



par  
**Jean-Paul LUGAN**  
Formateur en management  
et techniques de communication,  
Psychologue-coach, ancien dirigeant d'entreprise  
et co-auteur de *Manager avec courage* (Eyrolles) 2009.

# Expertises

HOMMES ET MANAGEMENT

**LE COURAGE EST-IL UNE VERTU NÉCESSAIRE AU DIRECTEUR FINANCIER ALORS MÊME QUE LE DOMAINE TECHNIQUE COMME L'ENSEMBLE DES PROCESSUS QUI RÉGISSENT L'ACTIVITÉ, SEMBLENT DEVOIR L'EN DISPENSER ? POUR CERTAINS, PLUS ENCLINS À GÉRER L'ACTIVITÉ ET À SERVIR L'AMBITION DE L'ENTREPRISE AU SEIN DU COMITÉ DE DIRECTION QU'À MANAGER LEURS COLLABORATEURS, UNE RÉFLEXION S'IMPOSE...**

# Manager, une affaire de courage et d'ambition

« J'AI, PENDANT PLUSIEURS ANNÉES, préféré appartenir au collège de mes pairs, pour des raisons d'ambition, de compétences et de plaisir, délaissant au passage mon équipe. J'aimais m'entendre dire que j'étais avec le grand patron, à définir les futures orientations de l'entreprise. J'oubliais que j'avais des collaborateurs jeunes et ambitieux. Je manageais les résultats et non la performance, me contentant de passer mes commandes de tableaux, d'indicateurs et les analyses qui en découlaient. Et puis un jour, l'une de mes meilleures collaboratrices, qui demandait à partir, m'a balancé qu'elle n'avait jamais connu pire manager que moi... Ce fut un choc, salutaire » témoignait Jean-Yves, directeur financier dans une compagnie d'assurance. « Depuis quelques années, j'étais dans le déni de ce que je ne faisais pas. Les meilleurs portaient, se plaignant de ne pas progresser et d'une absence de reconnaissance de ma part. Je mettais cela sur le compte de l'incompétence de mes collaborateurs alors que je ne faisais rien pour eux. Je n'avais même jamais mené d'entretiens annuels, justifiant mon attitude par le manque de temps alors qu'en fait, je n'en avais pas envie. Le courage fut pour moi de me remettre en question et d'aller au-delà de ce qui me plaisait et de ce qui me paraissait facile, pour accomplir entre autres dans l'inconfort ce pour quoi j'étais aussi mandaté, manager mon équipe. » Ce témoignage permet de comprendre que le choix du courage en lieu et place de l'évitement est un puissant levier pour accomplir sa mission et conserver son autorité auprès de ses collaborateurs. Un pouvoir d'influence qui devient légitime lorsque ses assistants se sentent respectés et utiles.

Pour atteindre cet objectif, le directeur financier doit faire preuve d'authenticité et de congruence. L'authenticité est cette capacité à être honnête avec soi et avec les autres, à se montrer sous son vrai jour et à être transparent autrement dit, à dire la vérité. La congruence est l'aptitude à dire ce que l'on fait, à faire ce que l'on dit. Cette attitude doit être adoptée quel que soit le collège dans lequel s'investit un directeur financier : le comité de direction ou son équipe. L'appartenance à cette instance dirigeante nécessite de sa part loyauté et solidarité pour s'associer ou s'opposer, le temps du débat, aux propositions qui sont faites. À l'issue du débat, et même si sa tête n'est pas en accord avec la décision collective, le cœur et le corps doivent porter celle-ci. À ce stade, il est primordial de ne pas se réfugier derrière des chiffres ou une logique qui échappe à toute justice pour exister au sein de cette instance. En œuvrant dans ce sens, les bénéfices pour le dirigeant financier sont multiples : se sentir mieux dans l'exercice de sa fonction, être plus serein dans ses relations aux autres et à soi-même, avoir davantage confiance en ses décisions, obtenir le soutien naturel de l'équipe, enfin, gagner du temps. Et à terme, atteindre la performance pour soi et pour les autres.

**Développer son courage** exige d'être à l'écoute de soi et de ses émotions, d'accepter ses limites, tout en les dépassant, pour satisfaire ses intérêts, ceux du service et ceux de l'entreprise. Cela est d'autant plus nécessaire que les métiers

financiers développent trop de rationalité, ce qui conduit à expliquer le monde, l'entreprise, l'activité à travers un angle de vue dépourvu d'humanisme. Quelle logique fait la part belle à l'humain ? La logique est généralement extérieure à l'individu et s'impose à lui, au même titre que les mathématiques ou la physique ne sont pas discutables. Quoi qu'il arrive, 2 + 2 sera toujours égal à 4. S'appuyant sur cette rationalité, le directeur financier est peu impliqué dans ce qu'il énonce car les conclusions qu'il formule s'imposent à lui. La logique financière est froide, distante, et généralement dépourvue de valeurs. Pour être authentique et congruent, le cadre financier mobilise quatre leviers, complémentaires et indissociables que sont sa posture éthique, sa conscience de soi, ses ressources mentales et sa capacité à s'évaluer de manière « juste » dans ses décisions, ses actes et ses comportements.

## QUATRE LEVIERS POUR ÊTRE AUTHENTIQUE ET CONGRUENT

**La posture éthique.** Le premier levier de l'action courageuse est la posture éthique, cette attitude intérieure constituée de valeurs comme le sens du devoir, qui garantissent le respect des engagements pris. L'éthique du manager s'apprécie dans sa capacité à être honnête et intègre avec lui-même, avec les autres et avec l'entreprise. « Que dois-je faire en comité de direction : rester dans l'ombre des décisions prises et tirer les marrons du feu ou, au contraire, dire ce que

*je pense et risquer de me brûler ? »* telle était la question posée par un cadre financier lors d'un coaching. Notre morale personnelle est ce qui nous guide dans nos choix et nos actions. Elle nous autorise à rester sur le chemin approprié pour atteindre un objectif donné. Comme le soulignera Robert, chef comptable dans une entreprise industrielle, *« si j'avais été dépourvu de cette posture éthique, certains matins je n'aurais pas eu la force d'accomplir le sale boulot qu'implique de temps en temps ma mission. »* La posture éthique nous permet de trouver un équilibre permanent entre ce que nous avons à faire, ce que nous voulons faire, ce que nous pouvons faire et ce que nous savons faire. Il suffit de la suivre pour y puiser les ressources utiles pour gérer nos conflits intérieurs.

**La conscience de soi.** Comprendre l'origine de nos émotions est le pas supplémentaire à réaliser pour reprendre le contrôle sur une situation qui nous échappe. En prenant de la hauteur, nous nous donnons la possibilité de trouver une parade et d'agir à bon escient, de gérer les effets négatifs de nos émotions qui guident nos actes de manière réactive et négative.

*« J'ai peur, je suis en colère, j'évite où j'affronte agressivement. Qu'est-ce qui se passe en moi ? »* La conscience de soi permet d'accéder à la connaissance de soi, c'est-à-dire comprendre ce qui détermine nos choix de vie et nos comportements. *« J'avais une telle difficulté à gérer la pression que je manageais de façon très agressive, ce qui tétanisait mon équipe. J'ai pris mon courage à deux mains pour accepter de travailler ma dimension émotionnelle et demander à être coachée. En fait, bien que j'étais responsable d'un service, j'avais peur des autres »* me déclara Sylvie, directrice du contrôle de gestion, lors d'un séminaire. Cette lucidité nous met dans une dynamique de progrès personnels car nous sommes faits pour avancer, progresser à travers la réalisation d'objectifs personnels. Animer une équipe nécessite d'aller, selon sa nature, dans l'inconfort de certains comportements : recadrer, évaluer, contrôler, sanctionner, etc. Un inconfort fait de déplaisir ou d'incompétence, qui provoque en nous des émotions que nous n'aimons pas et que nous cherchons à éviter ou à repousser. Seul remède à cela : prendre conscience de soi à travers l'apprentissage, l'entraînement et l'action pour rendre confortable des attitudes et des comportements qui nous paraissent difficiles à mettre ↵

en œuvre. Découvrir ses talents, s'appuyer dessus et travailler ses points faibles est la seule façon d'élargir sa zone de confort, pour servir au mieux cette fonction.

### La mobilisation de ses ressources internes.

Le troisième levier de l'action courageuse est notre capacité à mobiliser nos ressources internes dans les situations inconfortables que nous rencontrons. Nous avons tous en nous les ressources mentales (tête), émotionnelles (cœur) et corporelles (corps) pour agir efficacement. Elles sont l'énergie de notre action et demeurent cependant cachées au fond de nous, inconscients de notre richesse intérieure. Stockées sous forme d'images, de dialogues, de sensations éprouvées tout au long de notre vie, nous avons peu recours à celles-ci, remettant généralement notre destinée entre les mains de nos collaborateurs. « Rester zen quand l'angoisse vous tenaille n'est pas facile. Dès les premières heures de la crise, habitués par la peur, nos dirigeants ont pris tout un lot de mesures pour diminuer les dépenses qui, après coup, se sont révélées inefficaces » exposa Gilles, responsable du contrôle de gestion au sein d'une banque française. Être acteur de notre vie et assumer nos mis-

sions passent par le développement de notre capacité à optimiser (préparation) et à activer (concrétisation) nos meilleures ressources pour faire face à n'importe quelle situation difficile avec lucidité, stabilité émotionnelle et fluidité gestuelle. Or, combien de cadres dirigeants s'entraînent pour agir au mieux des intérêts de l'entreprise, de leurs collaborateurs et d'eux-mêmes ? Comme le souligne Philippe Ruquet, « Plus un sportif veut monter dans la hiérarchie nationale, plus il va s'entraîner. Dans l'entreprise, c'est souvent l'inverse. Plus un manager a l'ambition de monter, moins il s'entraîne ». Ce qui fait la différence entre une personne qui se sent bien dans une situation et une personne qui se sent mal est sa capacité à activer ses ressources au moment opportun.

**L'évaluation** juste et sincère de nos actions. Face à une réussite partielle incomplète, nous sommes généralement enclins à la surestimation ou à la sous-estimation de nos gestes managériaux voire au report de responsabilité des résultats de ceux-ci sur l'équipe. Dans toute relation et les effets qu'elle induit, nous avons une part de responsabilité. En reconnaissant celle-ci, nous nous donnons la possibilité

de reprendre la main sur une situation qui nous est défavorable. Le directeur financier est responsable de ce qu'il dit et fait. Il est aussi responsable de ce qu'il ne dit pas et ne fait pas. Enfin, il est responsable de ce qu'il laisse dire et laisse faire. S'évaluer justement, c'est se donner la possibilité d'une part, d'analyser les écarts entre ce que nous aurions dû faire et ce que nous avons fait et d'autre part, de corriger les comportements qui nécessitent de l'être. « Je n'avais jamais été contrôlé ni même évalué jusqu'à la mise en place de 360° dans l'entreprise. Ce fut un mal pour un bien que d'entendre mes propres collaborateurs dénoncer mes défauts », commentera un ancien patron AOL France.

**Agir courageusement** revient à construire un équilibre satisfaisant entre les trois dimensions d'un individu : la tête, le cœur et le corps. En visitant le chemin de l'inconfort, le cadre financier se donne les moyens de l'accession au confort, de la réussite de sa mission, et la possibilité de faire de soi-même son premier atout pour être « l'homme de la situation ». C'est à ce prix que le directeur peut incarner la chance de ses collaborateurs et de son entreprise. ■

## TROIS QUESTIONS À...

### CHRISTINE SALMON,

RESPONSABLE CONSOLIDATION ET CONTRÔLE  
DE GESTION MONDE, BNP PARIBAS REAL ESTATE



### Qu'est-ce qu'évoque pour vous le courage dans l'exercice de votre activité managériale ?

**CHRISTINE SALMON :** C'est dans les situations économiques difficiles ou les projets d'envergure et de longue haleine que l'on pense au courage et il est vrai qu'il est fortement mobilisé dans ces circonstances. Mais c'est aussi dans les actes quotidiens qu'un manager développe son courage. Alors qu'un manager n'a pas toujours l'énergie, il lui faut puiser dans ses ressources de courage pour insuffler en continu de l'élan à ses collaborateurs, rester positif et engageant, convoquer ses équipes pour les réorienter, oser faire le bilan de leurs comportements professionnels quand ils sont insuffisants. C'est, entre autres, là où l'envie fait parfois défaut que le courage nous est utile.

### Quelles sont les dernières situations d'entreprise que vous avez vécues, qui ont été difficiles à gérer pour vous ?

La dernière situation difficile à vivre fut d'engager mes équipes, simultanément, sur trois projets d'implantation de nouveaux systèmes d'information. Les objectifs fixés par notre direction générale — non négociables — étaient très ambitieux voire nous paraissaient irréalistes dans le délai fixé. Le courage fut de prendre l'engagement d'atteindre l'objectif ardu et risqué, de parvenir à apporter soutien et apaisement

aux équipes dans les moments de découragement et de pression. Il fut nécessaire de sacrifier certains enrichissements espérés dans ces nouveaux outils pour aller à l'essentiel dans le délai imparti. C'était aussi renoncer à certains travaux et, le plus dur, faire admettre ces « régressions » aux équipes. Enfin, il fut parfois nécessaire de dire « non », à certaines demandes de nos clients internes ayant à arbitrer sur l'affectation des ressources au projet.

### Quels effets cela a-t-il eu au sein de vos équipes ?

Cette aventure de dix-huit mois a généré plus de cohésion au sein de l'équipe car dans les moments difficiles, elle a su faire appel à des valeurs de courage pour surmonter de nombreuses difficultés, se dépasser et faire don de soi. Cette épreuve a développé au sein de l'équipe de la motivation et de la confiance collective. Elle a aussi créé le sentiment d'avoir remporté une victoire tant collective qu'individuelle et la certitude de s'être investi fortement pour un résultat qui avait du sens. Au quotidien, le travail a gagné en qualité et en efficacité, l'outil a libéré du temps que l'on a pu affecter à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Cette aventure aura été autant un succès technique qu'humain. ■

Propos recueillis par **Jean-Paul Lugan**