

# « Je dois assumer une décision que je réprouve... »

Les conseils d'**Éléna Fourès**, expert en leadership et multiculturalité, du cabinet *Idem per Idem* [elena.foures@idem-per-idem.com](mailto:elena.foures@idem-per-idem.com)



**U**ne partie de votre être (la personne) réprouve la décision prise, alors que l'entreprise attend que vous l'assumiez. Une bonne gouvernance de soi consiste à gérer les trois côtés d'un « triangle identitaire » composé respectivement par la personne, l'expert et la fonction. Dans le cas où ces trois composantes ne sont pas alignées, un « arbitrage » est nécessaire pour comprendre quel côté « résonne » ou prédomine. Si l'« expert métier » est en désaccord, il lui faut comprendre que ce n'est pas à lui que s'adresse la tâche d'assumer la décision : on peut être en désaccord d'un point de vue technique et néanmoins capable, en position « fonction », de mettre en œuvre une décision. En revanche, quand c'est votre côté « personne » qui réprouve la décision et que vos valeurs personnelles entrent en conflit avec celles de l'entreprise, cela signifie que votre côté « personne » prédomine. Vous êtes donc, en tant que manager, en flagrant délit d'erreur de casting et/ou de manque d'arbitrage de soi. Dans 1 % des cas, cela peut vous mener à la démission, dans 99 % des cas à « remettre les pendules à l'heure ». Autrement dit, à remettre la « fonction » en avant, et à faire taire votre personne. Pensez à Zidane dans la fonction « capitaine de l'équipe de France » lors de la Coupe du monde de football le 9 juillet 2006 ! ■

## À FAIRE

### 01// S'arbitrer

Posez-vous la question « qui parle ? » et faites fonctionner votre « arbitre intérieur ». Ensuite, faites taire les parties « inappropriées ».

### 02// Se gouverner

En bon « directeur de casting », éconduisez les parties de votre « triangle identitaire » que vous jugez indésirables. « Ce n'est pas ton terrain de jeu » est un bon argument, mais aussi « Tu n'as rien à dire dans ce contexte. »

### 03// Prendre du recul

Ce n'est pas la première fois que cela arrive. Prenez du recul en observant la situation de l'extérieur. Comment les « erreurs de casting » et le manque de « gouvernance de soi » impactent votre image de manager ? Et celle de leader ?

## À NE PAS FAIRE

### 01// Etaler ses états d'âme

Le principe, c'est celui de détectives américains : « Tout ce que vous direz peut être retenu contre vous. »

### 02// Chercher à changer l'entreprise

En tentant de remodeler l'entreprise sur vos propres valeurs, vous risqueriez d'être qualifié(e) d'immature.

### 03// Tirer des conclusions hâtives

Ne faites pas de généralisations abusives sur le monde de travail, ni sur son côté « inhumain ». Plus on progresse, plus il faut faire des choix et fédérer des intérêts divergents. Même à l'intérieur de soi ! Quand on ne se gouverne pas, on n'est pas légitime à gouverner les autres.