



Managers, soyez courageux !



Co-auteurs d'un livre intitulé "Manager avec courage" (*), Jean-Paul Lugan et Philippe Ruquet nous expliquent en quoi le courage est, en période de crise plus encore qu'à l'ordinaire, une vertu cardinale pour les managers.

Entretien avec Jean-Paul Lukan et Philippe Ruquet, tous deux formateurs en management.

› **L'idée de ce livre vous est-elle venue avec la crise ?**

J.-P.L. : Elle est venue bien avant. Je suis amené, dans le cadre de mon activité de coach à former des cadres dirigeants. Or je suis frappé de constater qu'ils manquent souvent de courage pour dire les choses, voire pour prendre des décisions, par simple souci de leur confort psychologique. C'est ce qui m'a donné l'idée du livre. J'ai fait appel à Philippe Ruquet parce que nos parcours et nos identités professionnelles sont complémentaires.

Ph.R. : Mon activité consiste, pour ma part, à faire des parallèles entre le monde du sport de haut niveau, dont je suis issu, et celui de l'entreprise. Dans le monde du sport, le courage est une valeur incontournable, constitutive de la performance. Pour être numéro un, il faut en général réussir à concilier deux éléments : le dépassement de soi, au niveau individuel, et le don de soi, au niveau collectif. Prenez une équipe de football : elle réussit si les joueurs sont excellents ET s'ils sont capables de coopérer. De même, dans une entreprise, la compétence collective s'appuie sur la compétence individuelle. Ces deux éléments, dépassement et don de soi, ne sont pas naturels. Ils exigent du courage.

› **Peut-on vraiment manager avec courage en période de crise, où chacun tend plutôt à faire le dos rond ?**

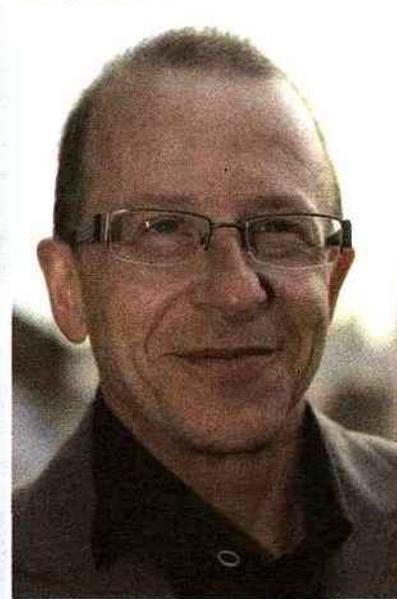
J.-P.L. : Face à une crise, il y a deux réactions possibles : la peur vous rend courageux, ou elle vous tétanise.

J'observe, malheureusement, que les cadres ne font pas toujours ce qu'il faut pour permettre à leurs collaborateurs d'être courageux. Ils tendent au contraire à inhiber leurs propres équipes. Face à la pression du résultat,

Jean-Paul Lukan



Philippe Ruquet



tat, trop d'insécurité nuit à la performance. Un manager doit à mon avis tout faire pour protéger ses collaborateurs. Pour cela, il doit leur faire oublier les objectifs, en les incitant à se concentrer sur ce qu'ils comptent faire pour les atteindre. Bref, mettre l'accent sur le chemin plutôt que sur l'arrivée. En période de crise plus encore qu'à l'ordinaire, mieux vaut en effet se concentrer sur ce que l'on maîtrise, c'est-à-dire sur ce que l'on fait. Oublier les conséquences et se consacrer à la qualité.

› **Qu'est-ce que le courage, selon vous ?**

P.R. : C'est, pour faire simple, la capacité de chacun à se donner les moyens d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. Autrement dit, premier point : le courage suppose de faire preuve d'une certaine "proactivité". Il s'agit, plutôt que de se contenter de réagir aux événements de se fixer des objectifs. Deuxième

point : le courage suppose de se donner les moyens de les atteindre. Nous touchons là à la notion de prix à payer. Tout, dans la vie, a un prix : il faut le savoir, tâcher de l'évaluer et l'accepter. Enfin troisième et dernier

point : le courage suppose de passer à l'action. En résumé, manager avec courage exige d'en passer par trois étapes : l'intention, ou dialogue avec soi-même, la décision, ou communication interne et externe, et enfin l'action. Et ces trois étapes font appel à trois dimensions : la tête, le cœur et le corps.

› **Pourquoi votre livre s'adresse-t-il aux managers en particulier ?**

P.R. : Un manager est appelé chaque jour à prendre des décisions, une activité qui repose sur les trois dimensions que je viens d'évoquer. J'ajoute que le courage tel que nous l'entendons dans notre livre n'a rien à voir avec les stéréotypes du cowboy ou du super-héros. Ce que l'on demande aujourd'hui à un manager, ce n'est pas d'incarner ce type de personnage, mais d'être proche de ses collaborateurs, de savoir les impliquer et leur faire faire ce qu'il faut. Un manager courageux sait à la fois être responsable et déléguer. Il peut se remettre en cause et accepte de ne pas toujours avoir raison. Il se donne droit à l'erreur comme il le donne aux autres. Et son comportement est prévisible pour les autres.

J.-P.L. : Vous évoquez la crise, elle est un bon exemple de l'importance d'une valeur comme le courage pour les managers. Ils ont actuellement tendance à mettre la pression sur leurs

"Face à la pression du résultat, trop d'insécurité nuit à la performance."

Les auteurs

› Titulaire d'un DESS en gestion des ressources humaines, psychologue et coach, Jean-Paul Lugan est formateur en management et en conduite de réorganisation dans les entreprises. Il enseigne également à l'ESC Lille et à l'Institut de gestion sociale à Paris.

› Titulaire d'un Master de coaching et ressources humaines, et d'un Master en Programmation neuro-linguistique, Philippe Ruquet est quant à lui formateur et coach spécialisé dans l'accompagnement de managers, d'entraîneurs et de sportifs de haut niveau.

équipes, alors qu'ils devraient gérer cette pression seuls. À titre d'anecdote, j'ai fait avec des amis un petit voyage en bateau en Méditerranée.

Un jour, nous avons été pris dans une tempête. Il se trouve que j'étais le navigateur le plus expérimenté. J'avais peur, mais je ne pouvais évidemment pas le montrer, sous peine que tout le monde prenne peur et que l'émotion nous pousse à prendre des risques. De la même façon, un manager doit être capable de surmonter ses peurs.

› **Vous décrivez un manager dont tout le monde rêve, mais que peu de gens ont rencontré... Quel intérêt, au fond, les managers ont-ils à se montrer courageux ?**

J.-P.L. : Ils gagnent en légitimité. Avoir été nommé à la tête d'une équipe ou d'une entreprise ne suffit pas à vous la donner... C'est un peu comme lorsque vous devenez papa ou maman : vous avez d'abord le titre. Mais la légitimité, elle, se conquiert.

› **La menace qui pèse aujourd'hui sur l'emploi de beaucoup de salariés, managers compris, ne**

va-t-elle pas à l'encontre de comportements aussi vertueux ?

P.R. : Il est vrai que les gens ont peur aujourd'hui dans les entreprises. Mais la cohésion, dans les groupes, se constitue aussi, voire souvent, sur des émotions négatives. Des individus confrontés au même problème sont susceptibles de resserrer les rangs pour s'en sortir ensemble. Dans un contexte de crise, faire preuve de courage, c'est évoquer sa peur. Il ne s'agit pas de jouer les héros, et mettre un masque qui incitera tout le monde à cacher son jeu et regarder son voisin avec méfiance. Il faut à mon avis dire sa peur et montrer son courage. Un manager qui adopte un comportement vertueux peut inciter toute une équipe à agir comme lui. De même qu'un manager qui fait le contraire.

› **Comment chacun peut-il développer le courage en soi ?**

P.R. : Cela repose à mon avis sur deux éléments fondamentaux : l'écoute de soi et des autres, et l'acceptation.

Pour les développer, il faut apprendre à bien se connaître. Nous proposons dans notre livre des exercices d'auto-coaching, ainsi qu'une méthode de connaissance de soi basée sur les couleurs. Elle permet à chacun de prendre conscience des modes de fonctionnement qui sont les siens en cas de pression. Chacun, lorsqu'il est stressé, tend à perdre le contrôle de

soi et se mettre en pilotage automatique. Beaucoup de gens ont ainsi des réactions qu'ils ne comprennent pas et n'acceptent pas, portant parfois un regard critique sur eux-mêmes. Connaître et reconnaître ces mécanismes permet d'agir sur eux. Cela donne confiance. Ayant accepté ses points forts comme ses limites, un bon manager est capable de déléguer les tâches que les autres font bien, voire mieux que lui. Une démarche qui exige beaucoup de courage.

**Propos recueillis
par Catherine Gaudenz**

(*) Jean-Paul Lugan, Philippe Ruquet, Manager avec courage, Eyrolles 22 €.

**"Chacun,
lorsqu'il est
stressé, tend
à perdre le
contrôle de soi
et à se mettre
en pilotage
automatique."**