



*Votre dose de sens dans un monde WTF*

## **Xavier Camby (Essentiel Management Conseil) : les mutations du courage managérial**

POSTÉ LE 21 FÉVRIER 2020 PAR KERVERN PATRICK



*Le goût du risque ou le courage managérial ? Dans des entreprises rejetant désormais toute prise de risque réel, se laissant peu à peu envahir par les enfermements réglementaires nés de cette aversion pathologique, les managers souffrent et servent de plus en plus souvent de fusibles.*

*Peu, mal ou pas du tout formé à ce métier très différent de leur métier d'origine, pris entre les injonctions hiérarchiques – incessantes et péremptoires – et la délégation ascendante – de moins en moins de salariés acceptent cette responsabilité pourtant essentielle : aider leurs collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes et à performer.*

Il n'est pas de semaine sans que je rencontre un manager qui déclare vouloir reprendre son ancien métier...

### **Umanz – Quelles sont été les évolutions du courage managérial ?**

Toutes les organisations ont besoin d'un modérateur en son sein, d'un organisateur diligent et bienveillant, d'un responsable qui incarne, porte et s'affirme le garant de la pérennité des décisions collectives. Nous sommes en mesure d'étudier assez précisément 5000 ans d'histoire des organisations humaines. Aucune n'échappe jamais à ce principe : une personne choisie en son sein va incarner la communauté, pour toutes les phases variées et complexes de sa vie. Vulgairement : un chef ou une cheffe. Les Celtes, nos premiers ancêtres européens, furent d'ailleurs très ingénieux et confièrent souvent cette responsabilité aux femmes, élues par une assemblée, au sein de leur communauté !

Face à cette réalité naturelle, il y a eu, jadis comme aujourd'hui, de nombreuses tentatives, parfois généreuses, le plus souvent utopiques, d'organisations différentes. Aucune n'a perduré et le plus grand nombre eurent de graves conséquences en termes de destruction massive de vies humaines et de communautés.

L'incarnation qu'opère tout chef responsable, souvent vécue comme un service communautaire, est l'expression de ce même courage, variable selon le contexte.

Il y a le courage du chef de bande, qui mène l'action (Napoléon au pont d'Arcole ; le sergent qui tire son équipe de la tranchée, le 1<sup>er</sup> de cordée, qui ouvre la voie...). Ce courage ressemble souvent à de la témérité et on y a un peu bêtement réduit toute exemplarité...

On peut aussi évoquer le courage du Maître, qui enseigne ses apprentis, pour transmettre tous ses savoirs. Son expertise autant que son humanité fondent son autorité ; ce courage est celui de la patience, de la

persévérance et de l'oblation. Il fut celui de tout notre Moyen-Âge, celui des manufactures et des cathédrales. Peut-être est là qu'est née cette idée dangereuse qu'un chef est d'abord celui qui sait ? Cette croyance fait le lit de ces promotions ratées et de ces organisations bancales où l'on désigne des experts pour devenir des managers, des entraîneurs d'hommes et de femmes...

Il y a enfin le vrai courage du manager authentique : son travail persévérant, parfois contre vents et marées, consiste à faire grandir celles et ceux qui lui sont confié(e)s, afin de révéler leurs potentiels latents ou leurs capacités ignorées. Rien n'est plus noble, ni parfois plus ingrat. Rien n'est plus beau, même si parfois trop lent...

### **Umanz – Comment autoriser le courage managérial et la prise de risque ?**

C'est actuellement l'enjeu majeur au sein de toutes nos organisations : après des années d'hystérique aversion au risque (financiarisation de l'économie, uniformisation des formations, normalisations tout azimut, centralisations des contrôles, mise en place de compliances diverses...), le manager, réduit à une simple courroie de transmission entre les consignes descendantes et la délégation ascendante (l'incessante remontée de toute décision, même bégnine, au Comité de Direction), ne décide plus rien, craignant à tout moment de se voir transformé en fusible, en bouc émissaire sacrificiable pour un rien ! Pas étonnant que si peu désormais en acceptent la responsabilité. Alors qu'il s'agit là d'un des plus beaux métiers du monde...

La surenchère sécuritaire atteint actuellement je pense un paroxysme. Comme avant chaque changement de paradigme, ce « climax » est annonciateur d'un monde nouveau. Qui d'ailleurs est en train de s'inventer à chaque instant, sous nos yeux, mais dans la plus grande incompréhension de celles et ceux qui s'aveuglent eux-mêmes de leurs croyances et s'empêtrent dans leurs méthodes obsolètes, à base d'ERP, de normes et de procédures...

### **Umanz – Comment les réactiver s'ils ont disparu ?**

Reed Hastings, co-fondateur et CEO de Netflix est un homme intelligent : chaque fois que pendant 3 mois, il ne prend aucune décision, il s'octroie une prime ! Car en effet, s'il n'a pas à décider, c'est que l'ensemble de la hiérarchie de cette organisation à la croissance galopante a pris les décisions nécessaires, à leur niveau de responsabilité !

Il n'est pas rare de voir des pseudo-comités de direction envahis de sujets aussi stratégiques, visionnaires et vitaux que « le concept de la cafétéria », l'attribution des places de parking ou encore la couleur du hall d'entrée ou du mobilier de l'open-space... L'abêtissement complet, l'indécision crasse ou l'inertie décisionnelle naissent des excès de contrôle, de l'aversion à l'audace et au risque, favorisant une délégation ascendante complètement sclérosante.

La méthode est simple pour réactiver courage managérial et le droit à l'essai : favoriser et reconnaître l'autonomie décisionnelle de chaque manager. Mais quel contrôleur financier est prêt à laisser un manager décider avec son équipe, de son budget. Quel DRH laissera ce même manager à recruter les profils qu'il veut, en cooptation avec son équipe ?

### **Umanz – Quelle est votre vision sur le futur du courage en termes de leadership ?**

Très simple en fait : inverser la pyramide décisionnelle ! En cessant de la confondre avec la nécessaire subordination contractuelle, en valorisant les décisions collectives concertées, avec l'aide et la modération d'un vrai manager, bien dans sa peau et à sa place, on pourra remettre le courage de la vérité au centre de chaque organisation et de chaque décision. Attention, je ne prends pas le parti des différentes « craties », qui montrent à l'usage et concrètement, l'incurie de ces fausses bonnes réponses à une vraie problématique... Non je pense à ces très courageuses initiatives, de plus en plus nombreuses, de codécisions (non systémiques ou idéologiques) qu'on retrouve dans les start-up, où les comportements sont régis par le bon sens, la simplicité et la vraie convivialité, toute de respect et de courtoisie.

<https://umanz.fr/a-la-une/21/02/2020/xavier-camby-essentiel-management-les-mutations-du-courage-managerial>