



CAMIRÉ
& ASSOCIÉS

QUI ÉCOUTEZ-VOUS ?

Par André Camiré, CRIA, ACC,
Associé principal

Si je m'écoute, je confirme ma pensée. Si j'écoute les autres, j'ai accès à d'autres perspectives et je peux réfléchir collectivement.

Comment se fait-il que certaines personnes apprennent, s'adaptent, évoluent et se réinventent alors que d'autres sont prisonnières de ce qu'elles savent et ont déjà appris ?

En coaching, nous sommes confrontés à cette question quotidiennement et nous nous appliquons à trouver des méthodes qui sont personnalisées à chacun.

Ce processus nous amène entre autres à interroger la personne coachée sur ses façons d'apprendre, sur sa façon de prendre des décisions et sur les personnes qui représentent à ses yeux des modèles de gestion.

Une des questions qui déclenche une réelle réflexion chez les personnes «coachées» est : «Qui écoutez-vous ?». Quelles sont les quelques personnes significatives qui sont crédibles à vos yeux et auxquelles vous pensez lorsque vous êtes confronté à des situations particulières, des défis ?

Que ce soit consciemment ou inconsciemment, nous sommes tous influencés par des personnes, des idées ou des principes. L'objectif de cette question «Qui écoutez-vous ?» est de prendre conscience de ces sources d'influence, de les caractériser et de valider si elles

sont toujours pertinentes compte tenu de ce que nous sommes et de ce que nous voulons être.

Comme vous pouvez l'imaginer, les réponses sont multiples. On peut quand même les regrouper en quatre grandes catégories :

- les «moi-moi-moi» ;
- les «il faut» ;
- les «gardiens du passé» ;
- les «metteurs en scène».

Nos voix intérieures

Les «moi-moi-moi» n'ont pas de personnes significatives auxquelles elles peuvent se référer. Les «moi-moi-moi» disent consulter mais considèrent que la décision finale leur revient. À leurs yeux, elles sont seul juge de la situation et n'acceptent pas qu'une autre personne, n'ayant pas les mêmes expériences et les mêmes valeurs qu'elles, puisse se substituer à leur propre jugement.

Un client dont la formation est en technologie de l'information me disait que lui seul pouvait avoir accès au «code source» de son système d'exploitation et que son pare-feu empêchait toute intrusion dans son système.

Les «il faut» ont comme personnes significatives des incarnations de valeurs véhiculées par la société. Une gestionnaire que j'ai accompagnée me disait : «Chacune des personnes (des voix) qui m'influencent le plus me disent : il faut que je sois une bonne mère, il faut que je sois une bonne conjointe, il faut que je sois en forme, il faut que je sois affirmative, il faut que je sois «business», il faut que je sois une bonne leader etc. Cette gestionnaire avait intériorisé toutes les attentes que la société communique à des gestionnaires dans ce cas-ci féminins.

Les «gardiens du passé» ont eux aussi un réseau de personnes significatives mais ces personnes significatives incarnent un passé révolu. Ainsi un client d'environ 45 ans avait conservé comme modèle de leadership son coach de hockey alors qu'il évoluait au niveau Pee-Wee à l'âge de 12 ans. C'est le souvenir d'un enfant qui était à la source de son style de leadership : on peut facilement imaginer que son leadership comme vice-président était contesté par ses collaborateurs.

Les «metteurs en scène» ont un réseau de personnes significatives avec qui ils ont développé une relation de confiance mutuelle qui s'appuie sur une connaissance et une reconnaissance de l'autre. Les personnes peuvent provenir d'horizons différents et ont souvent des perspectives différentes. Les «metteurs en scène» consultent l'une ou l'autre des personnes en fonction des situations et adhèrent au scénario qui leur est proposé.

Une cliente, fervente partisane de la «méritocratie» avait toujours travaillé très fort pour mériter ses promotions. Consciente des limites de son mode de fonctionnement, elle a approché deux personnes pour la soutenir dans son développement professionnel: l'une est un modèle dans les habiletés relationnelles et l'écoute active et l'autre est un modèle d'efficacité et d'opportunisme. Quelques mois plus tard, elle avait développé une vision positive du relationnel et de l'opportunisme et avait ainsi libéré du temps pour s'intéresser à l'autre !

Cette cliente appliquait inconsciemment les principes de ce que nous appelons le Conseil d'administration personnel.

Le Conseil d'administration personnel



Le CA personnel est une collection de personnes virtuelles ou réelles dont la perspective, les conseils vous incitent à passer à l'action et à agir de la même façon que ces personnes le feraient.

L'objectif du CA personnel est de donner accès à d'autres façons de voir le monde

et à un répertoire de «modèles» pour composer harmonieusement avec l'environnement.

Le CA personnel est une façon de rassembler les personnes qui incarnent différentes approches : «J'aimerais ça être capable de faire comme elle ou de faire comme lui».

L'action de choisir les membres du CA personnel est une façon d'accepter que quelqu'un d'autre puisse avoir une perspective différente et de là une meilleure solution.

Le CA personnel se compose progressivement d'environ huit personnes qui incarnent chacune un mode de fonctionnement différent. Les membres du CA doivent représenter l'ensemble des perspectives à travers lesquelles vous pouvez percevoir une situation.

Les membres du CA doivent être pertinents en fonction de vos aspirations et avoir une contribution positive. Ce n'est pas une démocratie parlementaire !

Il faut éviter de nommer des personnes qui correspondent à notre vision et à nos valeurs : le CA n'est pas un CA de complaisance. Les personnes choisies ont pour fonction d'élargir nos horizons de possibilités pas de vous conforter dans vos positions.

À travers les relations avec les membres du CA, l'identité s'élargit et intègre la perspective de l'autre devenant plus sensible à son milieu.

La gestion de son CA personnel est un banc d'essai pour une plus grande compréhension des autres et par voie de

conséquence un plus grand leadership dans son environnement.

La mise en œuvre

Le CA personnel fonctionne de la façon suivante :

Vous identifiez soit une force que vous aimeriez mettre en pratique ou une personne qui possède une force que vous aimeriez avoir.

Plusieurs modèles de gestion proposent des styles de gestion qui s'appuient chacun sur des forces spécifiques. À titre d'exemple, nous proposons des forces telles que :

- Mobilisation d'équipe
- Organisation et efficacité
- Négociation
- Communication
- Tact et diplomatie
- Modélisation et synthèse
- Administration et gouvernance
- Conception et stratégie

Vous rencontrez la personne qui incarne cette force et lui demandez si elle veut faire partie de votre CA personnel.

Faire partie d'un CA personnel implique que vous vous rencontriez pour franchir graduellement les trois étapes de toute relation : la reconnaissance, la confiance et l'influence.

Reconnaître l'autre tel qu'il se perçoit lui-même ; bâtir la confiance par l'ouverture et la flexibilité face à la perspective de l'autre ; influencer et

être influencé pour choisir l'adaptation et l'apprentissage.

Lorsque vous êtes confrontés à des défis, identifiez quelle personne serait la plus apte à apporter une contribution significative et présentez lui la situation. Au fur et à mesure des échanges, vous maîtriserez de mieux en mieux la perspective de l'autre et serez capable d'anticiper et d'agir comme l'autre le ferait «Si cela devait arriver, je ferais ...»

Votre rôle, à titre de président de votre CA personnel est de choisir la personne qui incarne le mieux la force que vous jugez pertinente à la situation. Une fois la décision prise, vous devez agir comme l'autre le ferait avec tout ce que cela implique : la perspective de l'autre est un tout intégré.

Il faut donc éviter de sonder plusieurs membres pour savoir ce que chacun ferait et faire une synthèse personnelle de ce que vous avez retenu. Ceci aurait pour effet de contaminer la perspective de l'autre ou des autres par votre propre perspective, ce qui n'est évidemment pas la finalité du CA personnel. Rappelons-nous que le CA personnel s'appuie sur la confiance et l'ouverture à la perspective de l'autre.

Les avantages du CA personnel

Le Conseil d'administration personnel est une incitation à aller vers l'autre. Non seulement vers ceux qui pensent comme nous mais surtout vers ceux qui vivent en ayant une perspective différente du monde parce qu'ils ont expérimenté le monde différemment.

Le Conseil d'administration personnel est une incitation à reconnaître la personne, pas juste la fonction et le rôle que la personne occupe. Constituer un Conseil d'administration personnel est un processus graduel qui exige du temps pour bâtir la relation de confiance.

Le Conseil d'administration personnel est une incitation à gérer consciemment et en temps réel nos actions face aux défis auxquels nous sommes confrontés. Désengager le pilote automatique et prendre le contrôle de nos actions permet de s'interroger sur l'intention de nos actions plutôt que de simplement réagir émotionnellement et inconsciemment. En coaching, nous proposons de s'interroger sur les intentions réelles avant de passer à l'action. L'expérience nous a montré que bien souvent la personne coachée n'a pas d'intention, elle n'a pas de but, elle ne fait que réagir. Les personnes du CA et les scénarios qui en découlent portent une intention, un but et lorsque nous décidons consciemment d'enclencher le scénario, nous agissons en temps réel avec une intention.

Le Conseil d'administration personnel est une incitation à élargir notre image de soi et à ne plus se définir simplement à partir de ce que nous avons été. Nous proposons au coaché d'être un metteur en scène qui décide quel acteur entre en scène et à quel moment. Lui-même assume évidemment l'ensemble des rôles. C'est une façon imagée de voir le monde et de se donner un rôle à la mesure de tous ses talents.