



**ENCADREMENT**

# Courage, manageons !

**Le courage est une vertu fondamentale du manager qui se raréfie en fonction du stress et de la pression professionnelle.**

**Il s'acquiert avec l'expérience et l'accroissement du professionnalisme.**

« **F**orce morale, disposition du cœur/Ardeur, énergie dans une entreprise/Fermeté devant le danger : ainsi est défini le terme « courage » dans le « Petit Robert de la langue française 2011 ». Qu'aurait alors à voir cette notion avec le management ? Tout, selon les cadres et les consultants interrogés. La posture éthique, la verticalité et la loyauté, assorties d'un soupçon d'héroïsme, parsèment leurs discours. Comme le capitaine d'un bateau, le manager a « charge d'âmes » : sa force morale, sa fermeté devant le danger... s'imposent donc comme des vertus fondamentales. Et pourtant ! Le véritable courage serait peu

répandu. A cela, plusieurs raisons. Chef de projet au cabinet Interface, Francine Pallut avance d'abord une explication structurelle : « Régie par un système réglementaire et hiérarchisé, l'administration publique laisse peu d'espace pour la prise de risques ou l'affrontement. » Selon Alain Coscas, coprésident de la société Obea, la « notation », souvent vide de sens, serait même le révélateur de cette absence de courage. Quant à l'évaluation, prévue pour « faire sortir les managers du bois », selon Francine Pallut, elle devient avec l'usage « un échange de politesses », d'après plusieurs consultants et directeurs généraux.

**Stratégie d'évitement.** A ce problème de fond, s'ajoute également la conjoncture : « Soumis à de multiples pressions, certains managers refusent aujourd'hui toute source de conflit ou charge de travail supplémentaire... », explique Jean-Paul Lugan, directeur du cabinet Dialogos management (\*). Car, comme le note Michel Morin, directeur du centre de gestion d'Ille-et-Vilaine, « l'exercice du courage nécessite bien plus de trente-cinq heures hebdomadaires ! »

Alors, par facilité, certains cadres laissent faire ou adoptent une stratégie d'évitement. Non-justification des décisions, absence de prises de parti ou de risques, etc., autant de comportements délétères observés, lors de ses interventions, par Catherine Gabrielle Frana. Consultante chez Dyad (*lire son avis ci-contre*), elle relève que « par peur de dire non ou d'être impopulaires, certains managers achètent la paix sociale ». « Hormis une frange d'allumés qui tirent sur tout ce qui bouge

**LES POINTS CLÉS**

- **Prise de risques**  
Un système réglementaire et hiérarchisé étouffe la prise de risques ou de position.
- **Facilité**  
Par faiblesse intrinsèque ou conjoncturelle, certains cadres se replient dans leur zone de confort.
- **Franchise**  
Mieux vaut un management franc, aux règles prédéfinies, qu'un encadrement retors.

ou une minorité de manipulateurs, 90% des managers constituent un magma de personnes honnêtes, sincères, mais parfois conditionnées à élever des barrières de protection », note Alain Coscas. Michel Morin avoue ainsi avoir du mal à dire des vérités désagréables à ses collaborateurs : « Parfois, être honnête à tout prix entraîne, par maladresse, un résultat pire que celui escompté. »

**Harcèlement moral.** Le manque de courage peut même avoir des conséquences désastreuses. Ainsi, selon Jean-Paul Lugan, il engendre l'inertie, « une homéostasie qui préserve le système, sans rien résoudre. Considéré initialement comme une perte de temps, le courage booste en fait la performance et l'efficacité : le cadre ne doit être ni un benêt, ni un « BCBC » (Bonjour chef - Bien chef) ». Et, comme le rappelle Didier Bacqueville, directeur général des services (DGS) du Gard, « dans un cas litigieux, mieux vaut régler le problème vite, sinon la situation s'envenime... » Le climat devient alors tendu et peut même, selon Catherine Gabrielle Frana, dériver vers le harcèlement moral : les agents souffrent toujours davantage d'un management retors

**AVIS D'EXPERT** Catherine Gabrielle Frana, consultante chez Dyad

## « A égale distance entre la compétence et la valeur »

« Etymologiquement connecté au « cœur », le courage se situe à égale distance entre la « compétence » et la « valeur ». Dans la pratique managériale, la démonstration du courage peut s'acquérir, se travailler, se valoriser... Cette qualité ne s'exprime ainsi que si l'on est extrêmement professionnel : c'est-à-dire factuel, informatif, et que l'on a une bonne dose de distanciation, qui permet d'asseoir sa légitimité. Cette loyauté va, bien sûr, de pair avec la diplomatie : il ne s'agit pas de mener des combats perdus la poitrine au vent ! En cela, le courage relève de la « compétence émotionnelle ». Il tient aussi de la « valeur », car il nécessite ce petit « supplément d'âme » du leader capable de galvaniser son équipe, qui habite sa fonction et possède cette vision stratégique d'animation, qui opère au-delà du stress et des changements. En cela, il requiert une part d'héroïsme... »





Le courage, c'est la capacité à s'autoriser la lucidité, y compris pour soi-même, et la partager avec d'autres, au risque de déplaire.

Bruno Paulmier, DGS de Niort (Deux-Sèvres)

J.-M. NOSSANT

que d'un encadrement musclé, aux règles définies. Sans compter le manque de respect de la part des troupes pour quelqu'un qui « n'aurait pas d'estomac », pointe Alain Coscas, ou encore la « schizophrénie » du manager, habité d'un conflit interne entre son système de valeurs et ses agissements.

Pour autant, l'absence de courage serait-elle une fatalité? Non, d'un avis unanime. « C'est une valeur managériale de référence, mais quelqu'un qui a peur n'est pas fondamentalement un pleutre », note le coprésident d'Obca. Comment, dès lors, améliorer sa témérité? Selon Jean-Paul Lukan, la première manifestation du courage est de reconnaître que... l'on en manque. Une lucidité qui s'acquiert avec les erreurs et l'expérience, d'après Laurent Roturier, DGS de Bron (Rhône). Après, des aménagements peuvent être réalisés. De l'avis de tous, le courage passe d'abord par la cohérence managériale, la clarté du discours et l'exemplarité.

**TÉMOIGNAGE** Bruno Paulmier, directeur général des services (DGS) de Niort (Deux-Sèvres)

### « L'humilité comme carburant »

« Le courage, c'est la capacité à s'autoriser la lucidité, y compris pour soi-même, et la partager avec d'autres, au risque de déplaire, d'inquiéter ou de donner le sentiment qu'on doute. C'est être capable de dire ce qui ne va pas, et de l'entendre. Pas de "courage, fuyons!" mais plutôt "courage, regardons les choses en face!" Le courage, c'est un exercice permanent d'honnêteté intellectuelle, d'exigence d'analyse... Ainsi, certaines situations requièrent justement d'avouer: "Je ne sais pas." Si le stress constitue un grave rempart contre cette qualité, l'humilité en reste l'un des meilleurs carburants. Enfin, une petite capacité d'indignation par rapport à la routine est nécessaire: quand on voit arriver l'échec ou l'impuissance, il faut tenter le coup encore une fois et ne pas se soumettre à la fatalité... »

Pour le directeur de Dialogos, qui associe « sens du devoir » et « courage », cette dernière vertu s'appuie sur la stabilité émotionnelle, socle essentiel au dépassement et au don de soi pour le bien commun: « Le manager doit bien se connaître, surmonter ses peurs et ne surtout pas rester dans sa zone de confort. » Selon Bruno Paulmier, DGS de Niort (Deux-Sèvres, lire son témoignage ci-dessus), le courage se

travaille en augmentant sa part de « professionnalisme », dont la lucidité et l'honnêteté intellectuelle seraient les principaux ingrédients.

**Juste mesure.** Michel Morin, du centre de gestion d'Île-et-Vilaine, évoque à ce titre la mise en place de méthodes, de systèmes forts, qui relèguent la part affective au second plan et permettent une juste mesure entre distanciation et impli-

cation. Enfin, pour Bruno Romoli, DGS de la communauté d'agglomération du Grand Chalon et de la ville de Chalon-sur-Saône (Saône-et-Loire), le courage managérial consiste à offrir aux autres des espaces de liberté: « Il faut affirmer et développer le droit à l'erreur, y compris pour soi-même. Mes plus grosses colères restent quand mes directeurs généraux adjoints me laissent courir à l'échec par peur de me déplaire. Il faut aussi admettre que l'intelligence collective dépasse la compétence individuelle. Le courage, c'est à la fois être ambitieux, humble et sûr de soi. »

Une recette qui se travaille au quotidien. Loin de tout « don quichotisme », le véritable courage, allié à la diplomatie, consiste à trouver ce précieux équilibre et avoir un regard clair qui éclaire l'ensemble des problématiques de management.

Anne-Laure Lemancel

(\* Coauteur, avec Philippe Ruquet, de « Manager avec courage. Les secrets d'un leadership efficace en période de crise », Eyrolles mai 2009