

TOUT LE MONDE NAÎT LEADER

Cette page n'aurait jamais existé sans le retour de mes bêta-lecteurs⁶, que je remercie chaleureusement au passage.

J'ai pris conscience de la nécessité de clarifier la définition du leadership. Mais j'ai aussi pris conscience que j'étais sous l'influence d'un biais cognitif, celui de « la malédiction de la connaissance ». Pour cultiver le suspense, je ne vous en dis pas plus, j'en parle plus loin ;)

Lorsque l'on parle de leadership, certains pensent à un leader qui dirige une équipe. Mais **le leadership est en chacun de nous**. Nous naissons tous avec un capital de leadership. Il sera plus ou moins développé chez certains, selon leur éducation, mais aussi leur profil de personnalité principal. **Mais tout le monde est son propre leader**. Car nous prenons tous des décisions au quotidien, qui vont influencer tout le reste de notre vie, et qui vont avoir un impact dans notre écosystème. C'est aussi simple que ça le leadership.

Donc, le leadership dans le monde du travail n'est pas à associer uniquement à ceux qui mènent des équipes. Un chef de projet qui travaille seul sur un programme informatique a du leadership. Un vendeur de voitures a du leadership. Ils vont tous les deux agir au quotidien, et prendre des décisions avec leur propre style de leadership. Ils auront tous les deux **un impact sur leur environnement professionnel**, tout autant qu'un responsable d'équipe dans une centrale d'achats.

6. *Bêta-lecteur* : c'est un lecteur critique d'ouvrages. Il donne son avis sur la cohérence du manuscrit et sa crédibilité. Il se concentre sur le fond uniquement. Il peut soulever des points qu'il juge à améliorer, pour aider l'auteur à répondre totalement à la promesse du livre.

L'homme est un animal social. Le leadership est aussi à voir sous un angle purement animal. D'ailleurs, nous n'en avons pas l'exclusivité. Avez-vous remarqué comment s'organisent les autres espèces animales ? Le rôle qui est occupé par chacun dans une meute de loups, une tribu de gorilles, ou un essaim d'abeilles ? Chacun joue un rôle, et influence le reste du groupe par ses actions, avec son style de leadership. Même les petits animaux. Ils savent eux aussi comment orienter le sens de la route de leurs parents, selon leurs besoins ou craintes du danger.

Donc, le leadership est en nous tous, et nous avons le pouvoir de le muscler.

Chapitre 1

LE LEADER PARFAIT

et qui

N'A JAMAIS PEUR

existe-t-il



Pourquoi a-t-on peur ?

«Au combat, tout le monde a peur, la seule différence est dans la direction qu'on prend pour courir.»

JEAN ANOUILH – AUTEUR DRAMATIQUE ET METTEUR EN SCÈNE FRANÇAIS

Certains d'entre vous aiment les films d'horreur pour trembler de peur. D'autres sont addicts aux sensations fortes comme le saut à l'élastique. D'autres encore adorent la fête d'Halloween, ce rituel des temps modernes où la peur est à l'honneur. Vous savez que vous allez avoir peur, mais vous y allez quand même. Dans tous les cas, vous allez toujours être terrifiés, même si vous savez rationnellement par avance que vous allez avoir peur ! Car votre cerveau est ainsi fait, il va appuyer instantanément sur le buzzer d'alarme à chaque danger potentiel. Son rôle est de vous protéger quoi qu'il en soit. Point. Une fois l'information arrivée à votre néocortex¹, elle sera traitée par votre cerveau pensant. Et vous allez réaliser que ce n'était pas un vrai danger. Vous allez alors vous calmer et passer à une autre émotion. C'est un peu fou quand on y pense, non ?

Donc, à part les personnes ayant une défaillance neurologique, on est d'accord, tout le monde a peur et a appris à avoir peur depuis sa naissance. Et pour aller encore plus loin dans l'exploration de cette émotion sur un plan purement scientifique, je vais vous demander, s'il vous plaît, de bien vous installer. Serrez vos ceintures, ça va décoiffer ! Décollage pour un retour vers l'âge de glace.

Si nous reprenons tout depuis le début de l'histoire de l'humanité, depuis son apparition sur terre, l'homme a peur, car il en va de sa survie. C'est l'émotion principale qui lui a permis de survivre aux dangers et de continuer à exister et à se reproduire. Mais comment la peur peut encore de nos jours prendre autant de pouvoir sur nous, alors que nous n'avons plus les mêmes menaces de survie qu'il y a des

1. Néocortex : zone du cerveau qui correspond à la couche externe des hémisphères cérébraux. Il est impliqué dans les fonctions cognitives dites supérieures, comme les perceptions sensorielles, les commandes motrices, le raisonnement spatial, la conscience, le langage. On le nomme « néo » car il est le résultat d'une évolution récente du cerveau. Il s'est développé en dernier, en couche enveloppant les autres couches du cortex.

millions d'années ? Nous n'avons plus de risque d'être face à un lion. Mais nous continuons de réagir comme si c'était encore le cas !

L'explication est pourtant simple. Nos héritages transgénérationnels perdurent jusqu'à aujourd'hui. Dans ces héritages, il y a l'évolution du corps. Et même si le corps de l'homme a beaucoup évolué, ainsi que la taille de la boîte crânienne et le poids du cerveau, l'héritage le plus puissant reste celui du fonctionnement psychique du cerveau. Et bien évidemment, l'émotion de la peur fait partie de cet héritage. Et voilà l'histoire !

La peur est restée bien planquée dans les bagages, et en excellent état de marche. *«Les réactions automatiques de ce genre sont inscrites dans notre système nerveux, parce que, pendant longtemps, elles nous ont aidés à survivre. Plus important encore, elles répondaient à la tâche principale de l'évolution : transmettre à ses descendants les prédispositions utiles à la survie.»*² Les moins peureux étaient donc victimes de la sélection naturelle de notre espèce. Et ils ont fini par disparaître.

Forts de ces informations, accrochez-vous s'il vous plaît. Retour vers le futur, dans notre monde d'aujourd'hui.

Là encore, le constat est clair. Le monde d'aujourd'hui a beaucoup évolué, et continue très rapidement. Le fonctionnement de notre cerveau, lui, en revanche, a évolué beaucoup moins vite ! Daniel Goleman évoque ce décalage d'évolution en parlant de l'espèce humaine : *«La lente marche de l'évolution n'a pu en suivre le rythme.»* [...] *«Nous avons hérité de circuits neuronaux pour les émotions qui ont parfaitement fonctionné pendant cinquante mille générations, mais pas pendant les cinq dernières, et encore moins les cinq dernières.»* Et voilà la confirmation de l'histoire ! La peur est toujours là et fonctionne parfaitement, comme à l'époque de la Préhistoire, mais dans notre époque d'aujourd'hui... Cro-Magnon... sort de ce corps!!! Eh non, ça ne marche pas ! Maaaa, **notre cerveau est en décalage temporel !**

2. Daniel Goleman, L'intelligence émotionnelle, J'ai lu, 2014.

À RETENIR

- **Tout le monde a peur.**
- **Mais l'homme d'aujourd'hui fonctionne encore avec la peur de son ancêtre, l'homme de Cro-Magnon. Comme s'il était encore en danger permanent.**

Mais d'abord, d'où vient la peur ?

*« Étudier sans réfléchir est vain,
mais réfléchir sans apprendre est dangereux. »*

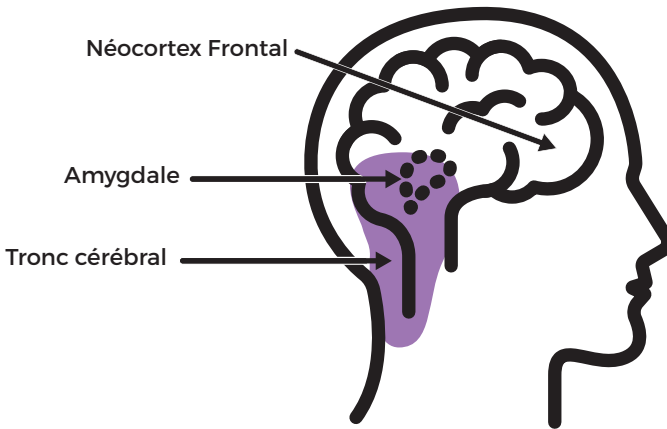
CONFUCIUS – PHILOSOPHE CHINOIS

Au départ, la peur vient de l'amygdale, au centre du cerveau. De la taille d'une amande, l'amygdale dirige tout d'une main de maître.

L'homme a deux esprits, l'émotionnel et le rationnel. Le cerveau émotionnel alimente le rationnel. Et dans le circuit des émotions, le cerveau rationnel est censé jouer le rôle du régulateur. Mais ce n'est pas toujours aussi simple que ça.

Le rationnel, le cerveau pensant, est celui qui s'est développé tout en dernier chez l'homme, le néocortex. Il est venu se rajouter bien plus tard, tout autour du cerveau existant, qui était constitué du tronc cérébral, appelé aussi la racine primitive, et des centres nerveux qui l'entouraient et qui géraient les émotions. *« Cela confère au centre de l'émotion un immense pouvoir sur le fonctionnement du reste du cerveau, y compris sur les centres des pensées »*, soutient Daniel Goleman.

On comprend mieux pourquoi l'amygdale est un « buzzer » neuronal si puissant chez l'homme.



Les recherches de Joseph Ledoux³ expliquent comment l'amygdale parvient à déclencher nos actions, avant même que le néocortex n'ait pu prendre une décision. En effet, le circuit neuronal depuis la réception d'un potentiel danger, via les cinq sens, va court-circuiter le néocortex (centre de régulation des émotions). Eh oui, ce dernier traite l'information de manière plus complexe, avant d'aboutir à une perception complète et de choisir la réaction la plus adaptée. Et l'amygdale n'attend pas!!! L'amygdale est comme un centre de contrôle de sécurité, une mémoire centrale émotionnelle, qui passe au crible tous les signaux reçus par les cinq sens, et qui appuie sur le buzzer dès qu'elle perçoit un potentiel danger. Baaam!!!

Mais ce qui est déroutant, c'est que «*la plupart des signaux d'alarme enregistrés sont périmés!*» selon Daniel Goleman. C'est aussi ce qui va nous pousser à avoir des peurs irrationnelles, ou des angoisses profondes inexpliquées. En effet, notre amygdale enregistre des informations dans notre cerveau en continu, depuis notre naissance. Elle enregistre des informations d'expériences émotionnelles, bonnes ou mauvaises, et va s'en servir pour nous protéger, de manière totalement déconnectée de l'évolution de notre environnement ou

3. Joseph LeDoux : psychologue, professeur de sciences à l'université de New York, et directeur du Centre de neurosciences pour la peur et l'anxiété. Ses recherches sont axées en particulier sur les mécanismes de la peur.

de nos besoins qui ne cessent de changer. Les alarmes lancées sont basées sur des situations bien révolues, et ce décalage va provoquer un manque de précision du cerveau émotionnel.



L'amygdale est un radar qui fait de la «sursécurité» en quelque sorte.

Elle ne fait pas la différence entre la bonne prise de risque, le challenge ou le vrai danger. Elle ne peut faire la différence entre le bon et le mauvais risque. Elle ne se pose pas de question, elle déclenche l'alarme au centre de contrôle de sécurité. Point.

Et les chiffres le prouvent. La prise de risque bloquait presque 1 Français sur 3 en 2015 d'après le sondage des Éditions Tissot⁴ : 31 % de salariés auraient aimé changer leur travail mais déclaraient ne pas le faire par peur de la prise de risque.

À la question «pourquoi voulez-vous vraiment rester dans votre entreprise?», 20 % répondaient : la peur du changement. La peur du changement en bloquait 20 % même si dans ces 20 %, certains se sentaient inconfortables dans leur travail, voire étaient en souffrance.

Pourtant, un changement peut être à l'origine de grandes opportunités d'apprentissage et de développement. Il permet aussi de renouveler sa motivation ou tout simplement de trouver un nouvel environnement moins toxique, et donc plus bénéfique.



Connaissez-vous l'histoire du homard ?

LE STIMULUS POUR QUE LE HOMARD GRANDISSE : SE SENTIR INCONFORTABLE.

La vie du homard nous apprend que tout changement passe par une situation d'inconfort, d'anxiété, voire de douleur. Les homards muent dès qu'ils se sentent anxieux sous leur carapace qui ne leur correspond plus. Et ils savent comment gérer leur grand stress dû au danger

4. Sondage des Éditions Tissot, publié dans Figaro Décideurs le 20 avril 2015.

lorsqu'ils doivent se mettre à l'abri, quitter leur carapace, et en produire une nouvelle pour revivre confortablement. Si les homards avaient des médecins, s'ils pouvaient avoir accès à des médicaments pour gérer leur stress, ils ne quitteraient jamais leur carapace. Ils ne grandiraient jamais et resteraient sous la carapace d'origine où ils sont toujours sous pression.

La peur, via l'anxiété, vous envoie un message : celui qu'il est temps de faire une mue pour vous sentir mieux. Je suis sûre que vous vous souvenez d'au moins une opportunité que vous regrettez ne pas avoir saisie. La peur a eu raison de vous, et vous avez fait le choix de rester dans votre zone de confort. Soyez à l'écoute de vos peurs, et vous serez plus puissants.



*La peur est une énergie très puissante! Ou vous choisissez d'y faire face, ou elle prend le contrôle, et vous resterez ses marionnettes durant toute votre vie. Alors, la prochaine fois, avant de prendre une décision avec la peur du changement, **pensez à la vie du homard : quand il stresse, il ne meurt pas, il grandit ;)***

À RETENIR

- L'amygdale est un «buzzer» neuronal super rapide, qui déclenche la peur à tout va, pour nous protéger. Un radar qui fait de la «sursécurité».
- Le néocortex, chargé de réguler nos émotions, et donc notre peur, est souvent court-circuité par l'amygdale, car il est plus complexe et plus lent.

Peur amygdalienne ou peur néocorticale ?

«La peur bloque la compréhension intelligente de la vie.»

JIDDU KRISHNAMURTI – PHILOSOPHE INDIEN

Eh oui, la peur n'est pas toujours déclenchée au même endroit dans notre cerveau. Et c'est justement la raison pour laquelle je souhaite vous éclairer sur la façon de voir votre peur. Si vous la voyez, car elle peut être inconsciente.

Les neurosciences ont permis des avancées spectaculaires en expliquant le fonctionnement du cerveau humain. Nous pouvons mieux comprendre l'organisation de la pensée, et plus généralement le traitement de l'information, dont celle des émotions. Le défi est colossal et agite scientifiques et philosophes depuis des siècles. Mais grâce aux techniques d'imagerie médicale (IRM), il est possible aujourd'hui d'explorer l'anatomie du cerveau avec plus de précision, et de déterminer les zones actives lors d'un mouvement lié à une pensée. L'étude du circuit des émotions grâce aux neurosciences nous permet alors de confirmer que l'amygdale ne peut pas être la seule à être pointée du doigt pour expliquer l'origine du déclenchement de nos peurs.

La peur peut être déclenchée par le buzzer de l'amygdale, mais peut également l'être par le néocortex. Les réactions et les angoisses générées par la peur peuvent provenir de deux circuits de pensée différents :

- La peur peut être déclenchée par l'amygdale et provoquer des réactions inconscientes, et tellement rapides qu'elles n'arrivent au cortex qu'une fois l'action effectuée. C'est ce que Daniel Kahneman⁵ appelle «**la pensée rapide**», **celle du système 1**. Selon lui, «*il y a deux systèmes de vitesse de la pensée pour prendre des décisions*». C'est la peur la plus ancienne, **la peur amygdalienne**, via la pensée

5. Daniel Kahneman, *Système 1/Système 2, Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, coll. Clé des Champs, 2016. Psychologue et économiste américano-israélien, professeur à l'université de Princeton, lauréat du prix Nobel d'économie en 2002 pour ses travaux fondateurs sur la théorie des perspectives, base de la finance comportementale.

courte. La vitesse est instantanée (elle se mesure en milliards de bits⁶/seconde). On ne prend conscience de notre acte qu'une fois réalisé. C'est la peur qui nous protège.

Dès qu'un des sens reçoit l'information, l'amygdale prend le contrôle et agit pour nous en toute autonomie. Ensuite, le circuit de l'information finit son tour total pour arriver au néocortex frontal, qui pour rappel joue le rôle de régulateur de nos émotions.

- La peur peut aussi être déclenchée par le néocortex, créée par nous-mêmes lorsque nous sommes trop anxieux. C'est la capacité de l'homme à anticiper et donc à envisager le pire. L'inquiétude ou l'obsession sont chez l'homme l'origine de peurs créées dans le néocortex. Elles font appel à «**la pensée longue**», **celle du système 2**. C'est la peur la plus récente chez l'homme, **la peur néocorticale**. La vitesse est plus longue car elle fait le tour du circuit des émotions dans le cerveau (la vitesse se mesure seulement à 2000 bits/seconde). Et là, ça se passe dans le néocortex, où l'information est «*processée*». C'est la «*pensée consciente*». C'est la raison pour laquelle l'homme va mal dormir pendant que l'animal va toujours dormir paisiblement. C'est la peur que j'appelle aussi **la peur «prise de chou»!**

TRÈS IMPORTANT :

Je tiens à apporter une précision au sujet des peurs néocorticales : certaines comme les obsessions, les phobies ou les TOC (troubles obsessionnels compulsifs) sont de réelles pathologies, car elles deviennent des peurs beaucoup plus sévères, pour lesquelles l'accompagnement en coaching ne suffit pas. C'est uniquement un thérapeute qualifié qui peut intervenir pour ce type de peurs. C'est la raison pour laquelle je ne développe pas ces typologies de peurs.

Cependant, et à savoir, là aussi la recherche n'a cessé de progresser. Les techniques pour ces types de peurs via la TERV (thérapie par exposition à la réalité virtuelle) offrent au patient une solution efficace face à la sévérité de ses maux. Il est équipé d'un casque professionnel de réalité virtuelle permettant la vision 3D, et exposé de façon graduelle et progressive aux situations de peurs très sévères (prendre l'avion, phobies, troubles de stress post-traumatiques, et bien d'autres).

6. Bits : c'est l'unité de mesure de la vitesse du flux nerveux électrique.

Alors, pourquoi je tiens tant à faire la différence entre ces deux types de peurs ?

Et là, c'est le moment de sortir votre attirail de scout. Sortez vos pelles, chers leaders, et allons voir comment déterrer ces peurs dans le monde fantastique du cerveau. Je veux une équipe vers l'amygdale et une équipe vers le néocortex. Allez, c'est parti, je vous laisse la journée, pauses comprises.

Retour des deux équipes en fin de journée. Alors, je vous écoute : Ahhh, vous me dites qu'il a fallu creuser longtemps pour l'équipe de l'amygdale ? Et l'autre équipe alors ? Vous avez tout ramassé assez vite et fini plus tôt ? Et vous avez pris le temps de vous baigner dans la rivière avant de revenir ? Intéressant... Allez, bravo à tous. Exploration réussie !

Cette exploration en deux équipes symbolise le temps et le type de travail à faire pour révéler vos peurs via des schémas mentaux différents selon leur provenance. Les réflexes ancrés depuis des années dans votre amygdale ont des origines profondes qu'il faut identifier, nommer, analyser et déconstruire. En plus de vos **croyances engrammées depuis votre naissance**, il y a aussi tous les bagages de votre héritage transgénérationnel.

C'est la raison pour laquelle je fais une très grande différence entre ces deux types de peurs. Le travail pour identifier le blocage (le caillou dans la chaussure) est différent selon son origine :

- S'il est **néocortical**, normalement **vous vous l'êtes créé vous-mêmes** et vous le traînez depuis plus ou moins longtemps, même s'il vous fait souffrir. Donc, normalement, **vous êtes capables de le voir et de le verbaliser rapidement**.
- Quant au blocage lié à vos peurs **amygdaliennes**, le travail est complètement différent, car souvent, **vous ne voyez pas le caillou dans la chaussure**. Le travail consiste donc à aller en exploration plus profonde, afin de faire émerger des prises de conscience, et que vous puissiez voir, puis nommer ces peurs.



Mais une chose est certaine, tant que vos peurs (amygdaliennes ou néocorticales) ne sont pas posées et verbalisées, l'exploration globale ne peut pas avancer. Les peurs paralysent, provoquent du déni, ou rendent agressif. Donc, c'est toujours un point capital dans

mes accompagnements. Je m'assure que toutes les peurs ont été identifiées, conscientisées, verbalisées, acceptées, pour ensuite être désamorçées. Tout doit sortir et être posé sur la table!

À RETENIR

- L'amygdale n'est pas le seul « buzzer » neuronal qui provoque la peur chez l'homme. Le néocortex le fait également.
- Nous avons deux types de pensées : la pensée rapide, inconsciente, instantanée, et qui ne demande aucun effort (système 1); et la pensée longue, consciente, lente, qui demande à être « processée », et qui requiert beaucoup d'efforts et de concentration (système 2).
- Nous avons donc deux types de peurs : la peur amygdalienne (liée au système 1) et la peur néocorticale (liée au système 2).
- Les schémas mentaux liés à ces deux types de peurs sont très différents. Il est donc important de les identifier, afin d'ajuster l'action à mettre en place pour les maîtriser.

Vous avez dit « trop vieux » pour changer votre pensée ?

«Le bonheur supprime la vieillesse.»

FRANZ KAFKA - ÉCRIVAIN TCHÈQUE

Vous connaissez tous ce collègue qui vous a dit un jour : « À son âge, lui, il ne changera plus jamais, c'est foutu. » N'est-ce pas? Eh bien, c'est faux et archifaux! Car techniquement c'est possible, et ça ne tient qu'à lui. Et à la confiance qu'on lui accorde dans ce changement bien évidemment.