

## La Tribune

### Par pitié, arrêtons avec le "courage managérial" !



**Le "courage managérial" un abus de langage complètement contre-productif pour Sylvie Deffayet Davrout, professeur de management à l'Edhec.**

Sylvie Deffayet Davrout | 03/04/2014

**Cette nouvelle mode dans le vocabulaire managérial agace particulièrement Sylvie Deffayet Davrout, professeur de management à l'EDHEC Business School. En effet, qui voudrait devenir manager si cela implique d'être un héros ?**

Au risque de me mettre à dos DRH et responsables de formation avec lesquels j'entretiens pourtant des relations extrêmement constructives, je m'élève haut et fort contre un abus de langage qui, comporte le risque de véritablement torpiller le métier de "manager". Depuis 2 ans environ, il fleurit dans le discours de l'entreprise que désormais, il faudrait faire preuve de "*courage managérial*".

On ne compte plus les chartes de bonnes pratiques ou nouveaux référentiels de management qui en comportent la mention et s'en enorgueillissent. L'expression est sur de nombreuses lèvres et pas uniquement chez les experts des fonctions RH. Les managers eux-mêmes ont commencé à s'emparer et même à goûter au vocable. (Car en effet on ne peut pas parler de nouveau concept). Que se passe-t-il donc dans le monde du travail d'aujourd'hui pour qu'on ait besoin d'ajouter "courage" à "managérial" ou même "managérial" à "courage"?

### **Le plaisir de manager passe à la trappe**

Que dit le Larousse du courage ? "Fermeté, force de caractère qui permet d'affronter le danger, la souffrance, les revers, les circonstances difficiles" Tout est dit ; on confirme que cela (le management) va être dur. Comment donner envie d'y aller dans ces conditions ? Il y a 10 ans,

nous proposons déjà une conférence sur "pourquoi j'irais manager ?" ; elle aurait encore plus d'actualité aujourd'hui.

Et quid du plaisir à y aller ...au management, quid de l'envie de diriger des personnes... ? De cette envie et/ou du plaisir à manager, pas un mot, aucune mention dans les chartes ou référentiels. Pourtant, ne serait-ce pas la première dimension dont il faudrait se soucier quand on confie des équipes à un responsable ?

### **Le manager, un "sur-homme" ?**

A qui profite le crime ? Sans doute aux consultants ou formateurs en manque d'activité ou d'originalité. On brandit le *courage managérial* comme un incontournable grâce à un levier qui a fait ses preuves depuis belle lurette : la peur. Et gare à celui qui n'a pas suivi le module ad'hoc ! Au fait, ça s'enseigne comment le *courage managérial* ? En formation commando ? En re-sautant à l'élastique comme dans les années 80 ?

Parler et diffuser le *courage managérial*, c'est porter la responsabilité de véhiculer la croyance selon laquelle le management serait forcément un acte difficile, héroïque, voire exceptionnel. Certes on retrouve là finalement une représentation classique du leadership ; le grand ou sur-homme (au propre comme au figuré) n'est pas loin.

### **L'impuissance tacite des managers**

Mais il y a beaucoup plus grave : gravé dans le marbre d'un référentiel qui va servir à évaluer le manager, le *courage managérial* secrète intrinsèquement une suspicion d'impuissance à agir chez ces mêmes managers. Sinon, pourquoi le mentionner ? Pourquoi ne pas parler tout simplement de "management", de "direction" ou d'encadrement ? Trop banal, manquant de force ou désuet me direz-vous.

On voit poindre le malaise. Que dit-il ? A force d'éluder la question du pouvoir et de l'autorité dans le management contemporain, on se retrouve piégé par nos propres mots et les injonctions de comportements qui en découlent. D'ailleurs, les plus fervents défenseurs du *courage managérial* ne se trouvent-ils pas dans des entreprises qui ont re-poussé très loin (trop loin) le minimum d'investissement de la "*posture d'autorité*", les entreprises où l'obsession de la bonne relation a presque confisqué l'idée que l'autorité (et non l'autoritarisme) puisse être attendue par les équipes ?

## Un terme contre-productif

Rappelons avec Raphael Draï qu'autorité vient du verbe latin "*augeo*" qui veut dire augmenter ; l'autorité est donc une force qui sert à soutenir et à accroître<sup>[1]</sup>. Faut-il faire preuve d'un *courage managérial* spécifique pour cela ou tout simplement être motivé par ce projet de faire grandir les hommes et les organisations ? La peur peut être bon moteur du côté de celui qui doit emmener les troupes vers le succès. Mais qu'en est-il des troupes ? Le courage tous les jours est épuisant et certainement pas durable.

Par *posture d'autorité* on peut entendre : une manière bien à soi de "se tenir" devant l'autorité, mentalement, affectivement mais aussi physiquement. Il est très rare que les organisations de travail permettent aux managers ou futurs managers d'identifier ce qui fondent leur leadership ou autorité, autrement dit quelles sont leurs ressources bien à eux pour diriger ; ce qu'ils activent comme représentations explicites ou implicites quand ils exercent cette fameuse relation d'influence qui est au cœur de leur métier. Ce courage là, "force d'âme qui me permet de me regarder tel que je suis" (2) pour ensuite choisir mon comportement de responsable a en effet toute sa place chez le *manager responsable*, formule fréquemment reprise aujourd'hui également.

Cette force d'âme là peut se cultiver à travers nombre de formations ou coachings qui permettent au manager d'entrer en contact avec ses forces, ses lacunes et ses fragilités. Brandir le *courage managérial* comme une injonction qui distinguerait les bons et les mauvais ne peut que convaincre certains de ne surtout pas ou plus se frotter au management, en même temps qu'il empêche la construction de ce manager responsable, conscient de ce qu'il engage à titre personnel dans la relation d'autorité.

## Réinvestir le management

Certes le vocabulaire qui caractérise les relations de travail et en particulier la relation d'encadrement aurait besoin d'une grande révision pour nous sortir du classicisme et de certains relents autoritaires. Notre vocabulaire du pouvoir dans l'entreprise nous pose toujours autant de problèmes : on parle de "collaborateur" pour éviter "subordonné" ; de leadership pour éviter "autorité" (que l'on confond avec l'autoritarisme) ; il est compréhensible que l'on soit quelque peu perdu et tenté par de nouvelles formules.

A ce compte là, on peut se demander si tous les métiers dont la relation d'influence est au cœur vont se voir affublés aussi du courage ? Vendre, Commercer, Entreprendre, Enseigner, oserai-je dire "Parenter" ? peut-être n'en sommes nous pas loin en effet.

Bien sûr que ces relations demandent énergie et un engagement personnel de tous les jours. Bien sûr que l'envie de manager ne fait pas partie de tous les managers, mais ce n'est pas en renouant avec des représentations qui ne font que renvoyer au manager son impuissance à agir que nous ferons progresser la cause du management, c'est-à-dire celle d'un pouvoir exercé sainement et avec autorité dans l'entreprise. Ce qui est à réinvestir, c'est le management lui-même. Et si on s'y mettait ?

---

(1) Draï. R., (2000), Anamnèse et horizons, "Quelle autorité ?", Autrement n° 198, pp 71- 91

(2) Barth I, Marin Y.H., (2014) Le Manager et le Philosophe, Le Passeur Editions