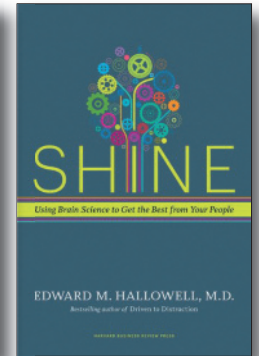
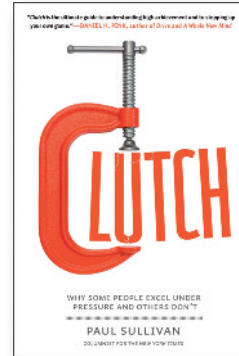


Performance sous pression

D'après *Clutch: Why Some People Excel Under Pressure and Others Don't* de **Paul SULLIVAN** (Portfolio, septembre 2010) et *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People* de **Edward HALLOWELL** (Harvard Business Review Press, janvier 2011).



Les grands leaders sont-ils génétiquement programmés pour résister à la pression ? Non, répond Paul Sullivan qui observe que les champions de la gestion du stress ont tous acquis les compétences qui leur permettent de limiter ses effets négatifs ! Selon lui, tout est affaire d'expérience et de préparation, à son propre niveau et à celui de ses équipes.

En octobre 2007, un an avant l'écroulement de la bulle financière, J.P. Morgan Chase était valorisée à 161 milliards de dollars, ce qui en faisait la quatrième banque américaine. Deux ans plus tard, à la sortie de la crise, la banque était cotée de nouveau à plus de 160 milliards de dollars mais surtout, elle avait pris la place de première banque américaine* ! Epargnée par la récession ? Pas vraiment, puisqu'en mars 2009, la capitalisation boursière du groupe était divisée par 2,5 comme la plupart de ses concurrents. Comment alors expliquer une telle sortie de crise ? Par la capacité de Jamie Dimon, CEO de J.P. Morgan Chase à prendre les bonnes décisions – notamment plusieurs rachats stratégiques – dans un environnement fortement anxiogène.

LA PRESSION : VOTRE MEILLEURE ENNEMIE

Incertitude, délais de réflexion de plus en plus courts, conflits sociaux... Les occasions d'être complètement débordé, et ce en milieu hostile, sont nombreuses en entreprise. Or si la pression peut être utile quand un décideur doit agir vite, elle peut aussi être toxique et bloquer toute prise de décision.

■ La pression, dangereuse...

En situation inhabituelle de stress, le décideur sollicite ses ressources pour répondre à la pression ; si cette dernière ne retombe pas, des troubles comportementaux (peur, émotionnalité...) ne tardent pas à apparaître, lui faisant perdre petit à petit toute capacité d'adaptation ;

- **Il ne parvient plus à se décider** : il perd sa concentration, la réflexion n'est plus possible. Le manager ne parvient plus à prendre de recul, chaque décision lui semble insurmontable.
- **Il s'énerve** : il propage la pression qu'il ne parvient pas à maîtriser de manière virale à son entourage (en particulier ses équipes), l'ambiance de travail se dégrade rapidement.

À RETENIR

- **L'incapacité à se concentrer, l'énerverment et la perte de confiance en soi** sont les trois symptômes qui bloquent la prise de décision en situation d'urgence.
- **Aptitude à rester focalisé, adaptabilité et conscience du danger** distinguent les champions de la performance sous pression des autres managers.
- **Développer la motivation, la collaboration et la formation** permet aux managers de limiter, en amont, l'exposition au stress de leurs équipes.

- Il perd sa confiance en lui, ainsi que celle de ses équipes et de ses supérieurs qui remettent en cause sa capacité à prendre les bonnes décisions. Il n'ose plus agir.

■ ... mais utile à la fois

Le sentiment de mise sous pression provient de l'adaptation de l'organisme à une situation d'agression. Quand il n'est pas paralysant, il apporte ce zeste d'urgence qui pousse le décideur à réagir à l'évolution de son environnement.

POURQUOI CERTAINS RÉSISTENT-ILS MIEUX À LA PRESSION QUE D'AUTRES ?

Qu'est-ce qui distingue les décideurs capables de résister à la pression des autres ? Quelques comportements quotidiens en apparence anodins...

■ Les qualités permettant de faire face à la pression

Les champions de la gestion de la pression comme Jamie Dimon présentent quelques points communs :

- **La capacité à rester focalisé en toute circonstance** : être discipliné et constant permet d'éviter de se laisser détourner de ses objectifs, de rester dans la course quoi qu'il arrive.
- **L'adaptabilité** : ne pas laisser son égo dicter ses choix. Accepter de changer d'avis et de mettre en pratique des idées nouvelles, y compris celles jugées mauvaises auparavant.
- **Penser au présent** : ne pas se focaliser sur des échecs passés (qui empêchent d'agir) ou sur de potentiels succès futurs qui peuvent pousser à prendre des décisions pour de mauvaises raisons (recherche d'une promotion, par exemple).
- **Équilibrer crainte et envie** : associer conscience du danger

Nokia sous pression

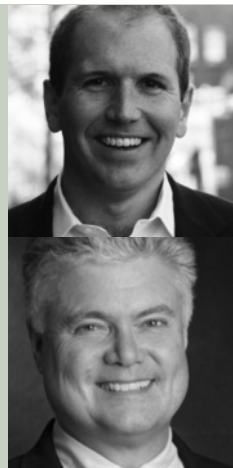
Tel est l'exemple de Stephen Elop, CEO de Nokia depuis septembre 2010. À son arrivée en pleine tourmente (Nokia a raté à la fin des années 2000 le virage du smartphone et la firme finlandaise a perdu sur l'année 2010 sept points de part de marché dans la téléphonie mobile), une de ses premières actions a été de créer un sentiment d'urgence parmi ses collaborateurs. Dans un mémo interne, il expliquait* : « L'histoire récente de Nokia s'apparente à celle d'un homme qui travaille sur une plateforme pétrolière en Mer du Nord et se réveille une nuit à cause d'une forte explosion qui met en feu l'ensemble de la plateforme. À mesure que le feu se propage, l'homme doit prendre une décision : être consommé par les flammes ou plonger de 30 mètres de haut dans des eaux glacées. » En exposant ainsi les employés de Nokia à la pression, Stephen Elop voulait les préparer à un avenir incertain qui nécessitait une nouvelle orientation stratégique (en l'occurrence, une alliance majeure avec Microsoft, annoncée quelques semaines plus tard).

* « Full Text: Nokia CEO Stephen Elop's "Burning Platform" Memo » », *The Wall Street Journal*, 9 février 2011.

Les auteurs

Diplômé du Trinity College et de l'université de Chicago, Paul SULLIVAN est aujourd'hui journaliste chroniqueur pour le *New York Times*. Entre 2000 et 2006, il fut rédacteur en chef et reporter pour le *Financial Times*.

Edward HALLOWELL est psychiatre, il a enseigné à la Harvard Medical School pendant vingt ans. Spécialiste du comportement, il est notamment l'auteur de *Driven to Distraction* (Touchstone, mars 1995), bestseller vendu à plusieurs millions d'exemplaires.



et prise de risque. C'est cette combinaison qui, enseignée aux Marines américains envoyés sur le terrain, leur permet d'avancer en situation de forte incertitude.

■ ... et les comportements toxiques

Certains comportements, au contraire, sont des facteurs aggravants de stress, pour soi comme pour les autres :

- **Être incapable d'assumer ses responsabilités** : l'inaptitude à prendre conscience de ses mauvaises décisions et à accepter la critique aggrave le sentiment de pression. Car les situations de fort stress imposent généralement aux managers de prendre des décisions impopulaires. Dans ce contexte, assumer ses décisions permet, même si elles s'avèrent mauvaises, de garder la confiance de ses équipes : les collaborateurs ne s'offusquent pas des erreurs mais du fait qu'un manager ne les reconnaisse pas.
- **Ne pas savoir agir rapidement** : si en situation calme, la réflexion est toujours un atout, elle peut être un facteur aggravant de stress en période de forte pression. La capacité à agir vite et sereinement quand la pression est forte est d'ailleurs la qualité qui différencie les grands sportifs des autres. Même dans des tournois de premier plan, « Tiger Woods joue la balle du 18^e trou comme s'il faisait une partie avec des amis », observe Paul Sullivan.

COMMENT SE PRÉPARER ET PRÉPARER SES ÉQUIPES

La capacité à résister à la pression est-elle innée ? Si certains comportements naturels peuvent aider à mieux appréhender le stress, Edward Hallowell, auteur de *Shine*** soutient que la résistance à la pression en environnement hostile se travaille, pour soi comme pour accompagner ses équipes.

■ Travailler sur soi

- **Se concentrer sur des objectifs clés** : se donner un but précis permet de maintenir un cap et de ne pas se contenter de réagir à l'environnement. Définir un objectif clair aide par ailleurs à prioriser ses décisions. Le risque pour le dirigeant est en effet de chercher à tout contrôler et de finir par se disperser alors que certains objectifs secondaires pourraient ...

... être écartés temporairement. Le leader doit alors accepter des compromis : qu'accepte-t-il d'abandonner pour atteindre son but ? Pendant les catastrophes humanitaires, la première action des ONG est par exemple de définir les priorités. C'est ainsi que la gestion de l'approvisionnement en eau intervient généralement avant la nourriture ou les soins.

• **S'entraîner, devenir un expert de son domaine** : les militaires, les forces spéciales ou les pompiers répètent leurs tâches jusqu'à en faire des réflexes. C'est ce qui leur permet de limiter les erreurs sous pression. C'est également ce qui caractérise les grands sportifs ; interviewé par Paul Sullivan lors d'un tournoi pour comprendre comment il faisait pour gagner à tous les coups, Tiger Woods répondait : « Je suis déjà venu ici, j'ai déjà vécu cette situation, plus que n'importe qui d'autre. J'ai aussi échoué plus que n'importe qui. Mais au bout du compte, tu finis par réussir. » Constat : la plupart des managers qui cèdent à la pression n'excellent pas suffisamment dans leurs tâches quotidiennes pour limiter les erreurs en période de stress.

■ Accompagner ses équipes

Comment aider ses équipes à libérer le meilleur d'elles-mêmes dans des moments de forte pression ? Edward Hallowell invite les managers à respecter cinq principes clés :

- **Sélectionnez** : placez non seulement vos collaborateurs à des postes où ils sont compétents, et où ils s'épanouissent pour les amener à développer leur performance de manière significative. Des employés satisfaits acceptent plus facilement une pression ponctuelle.
- **Connectez** : amenez vos équipes à s'entraider, particulièrement en période de stress. Sous pression, la tendance naturelle est à l'isolement. La collaboration permet au contraire de partager les problèmes et de les résoudre plus facilement.
- **Développez une culture du jeu** : le jeu est ce qui différencie les humains des ordinateurs, c'est ce qui permet de s'affranchir de certaines règles quand l'environnement évolue. Non

seulement le jeu est un facteur de créativité, mais il est une clé de l'adaptation. Le rôle du manager est de permettre à ses équipes de penser en dehors de sentiers battus et de sortir de leur zone de confort pour les inciter à innover et trouver eux-mêmes les réponses à leur stress.

• **Faites grandir** : afin de préparer ses équipes à des situations de pression inattendues, un manager doit être exigeant et les challenger. Conditions : ne pas confondre stimulation (positive pour mettre en mouvement) et stress nuisible (paralysant quand il devient toxique), toujours promouvoir le dialogue pour comprendre les difficultés de ses équipes et rester raisonnable dans ses exigences.

• **Témoignez de la reconnaissance** : attention à ne pas célébrer uniquement les grandes réussites ou l'atteinte des objectifs. Au contraire, accompagner ses équipes, particulièrement quand la pression est forte, consiste également à souligner certains détails : une bonne ambiance dans l'équipe, des efforts fournis, des progrès réalisés...

Bien qu'évoluant dans des univers très concurrentiels (et éprouvants pour leurs collaborateurs), des entreprises comme Google, SAS ou Whole Foods Market savent aménager des espaces de temps mort qui permettent d'évacuer la pression. Certaines autorisent leurs employés à consacrer une partie de leur temps de travail à des sujets qui les intéressent personnellement (Google), d'autres proposent des cours de gym gratuits (SAS), ou encore favorisent l'équilibre vie privée-vie professionnelle (Whole Foods Market) ; mais toutes ont en tête que, les situations tendues étant inévitables, pour qu'ils soient performants dans la durée, leurs employés doivent pouvoir relâcher la pression de temps en temps. ■

* En décembre 2010, Wells Fargo est passée devant J.P. Morgan Chase en termes de capitalisation boursière.

** *Harvard Business Review Press*, janvier 2011.

Ouvrir le dialogue

En 2009, McKinsey a interrogé plus de 1 600 leaders pour comprendre comment ils aidaient leurs équipes à surmonter la pression de la crise.



Source : « Leaders in the crisis: McKinsey Global Survey Results », *McKinsey Quarterly*, été 2009.