

La Gouvernance de soi

Pourquoi un coach est-il parfois si nécessaire



Parler de développement des compétences du dirigeant implique de comprendre également que tout individu est soumis à des conflits qui lui sont propres. Conflits qui ne s'atténuent pas lorsque la responsabilité glisse vers un management plus stratégique qu'opérationnel.

Entre la Personne, le Professionnel et la Fonction, un triptyque qu'Elena Fourès, coach de dirigeants, nomme Triangle Identitaire™, l'équilibre est fragile; surtout en situation de crise, où le dirigeant est fortement exposé "

lorsque ce conflit conduit à un dysfonctionnement, ou pour prévenir cet état, l'appui d'un coach est alors nécessaire. Un recours efficace, sous réserve que la résolution du conflit débouche sur une prise de conscience de ce qu'est la gouvernance de soi.

1..1 Gouvernance de soi fait partie des cinq compétences périphériques du dirigeant les plus sollicitées, dites les méta compétences du leader. les quatre autres sont l'intelligence politique (capacité à déployer la stratégie ,adéquate pour mener à bien les projets stratégiques, souvent transversaux et transculturels, dans un environnement politiquement complexe), l'intelligence transculturelle (capacité à gérer les différences culturelles intra ou inter entreprises ou trans-frontières), la capacité à coacher (donner et porter le sens, en tant que direction et en tant que signification, et faire" grandir,) et le rayonnement personnel (compétence à incarner le sens et le capital de l'intelligence émotionnelle).

La Gouvernance de soi

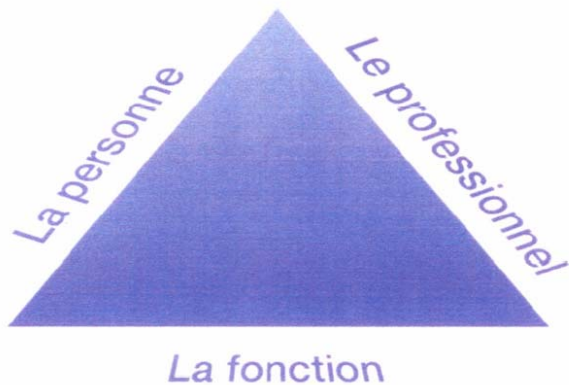
Pourquoi un coach est-il parfois si nécessaire

Article d' Elena FOURÈS, *exécutive coach* et fondateur
de IDEM PER IDEM, mai 2005

PAS FACILE D'ÊTRE ARBITRE DE SES PROPRES CONFLITS INTERIEURS ! POINT DE VUE D' ELENA FOU- RES EXECUTIVE COACH QUI SAIT JETER LES PAVES DANS LA MARE ET AUSSI PARTAGER SES OUTILS

Ces compétences *sine qua non* s'articulent autour du management opérationnel qui, au fur et à mesure de l'évolution du dirigeant, se réduit pour se transformer en Management stratégique. La gouvernance de soi est une méta compétence primordiale dans le sens ou celui qui gouverne en présidant aux destins de l'entreprise et en Manageant les équipes se doit de se gouverner aussi efficacement soi-même. Pour cela, une prise de recul est nécessaire afin de départager les intérêts de ses différentes parties constituantes intrinsèques, qui détermineraient une sorte « de Comité exécutif intérieur » De sa propre « Dirigeant S.A. ». Parmi ses différentes parties, les trois suivantes nous paraissent incontournables dans le sens ou elles impactent tout ce que fait le dirigeant : elles forment ce que nous appelons le Triangle Identitaire™ :

- la Personne, M. Dupont, son identité personnelle ;
- le Professionnel Métier, le Banquier, son expertise métier;
- la fonction, le Directeur Général, le rôle managérial.



Tout le savoir-faire du dirigeant réside alors dans sa dextérité à gérer, son Triangle Identitaire, entre, autre pour un positionnement juste, au sein de son propre triangle, notamment dans des situations professionnelles d'une forte résonance, telle qu'exposition aux médias, tension dans l'équipe, gestion de crise ou divers conflits d'intérêts, Si, par exemple, le côté métier, s'oppose à celui de la Fonction, comme dans le cas ou M. Dupont, en tant que directeur général doit faire appliquer une décision à laquelle il n'adhère pas en tant que banquier, ,alors ces deux côtés vont s'opposer. Ces "tiraillements" provoquent des résonances plus ou moins fortes à l'intérieur du Triangle Identitaire™, et absorbent une partie importante de l'énergie du dirigeant, S'il détend en public la cause de la décision dont il doute secrètement comme banquier, il sera moins congruent, et moins efficace dans son, action, Dans, certains cas, cela peut le conduire jusqu'à la démission, tant le conflit entre les deux côtés peut devenir grand. D'ou l'impératif que ce Triangle Identitaire™ tende toujours vers un triangle équilatéral au risque de provoquer des déformations dans la perception du dirigeant quant à la légitimité de sa Fonction. Pour être aligné et congruent, il 'lui est vital de trouver le positionnement juste dans chaque situation qui se présente, cas par cas.

Née à Moscou, Elena FOURÉS est *executive coach* international. Elle a exercé en Europe et en Afrique Noire. Elle fonde Idem per Idem en 1995, se spécialisant dans la conduite du changement, la gestion de crise, le leadership et la trans-culturalité. Elle est l'auteur notamment de *Petit traité des abus ordinaires: un pavé dans la mare du Coaching en France*

(Ed. d'Organisation, 2005).

ÉTOUFFER LES CROYANCES LIMITANTES

M. Dupond est banquier professionnel. son expertise et son talent Managérial sont bien reconnus. Il est alors nommé directeur général d'un important organisme d'assurance qu'il doit complètement restructurer. Dans un premier temps, il va vivre un véritable conflit intérieur dû, au\doute sur sa légitimité : il n'a pas l'habitude de
diriger les Personnes dont il ne maîtrise pas le métier, •••

Chaque responsable a vraiment besoin de travailler avec le Triangle Identitaire™ pour se positionner clairement entre différentes logiques internes dont il est porteur pour avoir le maximum d'impact, ceci au quotidien et non uniquement en situation de tension ou de crise organisationnelle.

••• Selon lui, la fonction, jusqu'à cette nomination, se fondait toujours sur l'expertise métier, autrement dit, sur le côté Professionnel Métier du Triangle. D'où l'impératif d'un accompagnement spécifique, de type "Coaching de prise de Fonction", pour travailler sur son Triangle et restructurer cette croyance limitante, qui représente un raccourci sémantique du type " *ma légitimité; est fondée sur mon expertise, j'ai toujours dominé les gens que je dirige* ", etc. Croyance qui en est une véritablement, car: à l'instar d'autres dirigeants, il lui est, bien sur, arrivé de prendre des décisions dans des domaines, tels les IT sans véritablement connaître le métier de l'informatique ! Traverser cette expérience lui a " *permis de prendre conscience de son Triangle Identitaire™ et d'en faire son outil au quotidien* ", dira-t-il plus tard.

Rares sont les dirigeants qui identifient eux-mêmes spontanément ce qui est du ressort de leur Triangle Identitaire™ même si la majorité ressent un besoin de positionnement juste entre: leur rôle et leur identité. Chaque responsable a vraiment besoin de travailler avec cet outil pour se positionner clairement entre les différentes logiques internes dont il est porteur pour avoir le maximum d'impact, ceci au quotidien et non uniquement en situation de tension ou de crise organisationnelle. Même si, dans ces circonstances particulières, ces logiques de pensée entrent systématiquement en conflit parce qu'elles présentent des intérêts très divergents à départager.

IDENTIFIER LES SUBORDINATIONS LIMITANTES

Le dirigeant crée une instance supérieure qui pourra se positionner comme un Arbitre intérieur pour départager les intérêts des côtés impliqués et prendre des décisions appropriées.

M. Durand est directeur général Europe d'une multinationale d'industrie. Son groupe réfléchit à l'acquisition d'une entreprise française avec laquelle M. Durand mène les négociations préalables. Pour des raisons plutôt politiques, la multinationale informe alors M. Durand que l'acquisition n'aura pas lieu dans l'immédiat. Mais M. Durand, dont le côté Métier estime, pour des raisons techniques bien fondées, que l'acquisition est vitale, va donc argumenter, insister, fournir des « preuves » que la logique de l'acquisition est la seule envisageable. Il met ainsi le côté Métier en avant, éclipsant totalement son côté Fonction, obtenant *in fine* une réputation de dirigeant à l'intelligence politique moyenne. A l'origine, sa subordination de Fonction au Métier (triangle non équilatérale) ne lui permet pas de prendre en considération toutes les raisons du meilleur choix. Dans ce cas précis, le travail du coach consiste simplement à aider le dirigeant à repositionner les côtés respectifs du Triangle Identitaire™ pour rétablir l'équilibre. Il lui est d'autant plus difficile de le faire que lui-même est partagé entre le doute et les hésitations. Les tensions : à l'intérieur du triangle vont s'intensifier ainsi et le risque de « *burnout* » qui va généralement de pair avec ces tensions devient très réel. Le premier réflexe du dirigeant est d'ailleurs de filtrer ces tensions pour ne pas les montrer à l'extérieur. Cet effort absorbe son énergie et à, par ailleurs, un coût important. La « facture interne » sous forme de réponse du corps au stress, insomnies, mal de dos, somatisations diverses semblent être le premier signe de triangle qui "travail" et les côtés qui « tirent »

CONFLIT INTÉRIEUR ET GOUVERNANCE DE SOI

La prise de conscience du conflit

Le premier stade de la gouvernance de soi, c'est aussi le début d'un processus *d'exécutive coaching*, Le coach présente alors le modèle du Triangle Identitaire™ et le dirigeant illustre les côtés respectifs de son propre Triangle par un discours approprié, Le conflit est ainsi mis à jour..

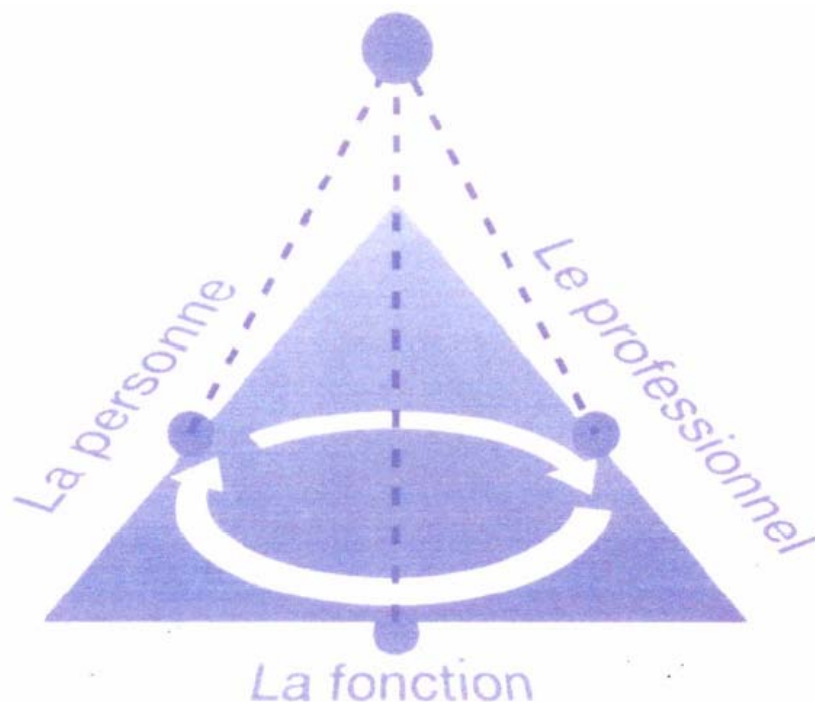
La prise en charge de ce conflit

Deuxième stade de la gouvernance de soi, la prise en charge du conflit est nécessaire pour le reconnaître et y faire face, pour admettre que l'on est partagé face aux décisions ou impératifs de l'organisation, et pour décider de trouver une solution. C'est aussi un modèle d'apprentissage pour le dirigeant car, si, l'aide d'un coach pour révéler le conflit peut lui être précieuse, le dirigeant devra se prendre en charge lui-même une fois l'outil de Triangle Identitaire™ maîtrisé.

Le troisième stade

Le dirigeant crée une instance supérieure qui pourra se positionner comme un Arbitre intérieur pour départager les intérêts des côtés impliqués et prendre des décisions appropriées. Ainsi le Triangle se transforme en Pyramide dès qu'est créé un point supérieur: l'Arbitre intérieur (voir schéma page 28) qui, au sommet de la pyramide, va « décider », et cela dans chaque circonstance, quel côté du triangle mettre en avant. Il a de ce fait la vision "hélicoptère", « voit » mieux et plus loin que chaque côté respectif du triangle. Cela permet d'éliminer les "angles morts" qui sont des raccourcis, souvent sous forme abusive, dont le dirigeant ne se rend pas compte, tant chaque côté du triangle a une ligne d'horizon plus basse comparée : à celle de l'Arbitre. Les angles morts provoquent un véritable "effet tunnel" qui est celui de la pensée dite linéaire, empêchant le dirigeant de penser de façon systémique et bloquant la pensée dite latérale •••

Cette vision « hélicoptère » Qui caractérise l'Arbitre intérieur facilite aussi une dissociation de ses émotions négatives, telles que la colère, la peur, l'anxiété.



••• Cette vision « hélicoptère » qui caractérise l'Arbitre intérieur facilite aussi une dissociation de ses émotions négatives, telles que la colère, la peur, l'anxiété, souvent bloquantes en soi, au point de provoquer le même effet "tunnel" dans la perception du dirigeant.

UN IMPÉRATIF: L'APPROPRIATION DE L'OUTIL

Le dirigeant, une fois l'outil du Triangle Identitaire™ approprié, est capable de gérer lui-même ses situations conflictuelles. Il pourra [..] parvenir à toujours mettre en avant le côté Fonction et rester vigilant Quant aux conflits d'intérêts ou à une pollution éventuelle par le côté Métier ou côté Personnel.

Ce qui implique, entre autres, que son Triangle Identitaire™, variable selon les circonstances, aura toujours le côté Fonction prépondérant. Lorsque le dirigeant réussira à faire du Triangle Identitaire un véritable outil de la gouvernance de soi, alors il parviendra par ce procédé à :

- manager en mode proactif plutôt que réactif ;
- gérer la pression du *corporate*, de l'actionnariat, des syndicats, etc.
- anticiper ou désamorcer, gérer et résoudre les conflits.

Chaque métier a son Triangle Identitaire™. Prenons celui de l'acteur professionnel, souvent utilisé par analogie à celui de dirigeant (d'autant plus banal que des nombreux managers parlent du « théâtre de l'entreprise », de l'erreur de " casting ", de « je suis sous les projecteurs ", d'" être sur scène ", etc.) ; lui aussi est très " exposé ". Le dirigeant et l'acteur .apparaissent tous deux sous les feux de la rampe, fortement exposés .au public et .attendus dans un rôle déterminé. Le parallèle s'arrête là. Ainsi, comme tout professionnel, l'acteur a lui, .aussi, son Triangle Identitaire™ :

- la Personne, M. Sacha Guitry = son identité personnelle (Homme) ;
- le Professionnel Métier, le comédien, acteur = son expertise métier;
- la Fonction, Othello = le rôle joué.

Lorsque les spectateurs viennent .au théâtre, ils .attendent Sacha Guitry dans un rôle précis et seront très surpris si, au lieu du mari dans une pièce de boulevard célèbre, Cyrano ou Othello se présente sur scène. Et à aucun moment le public ne se trompe: il s'attend à voir l'acteur professionnel célèbre (Professionnel métier : comédien) dont il admire le talent pour "décliner" le rôle d'Othello (Fonction) qu'il connaît si bien. Et en même temps, le public s'intéresse à la vie privée de Sacha (Personne) : avec qui va-t-il dîner après le spectacle? Les différentes facettes sont « gérées » en même temps par le public sans le moindre problème. Et bien entendu, par Sacha Guitry, lui-même, qui savait très bien, que"
pour jouer Hapagon, on n'a pas besoin d'être pingre •••

Pour illustrer la pensée linéaire et l'effet " tunnel" qu'elle provoque, Elena Fourès utilise dans ses séances de coaching l'histoire suivante bien connue: " Le père et le fils sont dans une voiture. Un accident arrive, le père est légèrement blessé, tandis que son fils l'est plutôt gravement. Ils sont alors conduits tous les deux à l'hôpital, où le père est gardé en observation dans un box et le fils conduit d'urgence dans le bloc opératoire. Le chirurgien entre dans le bloc, jette le regard sur le jeune et s'écrit: "*Mais c'est mon fils! Je ne peux pas l'opérer!*" Et il dit vrai. Comment est-ce possible? • La pensée linéaire s'ingénie alors à trouver une explication vraisemblable : " Le chirurgien, c'est le grand-père du fils " ou alors" le beau-père " ou alors" le père spirituel " ou alors" le curé, ou bien encore " le père adoptif" ou, enfin, le père et le chirurgien sont la même personne " (" parce qu'il s'est échappée de son box "), et même. " le chirurgien, c'est le mari de la mère ", etc., La pensée dite latérale est la seule à donner la bonne réponse, car elle fait appel à une solution systémique: " Le chirurgien est la mère du fils ". L'angle mort est ici provoqué par le fait que le mot "chirurgien" est accompagné d'une représentation inconsciente (flash visuel automatique) associant le mot "chirurgien" à une image mentale projetée d'un homme. C'est cette association qui provoque ce fameux effet "tunnel" dont il est difficile de sortir. Tandis que si, partant du fils, se pose la question toute simple" Qui peut dire" c'est mon fils" et dire vrai? " Il n'y a que deux personnes: les parents. Le père est gardé dans le box d'observation, c'est donc la mère qui parle.

••• *dans sa vie personnelle* », comme disait un homme de théâtre célèbre. Or, si l'acteur se confond avec son personnage (d'Othello) et oublie qu'il joue un rôle, il risque alors d'oublier qu'il est sur scène et étrangler véritablement Desdemone ...

Tout en étant éloignés, ces deux métiers sont artificiellement rapprochés ici dans cette métaphore pour inciter le dirigeant à emprunter des « trucs pratiques » au métier de l'acteur. Par opposition .à la rampe, les coulisses sont utilisées par l'acteur professionnel pour se centrer sur le personnage avant d'affronter le public. L'acteur se prépare en coulisse, se maquille, s'habille et " entre" dans la peau du

personnage, « enfile » ses émotions ... devient le personnage jusqu'à un certain degré. Ce processus ne l'empêche pas de garder la distance par rapport au personnage et gérer ainsi son propre Triangle Identitaire™, en le transformant en Pyramide et en prenant, ainsi de la hauteur.

... mieux vous vous gouvernez vous-même, mieux vous managez hommes et encore mieux vous vous gouvernez ...

CONCLUSION: UNE CAPITALISATION FORTE

Si la gouvernance de soi est l'art de s'autogouverner dans l'exercice de ses fonctions de manager le management des hommes dans sa forme, actuelle apparaît comme un accompagnement de proximité visant une plus grande autonomie et *empowerment*. Ces deux dimensions du dirigeant s'inscrivent alors dans une dynamique de capitalisation forte : mieux vous vous gouvernez vous-même, mieux vous managez les hommes et encore mieux vous vous gouvernez ...

C'est *idem per idem*, la même chose par la même chose.

