

# FAIRE DE LA PEUR UNE ALLIÉE ET QUITTER LES ANGOISSES INUTILES



*“Avoir peur est bon pour la survie. Savoir moduler sa peur est bon pour la qualité et l’intelligence de la vie”*

Christophe André



AURÉLIEN DAUDET

## INTRODUCTION

Mon ambition pour ce document sur la peur ? Qu'il soit simple à lire (pas besoin d'avoir fait 5 ans de thérapie ni d'études de psy pour le comprendre), éclairant (des « tilts ! » - des repères dont vous vous souviendrez et que vous pourrez répéter à vos collègues, votre famille, vos amis... ou à vous-même), soulageant (que vous ayez ouvert des portes, et que vous vous sentiez plus léger) et immédiatement opérationnel (pour que vous ayez envie de passer à l'action en sachant que vous avez des outils pour le faire).

Pour arriver à cet objectif, j'ai choisi de vous donner des repères précis pour :

1. Identifier nos peurs, comprendre leur mode de fonctionnement et leur utilité
2. Savoir quels sont les comportements positifs ou négatifs lorsque nous avons peur
3. Montrer la différence fondamentale entre inquiétudes, angoisses et les peurs
4. Proposer des processus efficaces pour sortir des boucles toxiques de l'angoisse
5. Illustrer concrètement certaines craintes professionnelles et leur résolution

Je remercie toutes les personnes qui ont pris de leur temps pour me donner leurs attentes concernant ce travail, ce qui a bien sûr guidé [la préparation de ce document](#).

Je remercie aussi Gérard Vallat, analyste transactionnel plein d'humour et psychothérapeute chaleureux, [dont les séminaires](#) m'ont donné les bases d'une réflexion efficace sur la peur.

Je remercie enfin tous ceux qui me donneront leurs commentaires, leurs anecdotes, leurs questions, leurs critiques et leurs bravos. Vos retours me permettront d'enrichir ce document au fil du temps.

Prêts ? Alors c'est parti, voici le plan :

### **Première partie - La peur une alliée méconnue**

La peur comment ça marche et pourquoi c'est une émotion positive  
Quels sont les comportements utiles... et ceux avec lesquels nous nous sabotons

### **Deuxième partie - Les maladies de la peur : anxiété, angoisses et phobies**

Les angoisses et les inquiétudes : des fausses peurs avec une fausse logique  
Comment en sortir en rééduquant progressivement notre cerveau

### **Troisième partie - Trois cas pratiques de gestion des « peurs » au travail**

Ce document n'a pas vocation à être exhaustif, évidemment, mais à être pratique. Et pour qu'il le soit de plus en plus, j'attends vos commentaires et vos questions, sur le forum de mes formations en ligne...

*MERCI de m'aider à le rendre plus riche à chaque édition !*

## I. Posons les bases : une émotion, c'est quoi ?

François Lelord et Christophe André, dans leur ouvrage *La Force des émotions*, passent un long moment à faire l'inventaire des grands courants de pensée sur le sujet, listent leurs divergences... et leurs points communs. En dernière analyse, il semble bien qu'on puisse définir une émotion comme : « une réaction soudaine de tout notre organisme, avec des composantes physiologiques (notre corps), cognitives (notre esprit) et comportementale (nos actions). »

Dans le détail :

- « • Une émotion est un mouvement, c'est-à-dire un changement par rapport à un état immobile initial.
- Une émotion comprend des phénomènes physiques 'dans tout le corps' (...)
- L'émotion agite aussi l'esprit, elle nous fait penser différemment, ce que les chercheurs appellent la composante cognitive de l'émotion. (...)
- L'émotion est une réaction à un événement. (...)
- L'émotion nous prépare et souvent nous pousse à l'action : c'est la composante comportementale de l'émotion. »

Point essentiel (et j'aurai l'occasion d'y revenir pour faire la différence entre peurs et angoisses) : **ne confondons pas émotions et sentiments, émotions et humeurs, émotions et ressentis.**

Selon François Lelord et Christophe André, « Pour mériter le titre de 'fondamentale ou élémentaire', une émotion doit répondre à différents critères.

- Débuter soudainement : une émotion est une réaction à un événement ou à une pensée.
- Durer peu : par exemple un état prolongé de tristesse n'est plus considéré comme une émotion, mais plutôt comme une humeur ou un sentiment.
- Se distinguer des autres émotions : comme le rouge se distingue parfaitement du bleu. Colère et peur peuvent être mêlées, mais elles sont deux émotions bien distinctes. En revanche, peur, anxiété, angoisse font partie de la même famille.
- Apparaître chez le bébé : de manière également bien distincte des autres émotions.
- Agiter le corps à sa manière : chaque émotion fondamentale doit se manifester par des réactions physiologiques bien distinctes : par exemple, la peur et la colère provoquent toutes les deux une accélération du cœur, mais la colère augmente la température cutanée des doigts, tandis que la peur les refroidit. Les moyens d'exploration modernes comme le scanner à positrons ou l'imagerie par résonance magnétique permettent d'observer ces différences au niveau même du cerveau : des zones cérébrales différentes s'activent en cas de tristesse ou de joie par exemple. »
- On peut rajouter que les émotions fondamentales ont une expression faciale universelle chez tous les humains, et qu'elles sont déclenchées par des situations universelles.

*Dans ces caractéristiques des émotions « de base » (peur, joie, colère et tristesse, auxquelles certains ajoutent la surprise et le dégoût) il n'y a donc pas de caractéristiques que l'on peut considérer comme négatives. Au contraire, ces émotions fondamentales ont une double fonction :*

1. Elles nous indiquent que quelque chose vient de se passer dans notre environnement
2. Elles nous donnent une énergie pour faire quelque chose, déclencher un comportement approprié par rapport à cet événement.

***Donc parler d'émotions négatives est un non-sens - au mieux peut-on parler d'émotions agréables et d'émotions désagréables.***

## **II. La peur : signal d'alarme et source d'énergie**

Si l'on reprend la double fonction des émotions que je viens de vous donner :

### **1. La peur nous *indique* un danger**

Comme le dit Christophe André dans son livre *Psychologie de la peur*, « la peur normale est une alarme efficacement calibrée dans son activation comme dans sa régulation. » Ce qui signifie trois choses :

- cette alarme ne se déclenche qu'à bon escient, face à un vrai danger, et non à la possibilité ou au souvenir d'un danger.
- elle tient compte du contexte : si vous êtes à trois mètres d'un tigre dans la jungle, vous avez peur ; s'il est en cage, cette peur reste limitée.
- surtout son intensité est proportionnelle au danger : elle permet d'agir de manière adaptée.

### **2. La peur nous *permet d'agir avec prudence, et de demander de l'aide***

La peur nous protège en ce qu'elle nous permet de prendre conscience d'un danger et d'agir en conséquence. Si je me promène dans un quartier « qui craint » ou que je marche au bord d'un chemin en pente raide, mieux vaut que je ressente ma peur, que j'analyse les dangers (étape de la pensée) et que je sois du coup vigilant, que j'agisse en fonction (étape comportementale).

Par ailleurs, accepter notre peur nous permet de demander de l'aide, du soutien pour passer un cap difficile. Par exemple, si je dois réaliser une tâche qui est nouvelle pour moi, ou prendre un nouveau poste dans mon entreprise, être conscient de ma peur va me permettre d'aller poser des questions à un collègue qui a l'expérience de cette nouvelle tâche ou de ce nouveau job, ou bien demander une formation, ou un coaching de prise de poste...

Ensuite, « la peur normale s'éteint vite et facilement, une fois que le danger est passé, ou que l'on a pris conscience qu'il n'était pas si menaçant. » La peur a rempli sa fonction, elle peut disparaître. Sinon, elle devient inutile et dangereuse en elle-même - en réalité il ne s'agit plus de peur, car si elle dure, ça n'est plus une émotion, mais plutôt un sentiment, par exemple souci, anxiété, angoisse.

La peur est donc à la fois, comme toutes les autres émotions :

- un moyen pour une meilleure connaissance de nous-mêmes. Elle nous indique nos limites, nous fait prendre conscience de nos fragilités et des dangers liés à celles-ci, et nous permet d'anticiper et d'agir avec prudence
- un moyen pour développer nos relations. La peur nous permet de rechercher des informations, du soutien et de la collaboration, éventuellement de la protection

*Si vous voyez dans toutes ces caractéristiques des éléments qui permettent de qualifier la peur d'émotion **négative**... dites-le moi !*

### III. Le bon usage de la peur

#### Première étape : l'identification

Le premier élément consiste à se mettre en contact vrai avec ce que nous ressentons, pour identifier s'il s'agit bien d'une peur *au sens propre* ou bien d'une forme dérivée, anxiété ou angoisse. Pour cela, le tableau suivant peut vous aider :

PEUR	ANXIÉTÉ
En réaction à un danger actuel	En anticipation à un danger à venir ou supposé
Durée brève	Peut être chronique
Objet précis (je sais de quoi j'ai peur)	Objet parfois flou (je ne sais pas quelle forme va prendre le danger)
Manifestations prédominantes : physiques (tension, tremblements...)	Manifestations prédominantes : psychologiques (souci, inquiétude...)

Pour savoir qu'on est bien en train de ressentir une peur, les trois critères les plus importants et les plus simples sont :

1. Est-ce que ce que la situation qui représente un risque pour moi est en train de se produire, ou va se produire dans un futur très proche (quelques minutes, heures) ?
2. Est-ce que je peux dire précisément de quoi j'ai peur, en termes factuels, concrets ?
3. Est-ce que je sens ma peur dans mon corps ? (Par exemple accélération du rythme cardiaque et de la respiration, augmentation de la pression artérielle, contraction musculaire, en particulier dans le haut du corps...)

Point essentiel : comme toutes les émotions, la peur échappe totalement à notre contrôle. *Nous ne pouvons pas* empêcher l'apparition de cette réaction à notre environnement, qui se situe dans les parties les plus anciennes de notre cerveau, le cerveau limbique aussi appelé justement « cerveau émotionnel ». Ce signal d'alarme, situé plus exactement encore au niveau de l'amygdale cérébrale, est totalement automatique. Mais nous pouvons **orienter** nos pensées et **contrôler** nos comportements, ce qui est très différent et se fait dans un deuxième et un troisième temps (voir ci-dessous).

(S'il ne s'agit pas d'une vraie peur, mais plutôt d'une anxiété, ou d'une angoisse, alors le mode opératoire ne sera pas le même, rendez-vous à la section suivante. Si c'est bien une peur actuelle, authentique, alors continuez avec la deuxième étape juste ci-dessous.)

## Deuxième étape : l'évaluation

Pour évaluer l'importance du danger, la première chose à faire est de calmer l'amygdale (un peu comme si vous coupiez la sonnerie de votre réveil une fois que vous avez commencé à vous lever).

1. Un premier processus, semi-automatique là encore, s'est sans doute déjà enclenché : l'hippocampe, connexe à l'amygdale, a commencé à comparer la situation actuelle avec certaines de notre passé : « Ai-je déjà rencontré cette situation et cela m'a-t-il occasionné des problèmes sérieux ? » (Christophe André, *Psychologie de la peur*). Il est aussi capable de tenir compte du contexte : « M. Martin a parfois des réactions explosives, mais cette fois je ne suis pas seul(e) dans son bureau, mon collègue qui fait deux fois ma taille est avec moi. »

2. Verbalisez votre peur pour commencer à en prendre le contrôle.

De très nombreuses expériences ont montré l'efficacité de cette pratique simplissime : dire à haute voix « j'ai peur ». (J'en avais déjà cité une [dans un article publié l'an dernier](#)).

Par exemple, en 2016 Michelle G. Craske<sup>1</sup>, de l'université UCLA en Californie, a mis 4 groupes d'étudiants dans des containers où se trouvaient des tarentules (araignées énormes). Les participants du premier groupe étaient invités à décrire ce qui se passait pour eux, à exprimer leurs émotions - par exemple « je trouve cette araignée dégoûtante et elle me fait peur ». Ceux du deuxième groupe devaient au contraire utiliser des mots neutres pour parler de l'araignée et pour réduire leurs émotions - par exemple « l'araignée est dans une cage, elle est en fait assez petite et donc je n'ai pas de raison d'en avoir peur ». Le troisième groupe devait faire des phrases sans aucun rapport avec la situation, par exemple : « j'ai une télé dans ma chambre d'hôtel ». Et ceux du dernier groupe ne devaient rien dire de particulier.

Les résultats étaient spectaculaires. Une semaine après leur première rencontre, tous les participants retrouvaient les araignées. Et les participants du premier groupe avaient des réactions physiologiques de peur fortement diminuées (ceux qui avaient « nié » leur peur avaient au contraire des réactions *augmentées*), et ils étaient capables de se rapprocher plus que les autres des bestioles.

La raison est simple, et a été prouvée dans un grand nombre d'autres expériences. Dans une expérience de 2007<sup>2</sup>, des chercheurs américains, utilisant l'imagerie numérique pour suivre l'activité du cerveau des personnes testées, ont montré que le seul fait de *dire* sa peur diminuait l'intensité de la réponse du cerveau limbique **ET** activait le neo cortex, la partie plus complexe et plus « récente » de notre cerveau, qui est justement en charge de l'analyse et de la régulation de nos émotions.

[Six Seconds](#), un très bon site dédié à l'intelligence émotionnelle, explique que les mots jouent en quelque sorte un rôle de pont entre les émotions et les pensées. Dire « je ressens ceci... » ou bien « j'ai telle émotion » nous fait prendre conscience que justement nous ne sommes pas seulement cette émotion. Et cela nous rappelle que cette émotion est temporaire. Donc nous commençons à prendre de la distance par rapport à cette émotion et à analyser ce qu'elle nous indique.

---

<sup>1</sup> « Feelings Into Words: Contributions of Language to Exposure Therapy », Katharina Kircanski, Matthew D. Lieberman, and Michelle G. Craske University of California, *Psychol Sci*. 2012 October 1; 23(10): 1086-1091

<sup>2</sup> « Putting feelings into words: affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli » Lieberman MD, Eisenberger NI, Crockett MJ, Tom SM, Pfeifer JH, Way BM, *Psychol Sci*, May 2007, 18(5):421-8.

### 3. Testez une version alternative : « je suis excité(e) ! »

Plutôt que de chercher à vous « calmer », une idée peut être de chercher si derrière cette peur il n'y a pas une attirance possible, quelque chose qui vous fait *envie* et dont pour l'instant vous avez moins conscience que des risques. Dans une étude de 2014<sup>3</sup>, Alison Wood Brooks de l'Harvard Business School, a mis des participants dans des situations de peur, comme chanter une chanson face à un groupe, prendre la parole face caméra, et faire un test de maths en un temps limité. Un premier groupe devait dire avant de démarrer « I'm excited » - « je suis excité(e) / enthousiaste ». Le deuxième disait « j'ai peur » et le troisième ne disait rien de particulier.

Résultat : les participants du premier groupe étaient les meilleurs dans les trois épreuves. Ils chantaient mieux, d'après une mesure informatisée de leur chant, leurs discours ont été jugés plus persuasifs, plus assurés, et ils ont surclassé les deux autres groupes aux tests de maths.

Pour Alison Wood Brooks, la peur et l'excitation ont beaucoup d'indicateurs physiques assez comparables. Du coup, il est plus facile d'orienter cette énergie vers de l'excitation plutôt que de chercher à la désamorcer. Conclusion de 6 Seconds : « Au lieu de nager à contre-courant de vos propres émotions, nagez avec elles (...). Vous changez d'orientation, en passant de l'anxiété et de ce qui pourrait mal tourner à l'excitation et à l'occasion qui s'offre à vous ».

Dans mes formations en prise de parole, j'explique souvent que le stress vient de la focalisation sur les obstacles et les risques, tandis que le trac (qui est une excitation) naît de la focalisation sur les gains possibles. En d'autres termes, lorsque vous avez peur, une solution est de se concentrer sur les opportunités et les gains plutôt que les contraintes et les risques.

## Troisième étape : l'action

C'est là que le neocortex va jouer son rôle de régulateur et de pilote à plein, pour orienter nos comportements, en fonction des dangers correctement évalués, *vers* les opportunités et les gains potentiels, en utilisant ses capacités imaginatives et anticipatives pour examiner de manière *rationnelle* les options possibles.

*Nous ne pouvons pas maîtriser nos émotions. Nous ne pouvons pas non plus maîtriser nos pensées, mais nous pouvons les orienter, vers les gains et à la recherche d'options et de stratégies. Et nous pouvons piloter nos comportements, faire des choix sur notre action suite à une peur et à nos pensées liées à cette peur*<sup>4</sup>. C'est sur ces deux derniers points que le neocortex, ou cortex frontal, intervient.

---

<sup>3</sup> Journal of Experimental Psychology: General 2014, Vol. 143, No. 3, 1144-1158 -8.

<sup>4</sup> Une illustration simple de ce paragraphe : dans les démocraties, on ne peut pas être condamné pour avoir eu une *émotion*, ni une *pensée*. En revanche, nos comportements sont de notre responsabilité (avec éventuellement des circonstances atténuantes) et donc nous pouvons être condamnés pour nos *actes*.

Soyons précis en ce qui concerne les solutions, les stratégies possibles. Souvent nous disons que nous avons le choix entre la solution 1 et la solution 2. Donc il y a apparemment deux options. En réalité, il n'y en a souvent qu'une seule. Car le choix est entre « est-ce que je dois faire quelque chose ou rien ? » Paul Nutt, professeur à l'Université de l'Ohio et l'un des grands spécialistes de la prise de décision, montre dans ses ouvrages qu'une manière simple d'augmenter la qualité de nos décisions est de s'obliger systématiquement à envisager trois solutions possibles à un problème.

Par exemple<sup>5</sup> : votre entreprise songe à construire un parking. Au lieu de simplement considérer l'alternative « construire ou non un parking », trois options s'offrent à nous : devrions-nous construire un parking, devrions-nous donner à tous les employés des tickets d'autobus ou la possibilité de travailler à domicile un jour par semaine ?

Prenons une peur classique au travail : « dans 30 minutes j'ai mon entretien annuel et j'ai peur de demander une augmentation à mon chef ». Première étape : s'agit-il d'une *vraie* peur ? Il y a un risque factuel, qu'il me la refuse et qu'en plus il s'emporte et critique mon travail. Cela reste un danger assez relatif, mais j'ai bien tous les symptômes physiques de la peur en pensant à ce qui pourrait se passer. Deuxième étape : je *dis* que j'ai peur, je reconnais cette peur à voix haute. Puis je tente l'alternative, en commençant par envisager les gains potentiels, la joie d'obtenir cette augmentation... et en terminant par dire à voix haute « je suis excité » - et ses variantes : « quel pied si j'arrive à le convaincre », « rock'n'roll si j'y arrive, j'invite ma femme au restau ». Enfin, je considère *vraiment* les options *pour mon vrai objectif*, qui est d'avoir plus d'argent : au lieu de « est-ce que je lui demande ou pas », je me dis « est-ce que je lui demande, est-ce que je commence à regarder ce qu'il y a comme offres sur le marché, est-ce que je vais voir la RH pour connaître les marges de négociation dans ma position ? »

Parmi les options disponibles, il y a la **collaboration**. Je suis toujours **très** frappé de voir à quel point cette idée simple, et que connaissent tous les enfants, est comme « oubliée » par un très grand nombre d'adultes : demandez de l'aide lorsque vous ressentez de la peur. Prenons un autre exemple de peur, malheureusement encore trop fréquente : la peur d'un collègue harceleur. Parmi les options évidemment utiles, il y a celle de demander de l'aide, à la RH, aux collègues, aux autorités, pour ne plus *jamais* se retrouver seul(e) avec cette personne, ensuite pour *faire appliquer la loi*, en étant soutenu(e).

---

<sup>5</sup> Exemple donné par Therese Houston, professeur à l'Université de Seattle, dans une interview à l' Harvard Business Review en 2016. Vous pouvez retrouver cette interview, passionnante, sur <https://hbr.org/ideacast/2016/05/make-better-decisions.html>



## IV. Les comportements dangereux face à la peur

Continuer à voir la peur comme une émotion négative est donc inefficace voire justement dangereux. Voici les comportements à risque - et donc à éviter - face à la peur.

### 1. Le déni

« Mais non tu n'as pas peur », « il n'y a aucune raison d'avoir peur », « tout va bien se passer », « je n'ai pas peur, plutôt une sorte d'appréhension... » Que cette négation de l'émotion vienne des autres ou de nous-mêmes, qu'il s'agisse d'un déni pur et simple ou d'une atténuation - déformation, nous nous comportons comme un conducteur qui refuserait de voir les signaux d'alarme sur son tableau de bord, ou dont les voyants seraient cassés. (J'ai testé : ma première voiture n'avait plus de pression d'huile, elle a fini au bord de la route, avec un moteur serré, puis en pièces détachées...)

En inhibant cette émotion, nous nous privons d'un indicateur précieux sur notre environnement, d'une énergie précieuse pour déclencher les comportements adaptés. Les conséquences de ce choix seront rarement positives.

### 2. Le reproche, la dévalorisation

« Tu es agaçant / pénible à toujours avoir peur de tout ! », « je suis un peu idiot d'avoir peur », « tout le monde est passé par là, il n'y a vraiment pas de quoi en faire un tel cinéma ! » Nous critiquer pour éprouver une émotion, qui est **non maîtrisable** par essence, c'est nous mettre dans une impasse et bloquer tout comportement qui pourrait nous permettre de sortir de la situation actuelle. Avec un risque supplémentaire : ce genre de reproches peut nous ramener aux critiques que nous recevions lorsque nous étions enfant, de nos parents, grands-parents ou autres figures d'autorité (frères et sœurs aînés, maîtresse d'école, professeur de sport...)

### 3. La banalisation

« C'est normal d'avoir peur », « ça finira par passer, ça n'est rien ». Le risque est évident : nous sommes en train de nous faire croire que ce que nous vivons n'est pas important, et donc *de ne pas le prendre au sérieux. Au final, de ne pas nous prendre au sérieux.*

En résumé :

- Se couper de ses sensations, c'est se couper d'informations essentielles à notre confort au moins, à notre survie parfois.
- Éviter de penser, c'est se priver de moyens d'analyser la situation, de comprendre (par exemple comment et pourquoi je me suis retrouvé dans cette situation), d'imaginer (par exemple des solutions)
- Bloquer ses réactions, ses comportements, c'est se priver d'une énergie puissante (qui me permettrait par exemple de me mettre à l'abri)
- Bloquer sa peur c'est enfin se couper des autres (au lieu de leur demander de l'aide)

## V. La peur émotion interdite - La peur émotion parasite

La peur, la peur *authentique*, est donc comme toutes les émotions :

- un message, qui nous *informe* sur notre environnement
- une énergie, qui nous permet d'agir pour notre bien (de notre survie à notre bien-être)

Parfois, ce message peut être *parasité*, comme un signal radio qui serait déformé et dont les informations essentielles seraient du coup perdues. En Analyse Transactionnelle, on appelle « sentiments parasites » une « émotion habituellement apprise et encouragée dans l'enfance, vécue dans de nombreuses situations de stress et inappropriée comme moyen adulte de résoudre les problèmes. »<sup>6</sup>

Chaque famille a un éventail limité de sentiments permis, et un autre de sentiments découragés ou interdits. Par exemple dans certaines familles, il est fortement encouragé d'être « joyeux », tandis que la colère n'a pas bonne réputation... les enfants vont apprendre des messages tels que « tout cela n'est pas bien grave », « sourire fait du bien », « un sourire ne coûte rien » et « la colère est mauvaise conseillère » ou bien « la colère est aveugle ». Dans d'autres, ce sera la colère (en fait plutôt la rage) qui au contraire aura de la valeur : on parlera de « saintes colères », on dira « qu'il ne faut pas se faire marcher sur les pieds », et on félicitera un enfant qui s'est bagarré à l'école.

Imaginons un enfant qui est poursuivi par une bande de gamins violents et à qui ses parents disent d'arrêter de se cacher dans les jupes de sa mère et d'aller se battre ? Ou bien un autre qui a peur du noir et que ses parents croient rassurer en regardant sous le lit ou bien en l'emmenant à la cave ? Ces enfants vont parfois intégrer que la **peur est une émotion interdite**.

Reprenons l'exemple du gamin qui a peur d'autres enfants : s'il suit l'injonction de ses parents, se bat avec les autres (en ayant éventuellement le dessous) et qu'il voit ensuite ses parents le féliciter, il va peut-être comprendre que si la peur est interdite, l'agressivité et la violence sont encouragées et lui apportent la chose la plus importante du monde : l'attention de ses parents.

Au fur et à mesure qu'il grandit, et que ce genre de situations se reproduit, l'enfant aura sans doute d'autres confirmations et finira par décider que la peur (et vraisemblablement la tristesse) ne sont pas des émotions légitimes, qu'il ne faut pas les ressentir et les remplacer par de l'agressivité. À l'âge adulte, ces personnes auront donc tendance à partir dans des séquences allant de la râlerie jusqu'à la rage en fonction de l'intensité de l'émotion parasitée.

J'ai rencontré un jour un grand patron que son assistante décrivait comme « toujours de mauvaise humeur ». Lorsque nous avons commencé à travailler ensemble, il critiquait tout : l'horaire de notre rendez-vous, les informations qui lui manquaient, le peu de temps qu'il avait pour se préparer... Lorsqu'il a commencé à me faire confiance, je lui ai dit qu'il avait l'air très en colère, et je lui ai demandé si c'était cela qu'il ressentait. Il a recommencé à me donner toutes les « raisons » de sa colère. Et

---

<sup>6</sup> Ian Stewart et Vann Joines, *Manuel d'Analyse Transactionnelle*, InterEditions, Paris 2005, p. 251

puis je lui ai demandé s'il n'avait pas l'impression qu'une autre émotion se cachait derrière. Il est devenu tout blanc, s'est assis, et m'a dit, très ému : « en fait, je crois que j'ai peur. Très peur de ne pas être à la hauteur. Mais quand on est un patron, on ne doit rien montrer, et donc je me sens très seul, très isolé ». En se coupant de sa vraie émotion, il se privait de la double utilité de la peur : *analyser les dangers éventuels et demander de l'aide...*

Dans quelle mesure vous autorisez-vous à dire aux personnes de votre entourage que vous avez peur ? La peur est-elle une émotion « OK » dans votre système interne ? Certains parents grondent (voire tapent - ce qui est évidemment à proscrire) leurs enfants parce qu'ils ont eu peur pour eux ! Pourquoi ne pas leur dire que vous avez eu peur, et qu'il ne faut plus sauter du toboggan la tête en bas ? Cela leur montrerait que la peur est autorisée, légitime, et qu'on a le droit de montrer ses *vulnérabilités* sans se comporter comme une *victime* !

Je me souviens aussi d'une personne que j'avais formée et que je recroise dans le lobby de son entreprise où j'attendais pour passer le portail de sécurité. Elle me sourit et vient me dire bonjour. Je lui demande comment elle va, et aussitôt son visage change, devient renfrogné, de plus en plus furieux. Elle me raconte qu'elle a été nommée à un nouveau poste, mais que rien ne se passe comme prévu, que la RH ne fait pas son boulot, qu'elle est sous l'eau, en plus son remplaçant n'est toujours pas nommé...

Je profite d'une pause pour lui rappeler en souriant qu'elle m'avait dit attendre cette nomination... finalement ça n'était peut-être pas une bonne nouvelle ? Elle me regarde, l'air un peu surprise, et sourit à son tour en me disant « c'est vrai que là ça a plutôt l'air d'une catastrophe... Bien sûr je suis contente, mais j'ai juste peur de ne pas y arriver ! » Conclusion de notre échange : elle est allée voir sa RH pour avoir un coaching pour l'aider à prendre son nouveau poste, et une formation en management.

Parfois au contraire la peur sera sur-encouragée, survalorisée : « pour vivre heureux, vivons cachés », « un tien vaut mieux que deux tu l'auras », « le monde est dangereux », certains parents demanderont - trop - souvent à leurs enfants de faire attention et d'être prudent. La peur deviendra alors l'émotion « ok », tandis que d'autres seront souvent « disqualifiées ».

Comme cette jeune femme qui avait peur de tout dans son travail : peur de ne pas être à la hauteur, peur de son rendez-vous avec son chef, peur de ne pas faire les choses en temps et en heure, peur de déranger, peur de... Elle avait souvent une expression de peur, d'inquiétude forte sur visage. Elle me demande de l'aide pour préparer un entretien avec un collègue qui travaille avec elle sur un projet, en me disant justement « j'ai très peur de sa réaction ». Je vérifie (point essentiel) s'il y a des raisons factuelles à cette peur : « cette personne présente-t-elle un risque de violence ? Est-ce qu'il y a un risque, un danger concret dans cet entretien ? » La jeune femme me répond avec un petit rire gêné : « non, bien sûr que non », et rajoute « je sais bien que c'est stupide d'avoir peur, mais je ne peux pas m'en empêcher ».

En discutant avec cette personne, il est apparu qu'elle était en fait très en colère contre sa collègue, qui ne prenait pas ce projet suffisamment au sérieux, ne rendait pas les compte-rendus dans les délais prévus, et zappait certaines des réunions d'équipe. La peur n'était qu'un « faux nez » pour éviter de contacter et d'utiliser sa colère pour obtenir des changements de comportements *immédiats*...

Quand la peur n'est pas utilisée correctement, elle risque de se transformer en des formes dérivées, beaucoup plus complexes, et souvent mélangées à d'autres émotions.

*L'anxiété* (souci, inquiétude...) est une peur sans objet concret, présent. « Le danger n'est pas encore là, mais on a déjà peur », comme le résume Christophe André dans la *Psychologie de la peur*. « L'anxiété est liée à l'attente, au pressentiment, ou à l'approche du danger », tandis que « l'angoisse est une anxiété avec de nombreux signes physiques ». Dans les deux cas un état d'insécurité et d'ultra vigilance permanents, qui finissent par devenir épuisants.

*Les peurs phobiques* sont des peurs *déplacées* sur un objet, elles sont très intenses, pouvant aller jusqu'à une attaque de panique, elles sont souvent incontrôlables, elles provoquent souvent une souffrance très intense et donc elles ont des conséquences importantes dans la vie quotidienne car les personnes phobiques vont mettre en place des stratégies parfois très complexes pour éviter les objets de leurs phobies.

Les objets de phobies sont souvent liés aux anciennes peurs de notre espèce : le vide, l'avion, être enfermé (claustrophobie), être seul, les orages et les tempêtes, certains animaux (araignées, pigeons, requins...), le trio sang - blessures - piqûres, l'eau.

« Nos peurs normales peuvent être comparées à un système immunitaire de détection des dangers. Et nos peurs phobiques, hélas, ressemblent à des allergies, avec ce que l'on appelle des 'réponses anaphylactiques' : ces flambées de peur sont aussi explosives et inadaptées qu'une poussée d'allergie ou qu'une crise d'asthme », explique Christophe André<sup>7</sup>.

En entreprise, les « peurs » qui me sont le plus souvent racontées sont en réalité de l'anxiété, « se faire du souci sur / à propos de ». La personne se préoccupe des conséquences futures d'une décision, d'une action future. « What if... » des Anglo-saxons, « et si... » des Français. Nous allons voir que la manière de gérer l'anxiété n'a rien à voir avec l'utilisation d'une vraie *peur*.

### I. L'anxiété : une réponse a priori logique face à un monde incertain

La plupart des personnes qui s'inquiètent à propos d'un événement éventuel n'apprécient pas de le faire (elles n'aiment pas cet état anxieux, les ruminations négatives associées, parfois mêmes les insomnies). Mais elles estiment avoir de très bonnes raisons de le faire. La plus fondamentale étant qu'en restant anxieuses elles pensent pouvoir éviter qu'une chose « mauvaise » se produise.

Si vous êtes concerné(e), vous n'êtes pas seul(e) : selon une étude de 1994, 38% des personnes ont un moment de « souci » *chaque jour*<sup>8</sup>. Les anxiétés sont une stratégie

<sup>7</sup> Dans ce document, je veux en particulier parler de la gestion des peurs et de l'anxiété au travail, domaine où les phobies sont a priori moins présentes. Mais je recommande *fortement* aux personnes que cela intéresse de lire *Psychologie de la peur*, le livre de Christophe André, qui malgré son titre est en réalité largement centré sur les phobies, leur origine et *leur traitement*. Ce qui n'est pas surprenant, étant donné que c'est le cœur de sa pratique de thérapeute à l'hôpital Sainte-Anne à Paris.

<sup>8</sup>Tallis, F., Davey, G. & Capuzzo, N. 1994. *The phenomenology of non-pathological worry: A preliminary investigation*, In G. Davey & F. Tallis (Eds), *Worrying: Perspectives on theory, assessment, and treatment* (pp. 61-89). Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd - Cité in *Worry Less Report*, Simon A. Rego and Jennifer L. Taitz.

apparemment logique pour continuer à vivre dans un environnement jugé incertain, incontrôlable, dangereux. « Vous considérez l'inquiétude comme un moyen d'agir de façon responsable, de prévenir vos pires craintes, de vous motiver à faire avancer les choses et d'éviter les sentiments désagréables que vous croyez être juste sous la surface », comme le détaille Robert Leahy<sup>9</sup>.

Voici les principales - mauvaises - raisons d'être anxieux :

- **Se soucier me permettra de résoudre mes problèmes.** En ruminant suffisamment sur un problème, je vais finir par trouver une solution. Se soucier va permettre de se préparer, de se protéger et d'empêcher des choses graves de se produire.
- **Le monde est dangereux, et me soucier m'aidera à l'affronter.** Les personnes anxieuses sont « toutes antennes dehors », en train de guetter le moindre signe de danger. Et toute information équivoque sera traitée comme un signe de menace potentielle.
- **En me souciant j'évite de faire face à mes angoisses les plus profondes.** Par exemple, si je m'inquiète de la perte possible d'un client et que je me focalise sur ce qui pourrait se passer lors de notre prochain rendez-vous, j'évite de penser aux conséquences possibles, comme de me faire licencier et donc au bout du bout, me retrouver sans argent et sans abri. On verra que ce principe des angoisses en cascade ouvre des possibilités dans leur traitement.
- **Me soucier me permet de rester rationnel.** Quand une personne est anxieuse, elle considère souvent ses émotions comme des facteurs pouvant aggraver son état. En particulier, se soucier permet d'éviter de rentrer en contact avec ses peurs. En réalité, me couper de mes émotions me prive d'aides très utiles à la décision...
- **Me soucier me donne l'impression de contrôler ce qui m'arrive.** Être anxieux, c'est souvent penser que les choses peuvent « partir de travers » à n'importe quel moment, et du coup être en permanence en train de prévoir des solutions, stratégies en cas de problème ou de catastrophe. Souvent ces choses « terribles » ne se produisent pas, et vous en venez à croire que c'est la preuve que se soucier est une bonne idée. En réalité... c'est un mauvais lien logique ! Comme si je me disais que le soleil se lève tous les matins parce que je me lève tous les matins...
- **Je m'inquiète parce que je suis quelqu'un de responsable, de consciencieux et d'attentif aux autres.** Être un bon professionnel signifie tout vérifier, peu déléguer... Être une bonne mère signifie s'inquiéter en permanence pour mes enfants...
- **Si je m'inquiète suffisamment, je réduirai l'incertitude.** Des études ont prouvé que les personnes les plus sévèrement anxieuses étaient allergiques à l'incertitude. Et même qu'elles préféreraient qu'un événement négatif se produise, qu'il soit certain, plutôt que de rester avec la possibilité d'un événement positif<sup>10</sup>.
- **C'est en m'inquiétant que j'arrive à me motiver, à être plus productif.** Du tout ! Il a été prouvé qu'au contraire la productivité chute.

---

<sup>9</sup> Robert L. Leahy, *The Worry Cure: Stop worrying and start living*, Ed. Piatkus, 2006. Ce livre est à lire absolument pour tous ceux qui veulent se libérer de soucis avec lesquels ils se rendent la vie trop pesante. Il est dense, un peu trop parfois, mais d'une richesse *pratique* remarquable. C'est dans ce livre que j'ai repris un grand nombre de processus pour traiter nos anxiétés.

<sup>10</sup> Dugas, M.J., & Ladouceur, R. (1998). *Analysis and Treatment of Generalized Anxiety Disorder*. In V.E. Caballo (Ed.), *International Handbook of Cognitive-Behavioural Treatments of Psychological Disorders* (pp. 197-225). Oxford: Pergamon Press.

## II. Comment sortir de cette logique faussée ?

Se dire, ou dire à quelqu'un « il n'y a vraiment pas de quoi s'angoisser », « calme-toi, tout va bien se passer », « keep calm and carry on » - comme on a pu le voir sur des centaines de posters, affiches, T-shirts, mugs - « sois plus positif », « il faut que tu te fasses plus confiance » est **totallement** inefficace. La solution pour la personne qui veut réduire ces angoisses va être de rentrer dans leur logique sous-jacente, de la démonter, et de construire une nouvelle logique, puis de nouveaux comportements.

### 1. Constatez que votre inquiétude n'a pas atteint ses objectifs

« Vous recueillez peut-être les mauvaises informations, vous vous concentrez sur les mauvaises choses et vous supposez que tout est dangereux avant de mettre un pied dans l'eau. En fait, vous vous inquiétez peut-être tellement que vous ne testerez jamais l'eau. Plutôt que d'être motivé, vous restez bloqué, vous tergiversez sur les choses importantes.

En fait, votre inquiétude est une 'solution' qui est peut-être un vrai problème. Plutôt que de rendre le monde plus sûr, elle ne fait que vous rendre plus incertain au sujet du monde. Plutôt que de vous aider à faire face à vos émotions, l'inquiétude vous fait peur et vous rend confus au sujet de vos émotions. Plutôt que de résoudre vos problèmes, l'inquiétude génère plus de problèmes à résoudre... »<sup>11</sup>

### 2. Laissez tomber toutes les fausses stratégies pour réduire vos angoisses

En vrac :

- Aller chercher des confirmations chez d'autres personnes - vous ne serez que brièvement soulagé
- Aller chercher des informations - vous aurez tendance à ne sélectionner que celles allant dans le sens de vos inquiétudes
- Bloquer vos pensées - il a été prouvé qu'elles reviendront encore plus fortes
- Vérifier et revérifier - vous ne pourrez jamais faire disparaître complètement l'incertitude
- Éviter les situations inconfortables - vous vous sentirez mieux... mais vous n'aurez jamais l'occasion de confronter ce qui vous soucie et donc l'inquiétude ne fera que croître
- Boire, se droguer, trop manger - non seulement l'inquiétude sera toujours là, mais en plus vous aurez souvent un jugement négatif sur ces comportements et sur vous-mêmes
- Se surpréparer - il y aura toujours un facteur d'incertitude, et vous aurez renforcé votre croyance sur le fait qu'être à la hauteur c'est être *parfait*
- Ruminer, en général d'ailleurs plus sur des événements passés que l'on revisite à l'infini - vous ne faites que renforcer votre sentiment de mal-être et votre obsession de la solution *parfaite*, en excluant les idées qui seraient *seulement* bonnes
- Chercher des certitudes - le monde qui vous entoure restera imprévisible et vous ne ferez que vous soucier davantage

---

<sup>11</sup> Robert L. Leahy, *op. cit.*, p.33

### 3. Combinez des stratégies qui fonctionnent

Dans ce paragraphe, je vous propose un certain nombre d'approches, d'idées. Testez-les, voyez celles qui font « mouche » pour vous, et commencez progressivement à les combiner pour être encore plus efficaces !

#### → Différenciez inquiétudes productives et improductives

Ne vous empêchez pas de vous inquiéter, mais inquiétez-vous *efficacement* ! Par exemple, s'inquiéter de la pression des pneus et des niveaux de sa voiture avant un voyage de 700 kilomètres est *utile*.

Les trois critères d'une inquiétude *utile* :

- S'agit-il d'un problème *probable*. Exemple : est-ce que j'ai pris le câble de mon ordinateur et mon badge avant de partir ? Inquiétude inefficace : est-ce que je ne vais pas être licencié dans 2 ans ?
- Demandez-vous si vous y pouvez quelque chose maintenant (ou dans un futur très proche). Exemple : je peux vérifier dans mon sac pour trouver mon chargeur ?
- Passez rapidement à l'action. Exemple : je me mets *tout de suite* sur un premier dossier. Je remonte chercher mon câble ou bien j'appelle mon collègue en lui demandant de prendre le sien.

Les inquiétudes improductives envisagent en général une suite de problèmes en cascade. Nous imaginons une suite d'événements négatifs, chacun étant la conséquence du précédent. Et nous ne voyons plus que la probabilité que ces liens apparemment évidents se réalisent *effectivement* est TRÈS faible !

Par exemple : je croise mon chef à la machine à café, je trouve son « bonjour » plus sec que d'ordinaire, et je commence à m'inquiéter. « S'il a réagi comme ça, *alors* est-ce qu'il ne serait pas fâché contre moi ? *Alors* est-ce qu'il ne serait pas mécontent de mon dernier travail ? Si c'est le cas, *alors* peut-être qu'il pourrait trouver que je suis incompetent *en général* ? Si c'est le cas, et *que* les ventes venaient à baisser (ça peut toujours arriver !), *alors* c'est sûr que je serai l'un des premiers licenciés ! »

#### LES CRITÈRES D'UNE INQUIÉTUDE IMPRODUCTIVE

- Vous vous inquiétez à propos de questions auxquelles vous ne pouvez pas répondre
- Vous vous inquiétez à propos d'un enchaînement d'événements
- Vous rejetez des solutions parce qu'elles ne sont pas parfaites
- Vous pensez que vous devez vous soucier jusqu'à ce que vous soyez moins anxieux
- Vous pensez que vous soucier jusqu'à ce que vous contrôliez tout

#### LES CRITÈRES D'UNE INQUIÉTUDE PRODUCTIVE

- C'est une question à laquelle vous pouvez répondre maintenant
- Vous êtes focalisé sur un événement, pas sur un enchaînement
- Vous êtes prêt à accepter une solution imparfaite mais qui « fait le job »
- Vous faites la différence entre ce que vous pouvez contrôler et ce que vous ne pouvez pas contrôler

*D'après Robert Leahy*

## → Acceptez la réalité et démarrez un vrai changement

**Accepter la réalité** signifie la considérer telle qu'elle est, et arrêter de regretter ce qu'elle n'est pas, ce qu'elle *devrait* être, vue au travers du filtre déformant de notre anxiété.

Par exemple : j'ai perdu mon principal client, **c'est un fait**. Donc j'arrête de me morfondre dans des idées telles que « ça n'aurait jamais dû se passer comme cela ! *Si seulement* les équipes marketing faisaient un peu mieux leur boulot ! *Si seulement* mes collègues m'aidaient un peu plus au lieu de ne penser qu'à leur dossier ! *Si seulement...* ! »

Je ne dis pas que j'apprécie la réalité, mais au moins je suis *dedans*, et donc je vais pouvoir commencer à *agir*. Une fois que j'accepte le problème au lieu de continuer à m'inquiéter à son sujet, je peux commencer à construire des solutions **pour obtenir ce que je souhaite, ce qui me rendrait heureux**.

Accepter la réalité signifie aussi accepter le fait que je ne suis pas tout-puissant, que j'ai des limites, que je ne peux pas tout prévoir, ni tout contrôler. Et accepter par la même occasion le fait que mon environnement restera incertain *quoi que je fasse*. Paradoxalement, c'est ce changement de posture qui nous donnera plus le sentiment de contrôle, *à l'intérieur de nos limites*.

## → Confrontez vos pensées inquiètes

L'idée est de revenir à ce qu'on appelle en Analyse Transactionnelle l'État du Moi Adulte, et de passer vos pensées inquiètes au crible d'une analyse rationnelle. Reprenons l'exemple d'une séquence d'événements négatifs :

- J'ai perdu un gros client
- Donc je vais continuer à en perdre
- Donc je vais être licencié
- Donc je ne vais jamais arriver à retrouver un job de commercial
- Donc je vais bientôt me retrouver sans un sou

Et mettons en face les probabilités factuelles que chacun de ces événements se produise :

- Je vais continuer à perdre des clients -> 20% (le marché n'est quand même pas bien bon)
- Je vais être licencié -> 10% (vu mon parcours ces dernières années, rationnellement je ne serai pas le premier licencié, et nous ne sommes déjà plus très nombreux)
- Je ne vais jamais arriver à retrouver un job de commercial -> 10% (je retrouverai sûrement, peut-être pas tout de suite, peut-être pas au même niveau de salaire)
- Je me retrouverai sans un sou -> 1% (de toutes façons je ferai un autre boulot avant que cela ne m'arrive)

Donc la probabilité de l'ensemble de ces événements est de 0,002%... C'est quand même plus rassurant que de se dire « c'est possible, cela pourrait se produire **donc** cela va probablement **m'**arriver, et il faut que je m'y prépare ! »



## → Affrontez la menace cachée

Nos inquiétudes sont souvent liées à des croyances profondes, et fausses. En Analyse Transactionnelle, on liste 5 « drivers », qui sont des messages contraignants dont nous sommes plus ou moins conscients et qui sont des portes d'entrée dans le stress. Ces drivers ont été identifiés par Taibi Kahler.

À chaque fois, l'idée est : « je n'aurai de la valeur que si... » :

- Je suis parfait - je dois être capable de faire toujours plus et mieux
- Je fais plaisir - je me sens responsable du bien-être des autres
- Je suis fort - je dois être capable de maîtriser mes émotions et de me débrouiller seul
- Je me dépêche - je dois gérer beaucoup de tâches en parallèle, immédiatement
- Je fais des efforts - je dois peiner et souffrir pour bien faire

Vous voyez bien comment ces drivers sont source d'inquiétude et d'anxiété ! Et nous sommes tous concernés par un ou plusieurs d'entre eux. Pour empêcher cette spirale de s'enclencher, je vous propose deux outils :

- ✓ D'abord voir les *qualités associées* à ces drivers (d'après W. Vogelauer) :
  - Sois parfait -> précis, orienté process et solutions, valeurs personnelles ancrées
  - Fais plaisir -> orienté vers la relation, capable de compromis
  - Sois fort -> prêt à faire ce qu'il faut, calme, capable de gérer des situations difficiles
  - Dépêche-toi -> conscient des délais, capable d'agir rapidement
  - Fais des efforts -> performant, plein d'énergie
- ✓ Ensuite vous donner les *permissions* pour montrer ces qualités... plutôt que les drivers :

Plutôt que le driver...	les permissions !
Sois parfait	« Tu as le droit d'être toi-même » « Tu as le droit de faire des erreurs » « Tu as le droit d'être humain »
Fais plaisir	« Tu as le droit de prendre soin de toi » « Tu as le droit de ne pas prendre la responsabilité des sentiments des autres »
Sois fort	« Tu as le droit d'être ouvert et de prendre soin de tes besoins » « Tu as le droit d'être proche et de montrer tes sentiments » « Tu as le droit d'être vulnérable » « Tu as le droit d'être humain »
Dépêche-toi	« Tu as le droit de prendre du temps » « Tu as le droit de vivre dans le présent »
Fais des efforts	« Tu as le droit de terminer » « Tu as le droit de gagner » « Tu as le droit de bien faire »

Une fois que vous aurez réfléchi au(x) drivers qui vous concernent le plus directement, testez ces permissions en mode « tu as le droit de... » ou « j'ai le droit de... ».

## →Faites d'un « échec » une opportunité

Commençons par la ruminant sur les « échecs » *passés*. *Premier principe, fondamental* : « *ce n'est pas moi qui suis un échec, c'est ce que j'ai fait qui a échoué* ». Beaucoup de personnes ont une angoisse de l'échec parce qu'ils y voient une attaque sur leur valeur personnelle - ou la confirmation de leur manque de valeur. ***Il faut redire, encore et toujours, que ce que je fais n'a aucun rapport avec qui je suis... !***

Une fois que vous commencez à voir les choses autrement, vous pourrez commencer à voir vos échecs comme un apprentissage, à analyser vos objectifs et peut-être à les recalculer, à mieux faire la différence entre les éléments que vous pouvez contrôler et ce qui n'est pas en votre pouvoir, et à vous focaliser sur les premiers, à aller chercher du soutien... bref une fois que vous sortez de cette croyance gravement fautive, de très nombreuses options vont s'offrir à vous !

Et en ce qui concerne la *possibilité* d'un échec, si vous tentez quelque chose, c'est pareil ! Comme ce n'est plus votre *valeur intrinsèque* qui est en cause, vous allez pouvoir voir dans ce test ***aussi*** la possibilité d'un succès, et de toutes façons la possibilité d'apprendre, donc de développer vos compétences. *Sortir de sa zone de confort, c'est en fait accepter qu'on navigue dans sa zone de flow avec des passages dans l'ennui... et dans l'anxiété !*

## →Utilisez vos émotions

Être inquiet, c'est se couper de toutes ses autres émotions. L'anxiété prend toute la place, car elle ne peut pas se résoudre et disparaître comme la peur, une fois que j'ai analysé un danger *concret* et mis en place des actions. Or ces émotions nous donnent des indications précieuses : la tristesse nous montre que nous avons perdu quelque chose, la colère que quelque chose doit changer, la joie que quelque chose de positif nous arrive et que nous voudrions le partager avec d'autres, et la peur... et bien c'est le sujet de la première partie de ce document ! Nos émotions nous indiquent quels sont nos vrais besoins, nous en couper ne fera qu'ajouter aux sources d'inquiétude...

## →Reprenez le contrôle du temps

L'anxiété est toujours en rapport à un événement qui *pourrait* se produire *dans le futur*. Il est donc essentiel que nous reprenions le contrôle de notre agenda intérieur et que nous arrêtions d'être soumis au temps (presque plus rare que l'argent). Si vous avez l'impression que vous n'avez jamais assez de temps, il est normal que vous passiez votre temps à vous inquiéter de ce qui pourrait encore arriver dans le futur... Le cercle vicieux s'enclenche : vous allez vouloir régler encore plus de choses *immédiatement*, anticiper tout ce qui pourrait se passer... et donc vous sentir encore plus noyé.

Je ne vais pas vous donner en détail ici des techniques de gestion du temps, cela nécessiterait un document à part entière. Le principe global est de vous donner les moyens d'être plus dans le moment présent. Quelques idées :

- Apprendre à dire non (et pour cela comprendre que si l'autre se met en colère ou se sent « blessé », c'est son problème, que votre responsabilité est de prendre soin de vous *d'abord*)
- Apprendre à déléguer (et pour cela accepter que le travail, fait par autrui, ne sera peut-être pas *parfait*, mais que ce qui est important c'est juste qu'il soit *bien* fait)
- Mettre en place un agenda avec des *espaces* : acceptez l'incertitude du monde et votre impuissance à tout contrôler et donc gardez des marges de manœuvre en cas d'imprévu
- Dézoomez : au lieu d'être en permanence focalisés sur les prochains jours, les prochaines semaines, prenez du recul, élargissez la perspective, regardez le chemin parcouru, rêvez de là où vous voulez être dans dix ans !
- N'exigez rien de l'instant, profitez du moment présent : au lieu de devoir vérifier, trouver, dans *l'urgence*, considérez les effets réels d'un retard - et combien ils ne méritent pas autant d'angoisse ! Voilà pourquoi j'insiste beaucoup dans les entreprises où je passe pour que les gens arrêtent de parler de *deadlines* : il n'y a pas de risque *mortel* ! Mieux vaut parler de date limite...

## TROIS CAS PRATIQUES DE GESTION DES « PEURS » AU TRAVAIL

Le but de cette section est de vous donner des exemples<sup>12</sup> de gestion des « peurs », en l'occurrence des anxiétés. Bien sûr il ne s'agit pas d'applications « à 100% » des principes et des techniques que je vous ai présentés dans ce document - pas de « sois parfait » - mais plutôt d'illustrations pour vous donner envie de tester de nouvelles solutions !

### 1. Cécile M., 45 ans - cadre supérieur dans une banque

« J'avais vendredi dernier un gros dossier à présenter en comité de financement. Une autre équipe arrive avec un autre dossier, et ils demandent une dérogation pour pouvoir le présenter alors que ça n'était pas prévu. Et leur présentation n'est pas claire, ils rament. Ma première réaction a été : ça n'est pas normal qu'ils ne m'en aient pas parlé, ce dossier me concerne aussi. Et maintenant, si on me pose une question, je ne saurai pas répondre, parce que je ne me suis pas préparée. En même temps, si on ne me demande rien, alors je pourrai rester silencieuse, mais du coup je ne les aiderai pas.

La situation était très désagréable, pendant et après. **Pendant**, je ressentais une forme d'angoisse, pas paralysante, mais pas confortable, l'angoisse de ne pas savoir, de rester muette, coincée. Et je n'arrivais pas à m'en sortir. Et puis **après**, je me sentais coupable, parce que je ne les avais pas aidés et puis parce que de toutes façons je n'avais pas les éléments qui auraient été justes si j'avais dû intervenir. »

*Concernant sa peur de ne pas avoir la bonne réponse, quand je lui ai demandé quel était le risque, elle m'a dit que c'était d'être vue comme quelqu'un de « pas à la hauteur », de ne pas « être parfaite ». Il était donc clair que pour elle, être à la hauteur, être professionnelle, cela signifiait « être parfaite », « avoir réponse à tout ». Je lui ai demandé si ce lien lui semblait ok, et elle m'a dit que c'était peut-être un peu excessif, mais que dans son métier, « un monde de mecs, je dois toujours prouver quelque chose, en faire plus ! »*

*J'ai alors visé les qualités associées au driver « sois parfait » et lui ai demandé si elle se considérait comme quelqu'un d'organisé, de précis, et en qui on pouvait avoir confiance ? Et si les réponses qu'elle apportait était en général exactes ?*

*Elle a reconnu que cela faisait partie de ses qualités. Je lui ai alors demandé, en fonction de ces qualités, ce qu'elle pourrait répondre si elle n'avait pas les informations ou les solutions demandées ? Et elle m'a dit qu'il était toujours possible de demander du temps pour **justement** donner une réponse vraie plutôt que de faire une erreur. Il y avait donc plus d'options que celles envisagées au départ.*

---

<sup>12</sup> J'ai changé les prénoms des personnes concernées... sauf le mien !

## 2. Dominique, 42 ans, manager

Dominique est un manager expérimenté, qui s'est retrouvé un jour à devoir prendre la parole sans avoir eu le temps de se préparer : à la fin d'une journée de cohésion d'équipe réunissant plusieurs dizaines de personnes, les membres de son équipe lui ont demandé de monter sur scène pour les enseignements de la journée.

« J'ai eu un vrai moment de panique, en me disant : « mais je ne rien préparé, je ne vais pas savoir quoi dire ! » Et plus j'avais peur, plus je me disais que ce que j'allais à la catastrophe. Donc finalement j'ai purement et simplement refusé, et quelqu'un d'autre s'est dévoué. Mais j'en ai gardé un très mauvais souvenir, de la peur que j'ai eue et de n'avoir pas eu le cran de passer au-dessus. »

*Je lui ai d'abord demandé où était le problème d'avoir dit non ? Finalement il avait respecté sa peur et contrairement au jugement négatif qu'il avait de son choix, contacter avec son émotion lui avait permis de faire respecter son « périmètre », ce qui était plutôt une bonne chose ! Il m'a dit qu'il se sentait un peu coupable car son refus avait fait que quelqu'un d'autre avait dû prendre la parole. Mais il a convenu qu'elle était montée sur scène de son plein gré... et qu'en plus elle avait fait une bonne présentation, courte et efficace.*

*Puis nous avons discuté de cette peur, de ce qu'elle signifiait. Il m'a dit que ce qu'il craignait, c'était le regard des autres. Qu'ils se disent « c'est vraiment mauvais, c'est vraiment un nul ». Je lui ai fait remarquer que dans la même phrase il était passé de c'est mauvais (donc son speech est mauvais) à c'est un nul (donc c'est lui qui est nul). Il m'a dit que cela lui arrivait souvent, que lorsqu'il avait l'impression que ce qu'il avait fait n'était pas à la hauteur des attentes, alors il se considérait, lui, comme nul. Et il a convenu que c'était un peu exagéré... Je lui ai proposé de faire la différence entre l'estime de soi - la valeur qu'on s'accorde à soi-même - et la confiance en soi - la valeur qu'on accorde à ses actions et à ses compétences. Il n'était malheureusement pas convaincu du fait que les deux étaient **irréductiblement** distincts !*

*Puis il est revenu à sa prise de parole, et m'a dit que même si c'était moins grave, il n'aurait quand même pas aimé que les gens disent que sa prise de parole était nulle ! Je lui ai fait remarquer qu'il était passé de « peur » à « pas aimé ». Et que son visage semblait plus exprimer de la colère. Il m'a dit qu'effectivement, s'il imaginait des personnes en train de critiquer ce qu'il venait de faire, il éprouvait un mélange de colère...plutôt dirigée contre lui d'ailleurs, et d'anxiété. Parce qu'il se disait que du coup, ces personnes ne voudraient plus travailler avec lui, ou bien que cela aurait des conséquences sur son avancement dans la boîte.*

*Nous avons alors confronté cette anxiété, en analysant ce que signifierait une prise de parole « nulle ». Il m'a répondu des choses comme « ça ne valait rien », « il a merdé ». Mais comment factuellement un tel jugement pourrait être émis sur sa prise de parole ? Les deux seules options étaient que soit il ne dise **rien**, soit qu'il ne dise que **des erreurs, des âneries**. Ce qui était impossible. Donc en fait le « worst case scenario » passait de « prise de parole nulle » à « prise de parole banale ». Le facteur anxigène avait diminué d'un coup !*

### 3. Aurélien (moi !), 46 ans, formateur et consultant

*Il y a deux semaines, deux clients ont annulé deux sessions de formation prévues pour le mois suivant. J'ai eu l'impression d'être d'abord « agacé », puis j'ai haussé les épaules en me disant quelque chose dans le genre « tant pis pour eux », et puis très vite cette fausse détente a laissé la place à de la colère. Parce que cela mettait en l'air mon planning, que je n'avais pas une chance de pouvoir mettre d'autres formations à la place, et que tout cela faisait quand même bien ch...*

*En même temps, les raisons données par mes clients étaient tout à fait légitimes, en plus ces sessions étaient simplement reportées, et enfin ils l'avaient fait suffisamment longtemps à l'avance, respectant les règles d'annulation habituelles, donc je n'avais rien à leur reprocher, aucune demande particulière à leur faire. Donc je me suis aperçu que ma colère venait en réalité du fait que j'étais confronté à mon envie de tout contrôler ! J'étais justement en train d'écrire ce document, et je me suis souvenu du paragraphe où il est recommandé d'accepter le fait que le monde aura toujours une part d'incertitude. Par la même occasion, j'ai relu celui où je proposais de voir la situation telle qu'elle est, et non pas telle qu'elle devrait ou aurait dû être...*

*A ce moment-là je me suis rendu compte que derrière la colère était apparue une peur, la peur de manquer. Avec un raisonnement que beaucoup d'indépendants connaissent : « ces annulations, c'est un signe, ça n'est que le début, bientôt il y en aura d'autres, et petit à petit les clients ne vont plus me rappeler, et puis ce sera la fin, je vais finir ruiné. » Je me suis heureusement souvenu d'un échange pendant ma formation en Analyse Transactionnelle où le formateur, Salomon Nasielski, m'avait emmené jusqu'au bout de ce raisonnement « en chaîne », pour me demander la probabilité du « worst case scenario »... et où j'avais éclaté de rire en disant : « je ferai autre chose bien avant d'être ruiné ! »*

*Une fois que les angoisses en cascade avaient été calmées, je me suis souvenu du paragraphe « Faire d'un échec une opportunité ». Et je me suis demandé comment je pourrais en arriver à me dire que ces annulations avaient été au final une bonne chose, ce qui me rendrait heureux... Et j'ai commencé à envoyer des mails à plein de clients que j'avais très envie de voir en leur proposant des rendez-vous. Au moment où j'écris ce document, j'ai 8 rendez-vous, dans 8 entreprises différentes ! Le résultat de ces rendez-vous importe peu : je suis déjà content.*

## SI VOUS NE DEVIEZ RETENIR QU'UNE SEULE CHOSE DE CE DOCUMENT...

**En conclusion**, la peur authentique, celle qui se déclenche face à un danger concret et immédiat, est une alliée précieuse car elle nous alerte et nous donne l'énergie nécessaire pour enclencher les comportements qui vont préserver notre vie... ou au moins notre bien-être. Les soucis, anxiétés, angoisses ressemblent à la peur mais n'en sont que des copies imparfaites, qui envisagent des dangers éloignés, souvent imaginaires et peu concrets. Nous en débarrasser augmentera significativement la qualité de notre vie, professionnelle et personnelle. Pour cela, il faut accepter de prendre de prendre du recul par rapport à nos pensées « anxieuses », examiner leur objet, constater qu'il n'est pas dans « l'ici et maintenant », et utiliser tous les outils à notre disposition pour les forcer à se taire. Ainsi, nous allons mettre en place de nouveaux schémas de pensée, et la place de l'anxiété dans notre vie diminuera progressivement : c'est l'un des effets positifs de la neuroplasticité de notre cerveau.

C'est pour cette raison que je n'ai pas vraiment approfondi dans ce texte les causes de nos peurs et de nos angoisses. Dans le cas des peurs authentiques, ce qu'il faut retenir, c'est leurs qualités et leur utilité première. Et en ce qui concerne les anxiétés, **d'abord** il semble bien que de très nombreux facteurs en soient à l'origine (la génétique, le sexe, l'histoire de notre enfance, notre culture, nos traumatismes éventuels, l'histoire de nos comportements ancrés année après année...) **Ensuite**, comprendre leur origine me semble beaucoup moins important que de parvenir à s'en débarrasser...

« Si quelqu'un a une sclérose en plaques, on le soigne. On ne passe pas l'essentiel de son temps à chercher pourquoi il est atteint de cette maladie. Cette recherche des causes, c'est le travail des chercheurs, des épidémiologistes. C'est un travail très important, mais qui ne doit pas remplacer le soin. Or, en psychologie, on a longtemps fait croire aux patients que comprendre d'où venaient leurs symptômes serait suffisant pour faire disparaître ceux-ci. Cela s'est avéré doublement faux : en général, ce n'est pas suffisant, et parfois le but de 'faire disparaître les symptômes grâce à une vraie thérapie en profondeur' est tout simplement irréaliste. »

J'aime cette déclaration de Christophe André dans son livre *Psychologie de la peur*. Elle fera sans doute bondir quelques psychanalystes... mais elle nous ouvre la possibilité magnifique de nous libérer *par nous-mêmes, dès maintenant*, de nos angoisses !

J'espère que ce document vous donnera de premières clés dans cette direction... **et je veux que nous continuions notre collaboration**. Donnez-moi votre point de vue, vos analyses, vos ressentis et vos expériences sur les différents points que j'ai abordés ici ! Ce document doit vivre et j'intégrerai au fur et à mesure tout ce que j'apprendrai et continuerai à creuser, grâce à vous.

Merci,

Aurélien

## QUELQUES RÉFÉRENCES

Le but n'est pas de vous mettre une bibliographie classique, mais de vous indiquer quelques livres que j'ai trouvés utiles, bien construits, chacun dans son style.

**Christophe André**, *[Psychologie de la peur](#)*, Coll. Poche, Odile Jacob, 2005. Ce livre est particulièrement riche sur un sujet qui n'est évoqué que dans son sous-titre, les phobies et leur traitement. Pour autant, il donne également énormément de pistes pour réfléchir aux peurs et aux angoisses de toutes sortes, en particulier les angoisses sociales, qui sont sans doute les plus représentées dans le monde du travail. Christophe André est un psychiatre et psychothérapeute, il a été chef de service à l'hôpital Sainte-Anne à Paris de 1992 à 2018, et ses années de pratique nourrissent ses livres. J'ai assisté à plusieurs de ses conférences, c'est un homme humble, joyeux et profond.

**François Lelord et Christophe André**, *[La Force des émotions](#)*, Coll. Poche, Odile Jacob, 2003. Si vous voulez élargir un peu la perspective et replacer la peur dans la grande famille des émotions, ce livre est très bien écrit, « carré » dans ses concepts et éclairant dans ses exemples.

**Robert L. Leahy**, *[The Worry Cure](#)*, Ed. Piatkus, 2006. Un bouquin dense, très dense même parfois, mais qui du coup couvre à peu près tous les angles d'approche et en plus est bourré d'exemples concrets. Je l'ai lu en plusieurs fois, et j'y retourne régulièrement, pour reprendre tel ou tel aspect.

**Susan Jeffers**, *[Feel the Fear and do it anyway !](#)*, Vermilion, 2007. Un des plus gros bestsellers dans le domaine du développement personnel, ce livre n'analyse pas directement les ressorts de la peur, mais confronte de manière joyeuse et pleine de bon sens toutes les « bonnes » raisons que l'on a de rester coincé dans une situation qui pourtant ne rend pas suffisamment heureux. Et il donne des conseils simples et pratiques pour agir, malgré toutes ces craintes.

(Si vous le voulez en français : *[Tremblez mais osez !](#)*, Marabout, 2013. Mais je vous conseille quand même de le lire en anglais, c'est vraiment de l'anglais basique et les traductions de ce genre de livres sont souvent un peu bâclées...)

*Si vous avez des suggestions, [envoyez-les moi](#) ! Je les lirai avec plaisir et je les rajouterai éventuellement à ce document.*