

Prévenir et gérer la peur

Mgén Andrew Downes, OMM, CD, QHP, MD, médecin-chef,

et Bgén Marc Bilodeau, CD, MD, médecin-chef adjoint, Forces armées canadiennes

La peur est une émotion puissante qui peut surgir en réponse à un danger ou à une menace réelle ou perçue. Elle provoque une réaction physiologique et peut déclencher un comportement de combat, de fuite ou d'immobilité. La menace peut être dirigée contre nous ou contre autrui et elle peut toucher de multiples dimensions, comme la santé, la sécurité, les finances ou la réputation.

Le degré de peur ressentie en présence d'un danger varie d'une personne à une autre et peut également fluctuer au fil du temps en fonction de facteurs changeants comme la résilience et le niveau de stress, la compréhension de la menace, l'expérience, la confiance dans le leadership et le soutien des collègues.

La peur fait partie de la condition humaine, mais elle peut avoir des répercussions négatives et même nuire au rendement individuel et collectif. De plus, la peur peut être contagieuse. Par conséquent, il importe que les dirigeants à tous les niveaux d'une organisation, surtout en situation de crise, soient vigilants et réfléchissent à la façon dont ils peuvent prévenir et gérer la peur au sein de leur équipe.

Gérer la peur avec compréhension et compassion

Il y a environ 10 ans, pendant un déploiement en Afghanistan, un technicien médical a été écrasé par la peur lorsqu'on lui a demandé un jour d'accompagner comme infirmier un convoi vers l'une des bases d'opérations avancées.

Le technicien avait déjà participé à des convois sans incident, et le niveau de risque n'était pas plus élevé cette fois-ci, alors qu'est-ce qui avait changé? Il se trouve que c'était le jour de l'anniversaire de naissance de son enfant et qu'il avait peur de mourir en cette journée spéciale.

Nous avons géré la situation avec compréhension et compassion et nous avons pris bien soin de ne pas coller une étiquette négative à la personne. Nous avons établi un principe selon lequel, dans la mesure du possible, nous n'enverrions pas de techniciens médicaux en mission pendant leurs « jours spéciaux », à condition qu'ils et elles exécutent quand même leur part du travail de convoi. Le technicien médical a donc été libéré ce jour-là, mais il a participé au convoi deux jours plus tard.

Cette anecdote est instructive pour les dirigeants de personnes exposées à des risques. Le risque de mourir était probablement le même ce jour-là que pour n'importe quel convoi, mais le sentiment de peur était plus intense. Cela montre que les dirigeants peuvent trouver des possibilités inexplorées afin d'aider à gérer la peur sans se limiter simplement à la réduction du danger personnel.

La responsabilité du leader

Pour prévenir et gérer la peur, le leader doit appliquer ses compétences dans deux domaines : être son propre leader et mobiliser les autres.

Être son propre leader

Avant d'aider les gens à gérer leur peur, les dirigeants doivent d'abord s'évaluer et se gérer eux mêmes. Les dirigeants ne sont pas à l'abri de la peur et, en fait, ils peuvent se trouver en présence du même danger que tout le monde tout en devant assumer

le fardeau supplémentaire du leadership. Les gens s'attendent à ce que leur chef soit calme et rassurant et puisse prendre les bonnes décisions en temps opportun. Or, cela peut être difficile, surtout à mesure que le niveau de peur augmente.

- Les dirigeants doivent reconnaître leurs propres craintes et les préjugés qui en découlent et être conscients de la façon dont ces craintes pourraient influencer sur l'évaluation de la situation et la prise de décisions. Les leaders doivent aussi savoir reconnaître quand leur efficacité est compromise et être prêts à demander de l'aide ou des conseils. La conscience de soi est essentielle. Le modèle du continuum de la santé mentale peut être utile pour ce genre d'autoévaluation (figure 1).
- En temps de crise, les meilleurs dirigeants restent calmes, sans nier la menace ou l'émotion. Il est essentiel de gérer ses propres émotions avant d'essayer de gérer celles des autres.
- La résilience est un élément important du leadership et peut influencer considérablement sur la capacité de réagir de façon appropriée aux facteurs de stress. Bien s'alimenter, faire de l'exercice, bien dormir, avoir de bonnes relations de soutien, etc., tout cela favorise le succès en temps de crise.
- Tirez des leçons de ces situations et profitez des riches possibilités de croissance personnelle qu'elles offrent. L'observation des leçons clés et leur application dans de futures situations de leadership sont des éléments inestimables du développement du leadership.

Mobiliser les autres

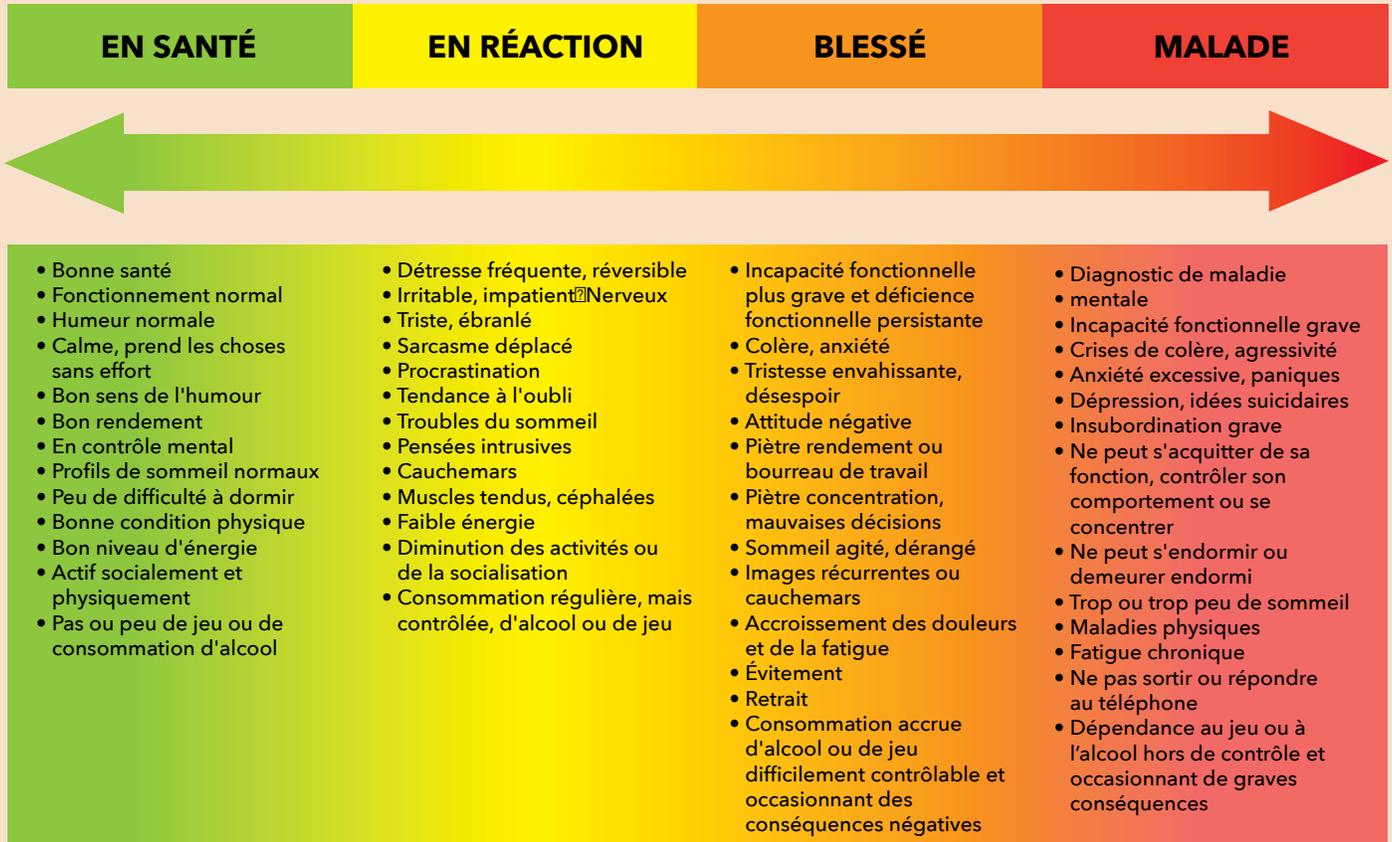
Dans le cadre LEADS, mobiliser les autres consiste à se mettre au travail et à diriger les gens. Il s'agit de bâtir des équipes et une culture, de communiquer et de faciliter la collaboration et la coopération. La peur chez les membres de l'équipe peut être difficile à prévenir et à gérer en situation de crise, mais les dirigeants peuvent s'inspirer des points suivants :

- Les dirigeants renforcent la confiance lorsqu'ils anticipent les dangers et prennent des mesures proactives pour gérer le risque. Les gens veulent avoir l'assurance que tout a été fait pour réduire le danger.
- Les dirigeants doivent s'engager dans une bonne communication des risques et être réalistes. Sinon, l'imagination des gens peut amplifier la menace de façon disproportionnée par rapport à la réalité.
- Les dirigeants doivent donner aux gens l'occasion de participer à l'atténuation de la menace. Cela améliorera le niveau d'acceptation des mesures prises.
- Les leaders doivent essayer de comprendre les circonstances et les facteurs de stress uniques de leur personnel pour prévoir comment une menace pourrait être perçue. Cela exige de l'empathie et de l'intuition. Une bonne intelligence émotionnelle est essentielle et aidera les dirigeants à reconnaître où se trouvent leurs subordonnés sur le continuum de la santé mentale, puis à réagir en conséquence (figure 2).
- Les dirigeants doivent reconnaître la peur lorsqu'elle survient et faire preuve de compassion, même si la réaction semble disproportionnée par rapport à la menace. Les leaders peuvent profiter de l'occasion pour écouter les préoccupations et trouver des façons de réduire l'intensité de l'émotion.
- Enfin, les gens font mieux face à la peur :
 - s'ils sont reposés et ne sont pas surchargés cognitivement;
 - s'ils ont un but et un sentiment du devoir;
 - s'ils font partie d'une équipe hautement fonctionnelle et solidaire;
 - s'ils ont confiance en leurs propres capacités (pour cela ils ont besoin de préparation et de formation);
 - s'ils se sentent appuyés par l'organisation, ses dirigeants et leurs collègues;
 - s'ils s'inquiètent moins de l'impact sur ce qu'ils valorisent le plus, p. ex., la santé, la famille, etc.;
 - s'ils exercent un certain contrôle ou une certaine influence sur la situation;
 - s'ils sont reconnus pour leur courage, même officieusement.

Modèle du continuum de la santé mentale des Forces armées canadiennes

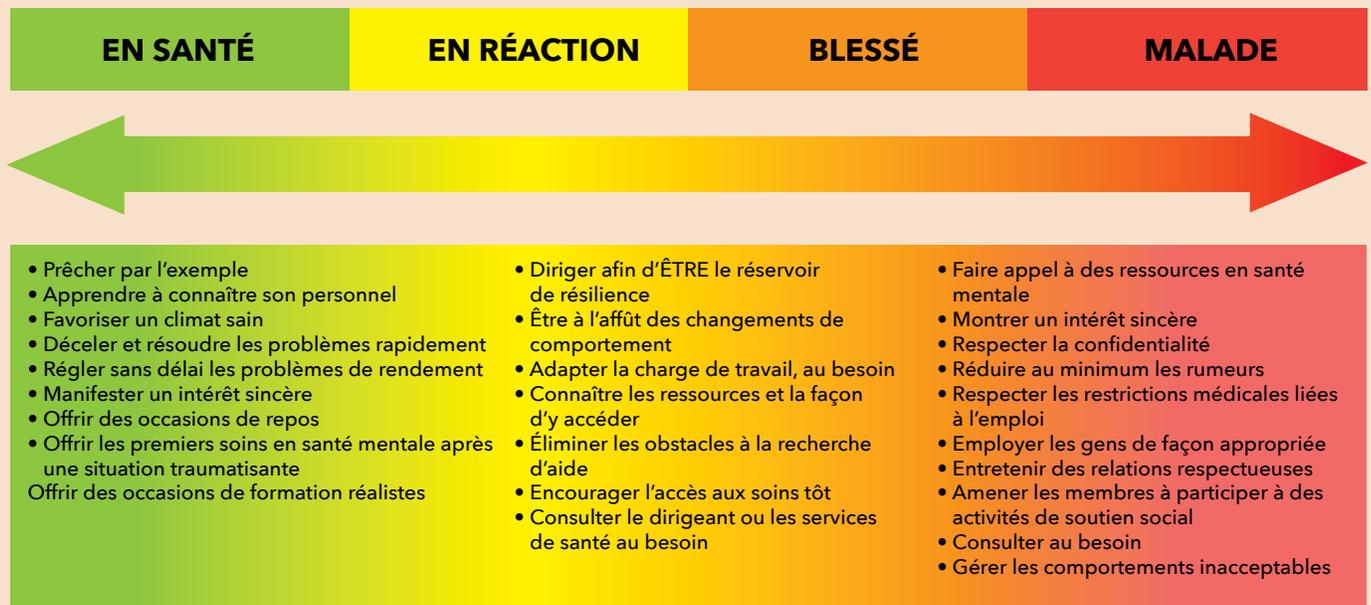
Le modèle du continuum de la santé mentale (figure 1) est un outil d'autoévaluation utile pour évaluer l'incidence du stress sur la santé mentale et, par extension, sur le rendement au travail. En période de stress, il est courant que les gens se déplacent vers la droite sur l'échelle. Les personnes qui se trouvent du bon côté du continuum peuvent bénéficier de l'aide d'un pair, d'un superviseur ou d'un professionnel (figure 2).

Modèle du continuum en santé mentale



Source : Adapté du programme *En route vers la préparation mentale des Forces armées canadiennes*.

Rôles du leader en regard du modèle du continuum en santé mentale



Source : Adapté du programme *En route vers la préparation mentale des Forces armées canadiennes*.

Mgén Andrew Downes, OMM, CD, QHP, MD, médecin-chef,

et Bgén Marc Bilodeau, CD, MD, médecin-chef adjoint, Forces armées canadiennes