

Jean-Paul Lugan et Philippe Ruquet

Manager avec courage

Les secrets d'un leadership
efficace en période de crise

EYROLLES

The logo for EYROLLES, featuring the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle in the center.

CHAPITRE 1

Les quatre leviers du courage

- 1.1 La posture éthique
- 1.2 La conscience de soi
- 1.3. Optimiser et activer ses ressources internes
- 1.4. S'évaluer «justement»

LA POSTURE ÉTHIQUE

La posture éthique est le premier levier pour mobiliser le courage. Nous la définissons comme l'attitude intérieure qui détermine les formes de comportement. Elle est constituée d'un ensemble de valeurs telles que la solidarité ou l'altruisme, par opposition à l'individualisme ou l'égoïsme. Nous définissons l'éthique comme étant la morale personnelle de chaque individu, qui régit ses principes de fonctionnement et par conséquent ses comportements. En ce sens, elle n'est pas la morale dite « collective », qui gouverne les normes sociales.

La posture éthique constitue la base de l'attitude courageuse. Elle est ce qu'un individu se doit de posséder, et qui donne du sens à l'ensemble de ses actes, alignés dans ses différents rôles : père, enfant, ami, professionnel, etc. Cela nécessite de savoir ce que l'on peut attendre de soi, pour soi et vis-à-vis des autres, quand on choisit d'investir chaque rôle que nous nous attribuons, ou d'accepter ceux qui nous sont attribués par les autres.

* « Le courage, c'est faire ce qui est juste » (Confucius).

Ici, la notion de justice comme valeur fondamentale et authentique du courage touche également à celle de justesse ; elle répond clairement à la notion de « ce qui est juste pour soi, et pour les autres ». C'est respecter ses besoins, et être attentif aux besoins des autres ; cette notion sera plus amplement développée par la suite. Nous entendons par respect le fait d'être engagé avec nous-mêmes dans nos choix de vie, et le fait d'être attentif, à l'écoute des personnes impliquées dans ces choix.

Se respecter en tant que manager, c'est *assumer* le choix ou l'acceptation de cette fonction et de sa responsabilité. Assumer signifie assumer pleinement ce rôle, y compris quand nous avons à faire passer la satisfaction des besoins de nos collaborateurs avant la satisfaction de nos propres besoins. Cela signifie aussi respecter notre contrat de travail, avec le prix à payer de certaines activités difficiles et sans plaisir immédiat, telles que contrôler, recadrer, sanctionner, etc.

« Si j'avais été dépourvu de cette dimension éthique, je n'aurais pu avoir la capacité d'assumer ce rôle difficile. C'est le sens du devoir qui me permet certains matins d'accomplir des actions qui me sont pénibles », conclut Paul lors d'un de nos séminaires.

Sans cette posture éthique, et la référence sous-jacente à une « authentique attitude de courage », nous pourrions ne pas tenir nos engagements, nous honorer, et honorer les autres. Cela pourrait nous conduire à nous décharger sur nos collaborateurs des tâches ingrates. Les conséquences et les effets d'une telle délégation seraient de ne plus être respectés par nos équipes. L'absence de courage peut mener successivement à l'absence de légitimité, de crédibilité et donc de respect de l'autorité. Elle mène ainsi au défaut du leadership dont le manager a besoin pour influencer ses collaborateurs et son équipe.

C'est parce qu'il a une véritable vision de lui-même, associée à des valeurs nobles, respectables et collectives, que le manager s'approprie le sens et trouve l'énergie de se conformer toujours à ces valeurs. Cette attitude de courage lui permet de passer de l'intention à l'action, pour acquérir et mobiliser les ressources lui permettant d'agir conformément à son éthique et aux circonstances données.

Se dire courageux ne l'est pas. Faire courageux, c'est l'être, le montrer et le transmettre. Le courage présente de ce fait :

- une dimension morale, orientée vers l'intégrité, l'ouverture à soi et aux autres, concrétisée par la satisfaction de ses besoins, la considération de l'intérêt, et du respect des besoins des autres ;
- une dimension d'exemplarité, ingrédient essentiel de la compétence managériale.

Chacun est en quête de son excellence personnelle, dans une vision de soi centrée sur la confiance, l'altruisme, et l'honnêteté, valeurs fondamentales du « courage authentique », en interaction positive avec son environnement.

LA CONSCIENCE DE SOI

Une fois que l'individu s'approprié cette posture éthique, il lui faut la mettre en œuvre sous la forme de comportements. La réussite de ce processus est liée à sa capacité à définir ses priorités dans des circonstances choisies ou imposées, nécessaires ou contraignantes. Cette capacité est impactée par des éléments personnels objectifs et subjectifs, de nature intellectuelle, émotionnelle ou même physique, qui peuvent être très différents d'un individu à l'autre, dans l'importance perçue de ces éléments.

Le deuxième levier est donc la conscience de soi, autrement dit la capacité à se connaître, à comprendre ce qui détermine nos choix de vie et nos comportements. C'est être conscient de la façon dont on oriente ses priorités au regard de ce que l'on est.

La notion de plaisir - ce que l'individu aime ou n'aime pas faire - et la notion de compétence - ce qui paraît pour l'individu facile ou difficile à réaliser - paraissent être des critères de choix qui reviennent de manière récurrente, chez quasiment tous les types de personnalité. À ce titre, la perception de ce qui peut être facile ou difficile est directement liée aux croyances - plus ou moins dynamisantes ou limitantes - qu'une personne construit sur elle-même.

De façon générale, l'homme (terme générique employé ici au sens large), oriente en premier le choix de ses actes vers ce qu'il aime faire et ce qui lui paraît facile. Cela lui permet d'être dans sa zone de confort, autrement dit dans une situation où la mobilisation de ses aptitudes intellectuelles, émotionnelles et corporelles est aisée pour lui. À l'opposé et s'il s'y contraint, il accomplira des actions qu'il n'aime pas faire et qui présentent un caractère difficile. Dans sa zone d'inconfort, il a du mal à se mobiliser car il a peu d'envies et peu de compétences pour agir. Ainsi, le courage vient compenser le manque de désir, ou de motivation : si nous ne sommes pas motivés, nous devons avoir du courage.

« Quand un cadre n'aime pas animer son équipe, il se réfugie dans les dossiers » observe un gestionnaire de carrière dans une grande entreprise française de transport de personnes.

La position de chaque individu dans ces zones de confort et de difficulté fluctue notamment en fonction de l'instant, de la nature des tâches, de la perception de sa capacité à faire face à la situa-

tion, et d'un ensemble de critères dont les interactions constituent des éléments de sa motivation, considérés à l'instant présent, ici et maintenant. On peut ainsi évaluer le courage mobilisé ou à mobiliser, comme de nature et de degré différent, selon l'espace de confort où l'individu se situe, et en interaction directe avec sa motivation.

Arrivé à ce stade de notre raisonnement, il devient facile de comprendre qu'un manager placé dans sa zone de confort ne mobilise aucune force intérieure pour agir car le sens, l'envie et la compétence sont là. Un second constat est que la peur permet au courage d'être. Dans sa zone de confort, l'individu est effectivement émotionnellement stable, et n'a effectivement pas «de besoins de courage» (cœur), ni de «raison d'être courageux» (tête); il agit donc avec facilité et fluidité (corps). Par contre, pour accomplir ce qu'il ressent comme déplaisant et difficile, il lui faudra beaucoup de détermination pour affronter le danger et par conséquent le risque de revers à «faire».

Comme Corinne le signalait, «la première fois que j'ai réuni mon équipe, cela fut difficile émotionnellement. Me retrouver devant quinze collaborateurs alors que je n'avais jamais organisé de réunion fut une dure épreuve à surmonter.»

Cela n'est pas sans conséquences sur l'estime de soi, que chacun devra savoir maintenir à un niveau acceptable intellectuellement, émotionnellement et physiquement - y compris dans des situations que nous percevons comme un échec. Le simple fait de relever physiquement la tête est une première étape pour pouvoir garder sur soi un regard positif. Avoir du courage, c'est ainsi regarder la non-réussite comme une réalité de la vie, une erreur de stratégie ou de moyens employés, et non comme un échec personnel. L'erreur devient un échec si elle est reproduite à l'identique. Si son auteur ne se sert pas des leçons profitables de sa première méprise, il va essayer de multiples revers aux conséquences et aux effets néfastes pour lui et son équipe. Ainsi, l'évaluation est une étape courageuse de l'expérience de vie. Si en revanche, l'erreur est utilisée comme enseignement pour persévérer de manière différente, elle est une source intarissable d'apprentissage et d'enrichissement. En surmontant la souffrance, nous en faisons une ressource.

Au regard des choix qui guident ces actes, être courageux, agir «courageusement», c'est surmonter deux obstacles :

- l'absence de plaisir et l'absence de compétence, qui traduisent le défaut de motivation;
- la peur de ne pas réussir, qui engendre celle d'être ignoré, humilié, rejeté.

Les spécialistes de la motivation, et notamment le modèle de Vroom¹, expliquent comment et en quoi ces facteurs sont liés.

De l'évaluation que chacun fait des écarts entre ce qu'il peut faire, ce qu'il sait faire et ce qu'il veut faire, et de l'analyse qui en découle, chacun prend conscience de ses manques personnels. Cette défiance dans son rapport au monde se traduit facilement par de la souffrance, autrement dit par la difficulté émotionnelle à vivre le déplaisir d'une action dénuée de sens et d'énergie. L'individu pourra se sortir de cette impasse émotionnelle s'il possède une posture éthique envers lui-même, qui le conduit à se dépasser et à agir. Et ce même s'il encourt le risque, en redéfinissant ses priorités, de ne pas satisfaire ses propres besoins pour combler ceux des autres. Il le fera au nom de ses engagements et du respect qu'il a de lui-même.

Dans cette optique, c'est en visualisant intérieurement la finalité qu'il souhaite atteindre, et en la traduisant en objectifs qu'il parviendra à tenir une situation défavorable pour lui et les autres. En outre, il sera en capacité d'associer deux composantes du plaisir :

- celle de l'état interne atteint lors de la transformation de l'objectif en réussite, qui est de l'ordre du ressenti et des émotions;
- le fait de s'être donné les moyens, d'avoir dépassé des limites pour y parvenir. Elle est de l'ordre de la prise de recul et de la construction du sentiment, par exemple la fierté.

Une fois que l'individu a accédé au sens, porteur d'énergie, et qu'il a mesuré l'écart entre sa volonté, ses capacités et ses possibilités, il lui reste encore à trouver des ressources mentales, émotionnelles et corporelles lui permettant de s'engager dans une action courageuse, avec succès.



OPTIMISER ET ACTIVER SES RESSOURCES INTERNES

Le troisième levier du « courage authentique » réside dans la capacité à optimiser (préparation) et activer (concrétisation) ses meilleures

1. Développé en 1964 par Victor Vroom, professeur à Yale.

ressources pour faire face à n'importe quelle situation avec lucidité, aisance mentale et fluidité gestuelle. Ce processus inclut la capacité de faire face à l'imprévu. Se préparer consiste à expérimenter des situations émotionnellement difficiles pour :

- augmenter sa capacité de contrôle émotionnel;
- faire évoluer ses perceptions de la facilité et de la difficulté;
- optimiser son sentiment de pouvoir faire face à n'importe quelle situation.

En augmentant sa perception de pouvoir influencer le cours de sa vie, on ne vit émotionnellement plus les mêmes choses de la même façon.

« C'est en affrontant ma peur de l'autre que je m'en suis affranchi... »
témoignait Michel, cadre dans une société de nettoyage.

Nous avons tous en nous des ressources mentales, émotionnelles ou physiques, stockées sous forme d'images, de dialogues, de sensations éprouvées tout au long de notre vie. Elles sont l'énergie de notre action et demeurent cependant très souvent enfouies au fond de nous-mêmes, sans être convoquées. Inconscients de posséder cette richesse intérieure, nous mobilisons peu - ou pas - nos propres moyens, remettant notre destinée dans les mains de nos collaborateurs pour résoudre nos problèmes, nous faire confiance, nous épargner, etc. Nous avons en nous les solutions et les moyens de leur mise en œuvre.

*** « Ce dont nous avons besoin, nous le cherchons en dehors alors que nous avons tout en nous » (Lao Tseu).**

Cela est d'autant plus important qu'il est des situations où le manager se retrouve isolé, sans le pouvoir de faire appel aux autres pour l'aider à agir ou le suppléer. Dans ces moments de solitude où nous devons tenir le choc et surmonter les obstacles, il est essentiel de pouvoir accéder à soi, et mobiliser nos propres ressources mentales, affectives et physiques. C'est faire l'inventaire de ce qui a contribué à notre réussite dans certains moments clés et le réutiliser dans notre présent. Cela peut être une pensée, une émotion, un savoir-faire, une capacité à être stable physiquement, une stratégie d'action, etc.

Ce qui fait la différence entre une personne qui se sent bien et une autre qui se sent mal à l'aise dans son fonctionnement, c'est sa capacité à activer la ressource appropriée pour régler sa problématique au

moment où elle en a besoin. Cette ressource dépend du moment, et de la situation qui est en train de se jouer. La ressource que nous utilisons dépend de notre mode de fonctionnement. Certains de nous se réfèrent de manière préférentielle à leur tête, leur cœur ou leur corps.

La personne qui se gère bien a la faculté d'activer la ressource qui lui permet de vivre le moment présent de la manière la plus confortable ou utile pour elle. C'est l'attention que nous portons à nous-mêmes, et à nos besoins, et à ce qui se passe ici et maintenant dans notre environnement, qui nous permet de porter à notre conscience la ressource idoine et nécessaire pour passer d'un état d'insatisfaction à un état de satisfaction. C'est en conservant notre lucidité que nous pouvons faire le choix de la bonne ressource, celle qui va vraiment nous aider, nous permettre de trouver une solution à notre problème et d'avancer. La lucidité comporte une part fondamentale d'honnêteté avec soi et les autres.

Julien, manager au sein d'une entreprise de courtage en biens d'équipement, a parmi son équipe de dix personnes un collaborateur particulièrement exécrable. Ayant peur de le recadrer, il se sent mal à l'aise et craint de perdre la face et la considération des membres de son équipe. Julien a peur de ne plus être aimé en prenant une décision qui ne sera pas appréciée de tous. Il ne peut affronter la situation car son cœur n'en a pas le courage. N'agissant pas, Julien parvient au résultat qu'il redoute. Il perd très vite toute prise sur son collectif qui n'en fait qu'à « sa tête ». Julien souffre de ce à quoi il renonce, commence à ressentir du stress, à avoir mal au dos et des migraines. Julien sait qu'il a besoin de travailler son affirmation de soi, sa gestion des émotions (peur), pour demander au collaborateur de modifier son comportement. En évitant de se confronter à sa peur, Julien somatise. Il se sert de son corps pour régler un problème qu'il ne parvient pas à régler avec son cœur.

Nous avons tendance à sur-utiliser la partie de nous-même avec laquelle nous sommes le plus à l'aise. Ainsi, la culture masculine du « soit fort, mon fils » conduit l'homme à substituer son corps - ou sa tête - à son cœur.

✱ **« Il est curieux que le courage physique soit si répandu en ce monde et le courage moral si rare » (Mark Twain).**

La lucidité est aussi ce courage qui nous fait lutter contre ces croyances culturelles et éducatives, nous fait nous remettre en question,

nous permet de « voir la vérité en face », et de réellement faire ce qui est nécessaire pour régler notre problème, être au clair avec nous-mêmes, avoir une meilleure perception de nous.

C'est ainsi, en progressant, que nous prenons de plus en plus confiance en nous, et que nous nous « donnons la permission » d'activer cette « bonne » ressource. Cela peut se résumer ainsi :

- lorsque nous avons besoin de notre tête pour avancer, servons-nous de notre tête ;
- lorsque nous avons besoin de notre cœur pour avancer, servons-nous de notre cœur ;
- lorsque nous avons besoin de notre corps pour avancer, servons-nous de notre corps.

Être courageux, c'est se donner les moyens de savoir discerner où est la ressource appropriée (dans la tête, dans le cœur ou dans le corps ?), de pouvoir la choisir, et d'être capable de l'activer le moment venu.

Le courage, c'est l'action d'apprendre à nous servir de la bonne ressource au bon moment.

C'est en cela que le courage permet de gérer positivement la pression, et de ressentir le stress comme une ressource positive. En ce sens, le stress peut être perçu négativement, comme cela est très souvent le cas aujourd'hui dans notre société. Or le stress est une fonction utile et positive tout comme le courage.

4 S'ÉVALUER « JUSTEMENT »

Le quatrième levier du « courage authentique » est d'être « prêt et capable » de procéder à une juste, sincère et bienveillante évaluation de son attitude et comportement de courage, face à une réussite partielle, incomplète, ou même frustrante.

Comme le soulignait Mina, cadre dans une société de transports parisiens, « je n'avais pas la capacité à entendre ce qui n'allait pas chez moi. Pendant longtemps, j'ai fui tout commentaire qui pouvait me remettre en question. Je sais que j'ai causé des maux aux autres par incompetence relationnelle. » C'est la pertinence honnête et courageuse de cette évolution qui nous donne le droit à l'erreur, à la progression, à l'évolution.

Pour autant, la réussite ne sera pas forcément au bout du chemin. Le courage et l'action d'une part, la destination poursuivie et le chemin pris d'autre part, ne sont pas nécessairement toujours en cohérence.

Le 4 août 2008, un professeur d'histoire-géographie se suicide: quatre collégiens ont trouvé la mort dans le cadre d'une sortie scolaire qu'il avait organisée. Cet événement pose la question du courage. Bien qu'irresponsable de la mort de ceux-ci, la souffrance qu'il éprouvait à l'idée d'avoir perdu ses élèves l'a conduit au suicide. Il avait là une «terrible» occasion de se dépasser et de continuer à être dans le don de soi, en respectant ses engagements de vie et notamment ceux liés à son rôle de père, responsable de deux enfants. Il n'a pu dépasser son chagrin et continuer à vivre pour sa famille et ses élèves.

Au regard des éléments factuels dont nous disposons, nous pensons que c'est le défaut d'une posture éthique suffisamment forte qui ne lui a pas permis de respecter ses engagements, de surmonter l'absence de motivation à vivre et l'absence de compétence pour assumer sa vie dans un environnement devenu dénué de sens. Il semblerait que dans ce cas précis, se suicider puisse être perçu comme une incapacité à s'assumer et non comme un acte de courage. Qu'en pensez-vous ?

Les individus ne sont pas tous dotés des mêmes habiletés à activer les bonnes ressources au bon moment, aptitude indissociable de l'action réussie. À ce stade de notre réflexion, il est important de souligner que le courage n'est pas l'essence de la réussite, mais juste un ingrédient de la recette; le «courage authentique» réside dans la capacité à «se pardonner et dépasser ses erreurs» pour les accepter, les faire accepter par les autres, et permettre ainsi une relation équilibrée et ouverte avec soi et les autres.