



La chronique d'Éléna Fourès, expert en leadership et multiculturalité, fondatrice du cabinet IDEM PER IDEM.
elena.foures@idem-per-idem.com

Réagir à une volte-face

Une volte-face est un changement brusque et complet d'avis, de comportement, d'objectif. Il choque et désarçonne les acteurs concernés, qui se partagent d'abord entre incrédulité et stupéfaction, puis se sentent trompés et trahis. Rarement anticipé, le retournement choque, comme la récente volte-face de Trump au G7, brusquement devenu G6.

Certains hommes politiques sont experts en volte-face, au point qu'on les surnomme « girouettes », et cela indépendamment de leur obédience politique. Après tout, « Rien de plus facile à retourner qu'une pensée. L'envers vaut l'endroit. » (Henri Jeanson). Mais les contes des volte-face historiques célèbres ont occulté le mécanisme même de retournement, intéressant en soi et dont la connaissance est nécessaire pour s'en prémunir.

La volte-face serait-elle une spécialité masculine ? Personnellement, je ne partage pas cette vision répandue, quoique sexiste. C'est surtout une tactique de surprise, une espèce de blitzkrieg qui signifie avant tout une brusque désolidarisation. Résultat : une alliance préalable implose ou un accord préalable vole en éclats. Il s'en suit une confusion et, potentiellement, une implosion du groupe. La volte-face est un moyen de saboter la confiance commune et de créer un effet théâtral, et parfois juste un moyen d'attirer l'attention à soi. Comme le disait Gainsbourg « J'ai retourné ma veste le jour où je me suis aperçu qu'elle était doublée de vison. ».

Que faire ?

Premièrement, ANTICIPER. Le « câblage » mental qui permet la volte-face est le « câblage » *extrême option*. Testez les partenaires câblés ainsi en leur proposant une partie de poker : observez-les durant une partie pour jauger de leur capacité à faire une volte-face, avant de leur accorder votre confiance ... à 90%.

Deuxièmement, en cas de volte-face avérée, REAGIR de façon appropriée, autrement dit, en Fonction et non pas en Personne. Toutes vos émotions (indignation, amertume...) viennent du côté Personne. En Fonction, imaginez que vous êtes dans un jeu électronique et réjouissez-vous que le niveau de complexité du jeu augmente : la simple présence d'une volte-face signifie que vous êtes passé à un degré supérieur.



Troisièmement, « the game » n'étant pas terminé, il vous faut continuer à y prendre part, en vous motivant par la pensée que le jeu est à la fois, stratégique et apprenant. Prenez de la hauteur, jugez la situation, adaptez votre stratégie et ouvrez une phase nouvelle, cette fois en essayant de mener le jeu, au lieu de le subir. Cherchez les avantages que vous pourriez tirer personnellement de la situation après la volte-face, il y en a nécessairement. Après tout, une volte-face n'est rien d'autre qu'une rebattue des cartes : les jeux qui étaient « faits » ne le sont plus. Les certitudes viennent à manquer et la confusion règne. Comment éviter le « Game Over » et recréer du liant dans cette situation ? « Que faire dans la confusion et l'inquiétude ? C'est simple, dire ce que l'on croit. », c'est-à-dire partager sa vision de leader, être authentique (Jean-François Deniau).

A FAIRE

❖ **Garder son sang froid**

La volte-face est un acte provocateur ou émotionnel. Ne donnez pas à son auteur le plaisir infini de vous voir blessé(e). Ne montrez pas à quel point cela vous a atteint. Demandez un « time-out », sortez du jeu et reprenez vos esprits avant de reprendre les commandes.

❖ **Agir au lieu de réagir**

Votre posture est primordiale. Votre mécanisme de prise de décision ne doit pas être conditionné par la volte-face en elle-même, mais par votre objectif de Fonction ! Le retournement de situation que vous venez de vivre n'est qu'un nouveau contexte : votre rôle ne change pas.

❖ **Rester vigilant**

La volte-face est un évènement à la fois soudain et prévisible. Certains caractères très émotifs, le câblage option ++, un contexte défavorable sont des terrains fertiles pour elle. Ne vous enfermez pas dans des scénarii prévisibles et qui vous empêcheront de réagir correctement : dites-vous simplement « Quoiqu'il arrive, je ferai de mon mieux. ».

A EVITER

❖ **Confondre volte-face et changement d'avis**

« Le sage change d'avis, le sot s'entête. ». La volte-face n'est pas un acte raisonnable par définition. Elle est brusque et violente, là où le changement d'avis découle d'un mûrissement de la pensée. N'amalgamez pas ces deux concepts : vous risquez de devenir déraisonnable à votre tour.

❖ **Ressasser**

Ne vous lamentez pas et ne répétez pas plusieurs fois de suite à quel point la volte-face vous a stupéfait(e). Cela affectera négativement votre capital de leadership. Il est urgent de montrer que vous avez pris vos dispositions pour capitaliser sur cet évènement, finalement anecdotique plutôt que d'étaler votre stupéfaction. Bref, mettez en valeur votre Fonction, pas votre Personne.

❖ **Vous mettre en retrait**

La situation ayant changé, vous êtes pris de court et préférez attendre que la fumée se dissipe. Grave erreur : ce serait avouer votre impuissance, ce qui signerait la fin de la partie pour vous. Au contraire, plongez au cœur de l'action pour vous positionner : c'est le seul moyen de fédérer.

