-ce qui, dans votre expérience, vous amène à penser que les femmes pensent comme moi?» ou encore, en relançant par des «je ne comprends pas votre argumentation, pouvez-vous en dire plus?» ou finalement, en osant demander de l'aide à d'autres pairs «qui dans l'assemblée peut m'aider à expliquer ce que je veux dire?». En osant se montrer ainsi vulnérable, elle permet à d'autres d'exprimer leurs doutes ou leur argumentation. Osez demander et vous recevrez de l'aide, rompant ainsi l'isolement inutile.

Denis Hertz

WAKAN - spirit in business

denis.hertz@wakan-sib.com

<http://www.wakan-sib.com>

(\*) Les noms des personnes et des entreprises sont fictifs. Tous les cas sont réels.