



La chronique d'Éléna Fourès, expert en leadership et multiculturalité, fondatrice du cabinet IDEM PER IDEM.

[elena.foures@idem-per-idem.com](mailto:elena.foures@idem-per-idem.com)

## **Que faire en cas de mauvaise donne ?**

Il arrive à tout le monde, même aux bons joueurs, d'être victimes d'un mauvais « jeu de cartes ». S'il est facile de gagner avec un bon jeu, comment faire en cas de mauvaise donne ? C'est là une occasion parfaite de montrer quel genre de joueur vous êtes.

Transposons la situation de mauvaise donne dans le vécu concret du monde de l'entreprise :

Habitué(e) à réussir, vous et votre équipe avez livré un projet (dans sa partie conception) dans les délais prévus. L'équipe de production a pris alors le relais, mais patauge depuis dans les difficultés techniques. Vous voilà victime d'une situation d'échec inattendue. Jouer dans une « équipe élargie » avec ceux qui ne sont pas aussi engagés ou efficaces que vos N-1, vous empoisonne littéralement la vie. Vous vous sentez pris(e) en « otage » par cette « mauvaise donne » et n'arrivez plus à gérer votre colère. Vous vous doutez que le projet ne sera délivré ni dans les temps impartis, ni dans les critères de qualité attendus. Vous êtes déjà prêt(e) à annoncer à votre équipe que vos bonus respectifs sont menacés à cause de l'équipe de production. Votre côté Personne, exaspéré, n'arrive pas à accepter cette réalité et la rejette. Votre « réacteur émotionnel » interne est en surchauffe, et le dissimuler vous épuise car le fonctionnement en mode « omelette norvégienne » consomme de l'énergie vitale et mène tout droit au « burn-out ». De plus, une réalité bis, idéaliste et attendue de votre part, où l'équipe de production aurait dû redoubler d'ownership pour livrer le projet correctement, brouille en permanence votre « écran » mental.

L'écart entre ces deux réalités (idéaliste projetée et terrain rencontrée) produit un « virus mental » : une négation de la réalité ou un refus d'accepter les faits. Cet écart vous pousse à réagir de façon inadéquate : donner votre démission ou provoquer un conflit frontal. Résultat : non-gouvernance de soi, incapacité de jouer en équipe et manque de maturité avérés. Voilà le « bouquet » perçu par vos pairs et supérieurs.



Il est urgent de recharger votre « disque dur » personnel et d'arrêter le « hold-up » de votre côté Personne pour réveiller votre côté Leader ! Plutôt que de jeter avec rage votre jeu sur la table – ce qui risque de vous aliéner des autres joueurs qui, eux, ont envie de faire une belle partie – il est urgent de vous poser deux questions essentielles. La première est « Comment gagner avec de telles cartes ? ». La deuxième est « Quelle est la plus-value cachée de la situation, en termes de potentiel d'apprentissage ou de croissance ? », autrement dit, comment tirer le maximum d'une situation, apparemment défavorable, pour transformer la probabilité d'échec en probabilité de réussite à long terme.

Y répondre, c'est trouver l'algorithme alchimique de transmutation du plomb en or.

## A FAIRE

### ❖ Apprendre à jouer en équipe

Cela suppose de raisonner autrement, en mode de coaction (« team player ») au lieu de tirer sur les autres. Sortez du jugement, intéressez-vous aux difficultés et aux freins des autres pour initier un dialogue constructif

### ❖ Devenir un leader inclusif

Sortez du mode opératoire féodal, au delà de baronnies locales, intéressez-vous à d'autres périmètres que le vôtre et à ceux qui y opèrent.

### ❖ Fonctionner sur la réalité terrain

« Ce qui est, est ». Ne vous focalisez pas sur « Ce qui aurait dû être ». Le principe de la réalité prime. Projeter un idéal vous fait entrer dans une confusion mentale de nature virale.

## A EVITER

### ❖ Se donner pour perdant avant même de jouer

Ne vous dites pas en jetant un coup d'œil sur vos cartes que les jeux sont faits, que vous avez déjà perdu. Battez-vous !

### ❖ Dire « Pourquoi cela ne marche pas ? »

C'est une formule qui induit le conflit. Préférez-lui celle de « Comment faire pour que cela marche ? » qui induit une recherche commune de solutions.

### ❖ Fixer le guidon

Prendre de la hauteur, élargir l'horizon permet de transformer et transmuter les situations et... les acteurs, dont soi-même.

