



© D.R.

PIERRE FOURES & ELENA FOURES // IDEM PER IDEM
PROPOS RECUEILLIS PAR FRANÇOIS ENIUS



La Gouvernance de Soi & Le TRIANGLE IDENTITAIRE

LES PRINCIPES D'UNE « CORPORATE GOUVERNANCE » EFFICIENTE IMPLIQUENT QUE CELUI QUI GOUVERNE LES AFFAIRES ET MANAGE LES ÉQUIPES, SOIT CAPABLE DE SE GOUVERNER SOI-MEME.

LA GOUVERNANCE DE SOI

est donc le savoir-faire du dirigeant capable de s'autogouverner dans l'exercice opérationnel de ses fonctions managériales, et spécialement pendant les périodes de crise, tension, conflits et résistances diverses.

LA GOUVERNANCE DE SOI en tant que compétence inclut 4 compétences-clés périphériques, dites les **META COMPETENCES DE LEADERSHIP**:

INTELLIGENCE POLITIQUE ou la capacité de déployer la stratégie adéquate pour mener à bien les projets stratégiques dans un environnement politiquement complexe et fédérer vers un objectif commun ;

CAPACITE DE COACHER (porter le sens, en tant que direction et en tant que signification, et faire grandir ses collaborateurs) ;

RAYONNEMENT PERSONNEL (incarner le sens) ;

INTELLIGENCE TRANS-CULTURELLE (ou la capacité à gérer les différences culturelles intra- ou inter-entreprises).

Toutes ces compétences sont nécessaires déjà pour le Management Opérationnel, mais deviennent indispensables au fur et à mesure que le Dirigeant grandit et accède au Management stratégique.

Notamment, sa capacité à prendre du recul et de la hauteur est primordiale, et nous proposons un outil spécifique, dit le « **TRIANGLE IDENTITAIRE™** » du dirigeant qui permet de départager les intérêts des différentes parties qui constituent sa propre « Dirigeant SA » comme une sorte de « Comité exécutif intérieur ».

Le travail sur le **Triangle identitaire™** aide à prendre conscience des éventuels conflits d'intérêts, permet d'élaborer un positionnement juste, notamment dans des situations professionnelles de forte résonance, telles que l'exposition aux médias, les tensions dans l'équipe, la gestion de crise, ou divers conflits d'intérêts.

MANAGEMENT



Tout le savoir-faire de dirigeant résume alors dans sa dextérité à gérer son Triangle Identitaire™, avec ses trois côtés respectifs :

La Personne, M. Leblanc = son identité personnelle (l'Homme)

Le Professionnel Métier, le Banquier = son expertise métier

La Fonction, le Directeur Général = le rôle managérial.

Si, par exemple, le côté Métier s'oppose à celui de la Fonction, comme dans le cas où M. Leblanc, en tant que Directeur Général, doit implémenter une décision à laquelle il n'adhère pas en tant que banquier, alors ces deux côtés vont « tirer » entre eux. 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 défend en public la cause de la décision dont il doute secrètement en tant que banquier, il sera moins congruent et moins efficace dans son implémentation. Dans certains cas, cela peut le conduire jusqu'à la démission, tant le conflit entre les deux côtés est grand.

C'est pour cela que le Triangle identitaire™ devrait toujours tendre vers un triangle équilatéral. Dans le cas contraire, il y a un 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. Mais la représentation schématisée de l'identité en triangle, trop abstraite, « froisse » parfois comme étant trop artificielle. Pour cela nous avons proposé une autre représentation, basée sur la métaphore de l'arbre.

En effet, lorsque le dirigeant se forme et grandit, c'est d'abord la partie Personne qui se forme, tel le cœur d'un arbre. Cela inclut son caractère, son système des valeurs et ses convictions, sa culture socio-familiale, ses codes sociaux, ses aspirations, ses objectifs de vie et ses buts. Puis la « couche » Métier se met « autour » de celui de la Personne. La partie Métier possède aussi ses propres valeurs et ses convictions, sa logique, ses objectifs. Enfin, la partie Fonction couronne le tout, elle aussi avec ses propres valeurs spécifiques, ses convictions et ses objectifs.

Il en résulte une représentation du **CAPITAL IDENTITAIRE** qui permet de comprendre comment se construit le capital des actifs personnels (Personne), professionnels (Métier), de Leadership (Fonction).

Dans la majorité des cas les valeurs et les objectifs des trois parties convergent mais il arrive qu'ils rentrent en conflit.

Par exemple, lorsque le dirigeant commence à construire la couche Fonction, celle-ci est le résultat de son succès dans le métier, puisqu'il a été nommé dans cette fonction suite à ses succès opérationnels. Mais la Fonction l'oblige paradoxalement à faire faire les choses plutôt que les faire lui-même. L'excellent expert Métier rentre ici potentiellement en conflit avec la Fonction.

Ce conflit d'intérêts est typique pour les « executives » fraîchement promus, excellents experts et à qui on demande de déléguer. La frustration alors qu'éprouve le jeune directeur qui a encore envie de faire les choses lui-même, plutôt que de les faire faire, est le signal de ce conflit d'intérêts. Le coach professionnel travaille souvent sur ce point et s'emploie à faire grandir le dirigeant dans sa Fonction.

En effet, le coach va travailler toujours sur la partie Fonction parce que les objectifs que l'organisation lui assigne, consignés dans le contrat de la mission de coaching, portent toujours là-dessus. Le résultat de son travail sera les comportements et attitudes du manager coaché qui vont changer dans le sens désiré (il va déléguer plus, par exemple, communiquer mieux, etc.). Le psychothérapeute, lui, travaille sur la partie Personne, et c'est pour cela que la psychothérapie est réservée au domaine de la vie personnelle et n'a rien à faire dans l'entreprise.

N'étant pas expert métier; le coach ne travaille jamais sur la partie Métier - ce qui explique la différence entre un coach professionnel et le consultant en management ou en finances ou en production pétrolière.

Cependant, lorsqu'on développe la partie Fonction, la partie Personne s'enrichit par le mécanisme de " transfert de compétences », et il n'est pas rare de constater qu'après avoir appris à mieux gérer une équipe difficile, on améliore la relation avec ses voisins ou sa famille.

Si nous devons représenter ce travail de développement des actifs respectifs du CAPITAL IDENTITAIRE sous forme d'un histogramme, on marquera alors les parties à développer au pointillés comme suit :

D'abord on développe la Fonction, puis la Personne se met à grandir par le mécanisme de " transfert de compétences ".

 à propos de

- PIERRE FOURES

Co-fondateur de IDEM PER IDEM, Pierre Foures est expert en résolution de crise transculturelle, en restructuration des organisations. Pluri-culturel, il a trente ans d'expérience en France, en Allemagne, aux USA et dans les pays arabes.

p.foures@horizoncroissance.net

- ELENA FOURES

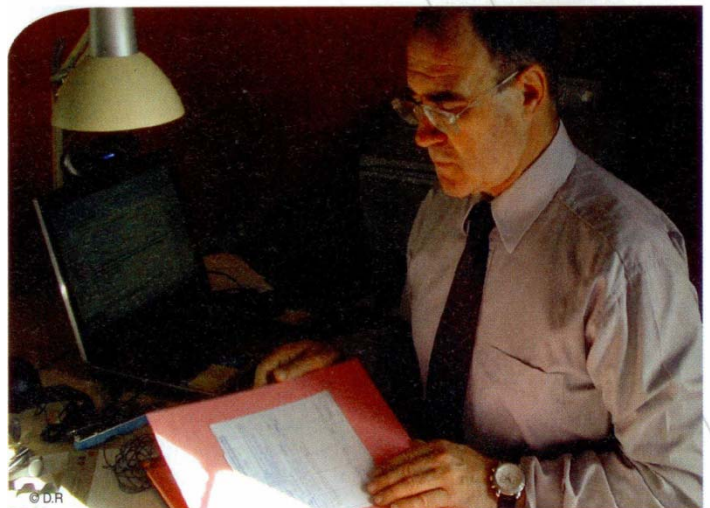
Fondatrice de IDEM PER IDEM, docteur ès Sciences, Elena Foures intervient en 5 langues dans les plus grands groupes. Elle est spécialiste dans la résolution de crise managériale et du développement des méta-compétences des dirigeants.

e.foures@horizoncroissance.net

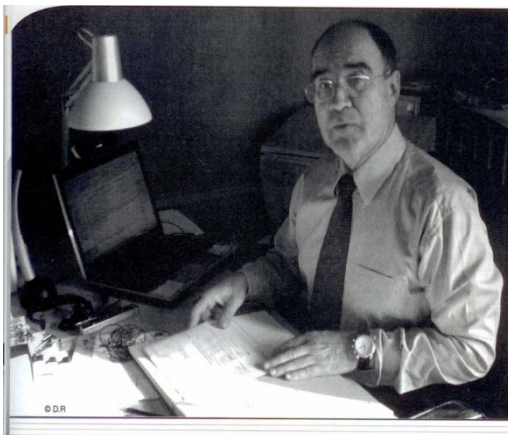
- IDEM PER IDEM

IDEM PER IDEM est une société leader en Executive development & Board performance. Fondée en 1995 et basée en France, IDEM PER IDEM intervient en Europe, en Suisse et Russie. Sa mission est de répondre aux enjeux majeurs des dirigeants tels que la performance dans un contexte de mondialisation et la résolution des crises. IDEM PER IDEM s'engage sur les résultats.

www.idem-per-idem.com



LE MAGAZINE DE L'ENTREPRENEUR



• Exemple:

M. Durand est Directeur Général Europe d'une multinationale d'industrie. Son groupe décide d'acquérir une entreprise française ; M. Durand l'approche, 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.

M. Durand, dont le côté Métier estime, pour des raisons techniques bien fondées, qu'il faut absolument aller jusqu'au bout de l'opération de l'acquisition sans attendre, va mettre ce côté en avant et lui permettre d'éclipser totalement son côté Fonction.

Il va donc argumenter, insister, fournir des « preuves » que la logique de l'acquisition est la seule envisageable, se faire beaucoup d'ennemis et une réputation de dirigeant à l'intelligence politique moyenne.

A l'origine - toujours la même subordination la Fonction au Métier, la ligne d'horizon de vision basse, le triangle non équilatéral. 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. Cela se fait relativement vite car les tensions à l'intérieur du Triangle peuvent être considérables et coûter beaucoup d'efforts au Dirigeant qui essaie de les gérer à l'intérieur tout en remplissant son rôle dans l'entreprise. Il lui est d'autant plus difficile de le faire que lui-même est partagé par le doute ou par les hésitations.

Les tensions à l'intérieur du triangle vont s'intensifier et risque de « craquer » qui va avec devient alors réel pour le dirigeant en question.

Le premier réflexe du dirigeant est d'ailleurs celui de filtrer ces tensions pour ne pas les montrer à l'extérieur.

Cet effort absorbe son énergie et a, par ailleurs, un coût important. La « facture interne » sous forme de réponse du corps au stress - insomnies, mal de dos, somatisations diverses - semble être le premier signe de triangle qui « travaille » et des côtés qui « tirent ».

C'est le début du conflit intérieur et le stade habituel de la non gouvernance de soi.

Le premier stade de la gouvernance de soi, c'est la prise de conscience du conflit.

Si le processus de coaching est en cours, 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 mis à jour.

Le deuxième stade de la gouvernance de soi, c'est le processus progressif qui consiste à prendre ce conflit en charge, décider d'y faire face, admettre que l'on est partagé à l'intérieur de soi face aux décisions ou impératifs de l'organisation, et décider de s'en sortir.

(Si, pour la première fois, l'aide d'un coach peut être précieuse, une fois l'outil du triangle maîtrisé, le dirigeant devrait par la suite pouvoir le faire tout seul.)

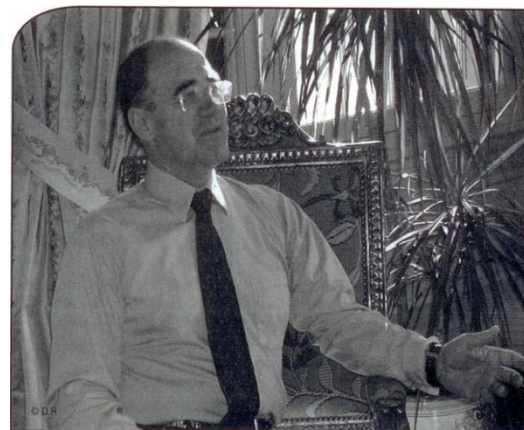
Le troisième stade.

Chaque côté du Triangle « tire » fort, et pour s'en sortir il faudrait que le dirigeant crée une instance supérieure qui pourra se positionner comme un Arbitre pour départager les intérêts des côtés impliqués et prendre les décisions appropriées. Ainsi le Triangle se transforme en Pyramide dès que l'on y crée un point supérieur : l'Arbitre intérieur. C'est cet Arbitre intérieur, au sommet de la pyramide, qui « décide » alors, dans chaque circonstance, quel côté du triangle mettre en avant. Le point supérieur de l'Arbitre 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 » que sont les raccourcis, souvent sous forme abusive, dont le dirigeant ne se rend pas compte, tant chaque côté du triangle a la ligne d'horizon basse. Les angles morts provoquent « l'effet tunnel » qui est celui de la pensée dite linéaire, empêchant le dirigeant de penser de façon systémique et bloquant à pensée dite latérale. Pour illustrer à pensée linéaire et l'effet « tunnel » qu'elle provoque, j'utilise dans mes travaux de coaching l'histoire 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 un 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 échappé de son box »), et même, « le chirurgien, c'est le neveu 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



► MANAGEMENT

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 n'est plus possible de sortir. Tandis que si l'on part du fils, on 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.

Cette vision « hélicoptère » permet 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 ».

Une fois que le dirigeant a réussi à s'approprier l'outil du Triangle Identitaire™ il va alors gérer chaque situation particulière qui relève de cet outil en partant de la priorité des objectifs, et cela par l'arbitrage et en toute conscience. Le dirigeant devrait, par ce procédé de gestion, parvenir à toujours mettre en avant le côté fonction (DG) et rester vigilant aux conflits d'intérêts ou à une pollution éventuelle par le côté Métier ou le côté Personne. Cela signifie que le Triangle Identitaire, variable selon les circonstances, aura toujours un côté Fonction prépondérant, plus large.

Lorsque le dirigeant réussira à faire du Triangle Identitaire™ un véritable outil de la gouvernance de Soi, alors par ce procédé il parviendra à :

manager en mode proactif plutôt que réactif : gérer la pression du corporate, de l'actionariat, des syndicats, ... anticiper ou désamorcer, gérer les conflits divers.

• **Exemple :**

Chaque métier a son Triangle Identitaire. Prenons celui de l'acteur professionnel, souvent utilisé, pour montrer certains côtés communs avec le dirigeant, lui aussi « exposé ».

Et ce parallèle entre l'acteur professionnel et le dirigeant paraît d'autant plus banal que de nombreux managers parlent du « théâtre de l'entreprise », de l'erreur de « casting », de « je suis sous les projecteurs », d'« être sur scène », etc.

En effet, 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, et il ne faut pas aller plus loin dans la métaphore du théâtre car le dirigeant n'est pas un comédien. Même si tous les deux sont sous contrat social spécifique : contrat avec l'organisation pour le directeur général, contrat de la rampe pour l'acteur professionnel. Lorsque j'utilise cette métaphore dans une séance de coaching, je rappelle toujours à mon client coaché que le public, lui aussi partie prenante dans ce contrat, ne s'y trompe pas et personne n'appelle le Samu ni la police lorsque Othello étrangle Desdémone Ce qui ne l'empêche pas de pleurer d'émotion et d'y croire ...

Ainsi, comme tout professionnel, l'acteur a, lui aussi, son Triangle professionnel :

1. Personne : Sacha Guitry REALITE (France, années 30-50)

2. Métier /comédien, acteur

3. Fonction /Rôle - le mari, l'amant de ... ou Othello, (réalité fictive construite sur la scène pendant le spectacle : Venise du XVIe siècle)

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, c'est Cyrano ou Othello qui se présente sur scène ...

Et à aucun moment le public ne se trompe.

Il s'attend à voir un spectacle tel que ... Fonction /Rôle Et aussi il s'attend à voir l'acteur professionnel célèbre (Professionnel Métier), dont il admire le talent, déclamer le rôle de ... qu'il connaît si bien.

Et en même temps le public s'intéresse à la vie privée de Sacha (Personne) : avec qui va dîner Sacha ce soir après spectacle?

Les deux réalités sont gérées en même temps par le public sans le moindre problème.

Et, bien entendu, par Sacha Guitry, lui-même.

Qui sait très bien, comme disait un homme de théâtre célèbre, « pour jouer Harpagon, on n'a pas besoin d'être pingre dans sa vie personnelle ».

Savez-vous ce qui risque d'arriver si l'acteur se confond avec son personnage et oublie qu'il joue le rôle ? Il risque alors d'oublier qu'il est sur scène et étrangler véritablement Desdémone ... Il paraît que cela est arrivé

une fois dans la vie, dans un pays du Sud où l'acteur a confondu la réalité du spectacle, une construction pure, avec la REALITE tout court.

Tout en étant éloignés, ces deux métiers sont artificiellement rapprochés dans cette métaphore pour inciter le dirigeant à emprunter des « trucs pratiques » au métier de l'acteur.

Par exemple, par opposition à la rampe, les coulisses sont utilisées par l'acteur professionnel pour se centrer sur le personnage avant d'affronter les feux de la rampe. L'acteur se prépare en coulisse, se maquille, s'habille et « entre » dans la peau du personnage, « enfle » 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™.

UNE CAPITALISATION FORTE

La Gouvernance de Soi, c'est l'Art du dirigeant de s'autogouverner dans l'exercice de ses fonctions de manager. Le Management des Hommes dans sa forme actuelle est un accompagnement de proximité visant une plus grande autonomie et empowerment. Ces 2 dimensions du dirigeant s'inscrivent dans une dynamique de capitalisation forte: mieux 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 .*

p.foures@horizoncroissance.net

e.foures@horizoncroissance.net

