



# TRAIT d'Union

## Trait d'Union n° 12 – Septembre 2012

### PAS DE BONHEUR SANS LIBERTE NI DE LIBERTE SANS COURAGE

Avec la rentrée, de nouveaux projets vont être lancés, d'autres reprennent et tous, à nouveau, rencontreront des obstacles.

Certains seront difficiles à surmonter, bien sûr. Mais d'autres, beaucoup d'autres, pourront être levés grâce à un peu de **courage managérial**.

Alors oui, tout le monde en a entendu parler : « *il faut faire preuve de courage pour avancer !* », de plus, chacun voyant midi à sa porte, si on s'écoutait, tout un chacun ferait preuve de courage managérial au quotidien.

La notion est devenue une sorte de fourre-tout pratique où chacun pioche ce qui lui va, tout en laissant dédaigneusement le reste sur le côté de l'assiette.

Le courage managérial n'est pas à géométrie variable et revêt bien deux formes, que nous allons préciser dans ces lignes.

Bonne lecture à tous !

### Le courage, qu'est-ce que c'est ?

Etymologiquement, le mot est issu de « cœur », il s'agirait alors de « *faire preuve de cœur* ».

Selon le Larousse, il s'agit de la « *caractéristique d'un être vivant qui lui permet de vaincre sa peur, lui fait supporter sa souffrance, braver le danger, entreprendre des choses difficiles ou hardies* ».

Enfin pour Platon, il s'agit de « *fermeté accompagnée d'intelligence* ».

**M.T.D.**

**Tél. 01 45 57 23 30**

**[mtd@mtdsa.com](mailto:mtd@mtdsa.com)**

**<http://www.mtdsa.com>**



***Notre adresse :***

**65 rue Desnouettes**  
**75015 PARIS**

*Pour vous abonner ou vous désabonner, contactez-nous :*  
[mtd@mtdsa.com](mailto:mtd@mtdsa.com)

**Liens utiles**

**[mtdsa.com](http://mtdsa.com)**

**[reconnaissanceautravail.com](http://reconnaissanceautravail.com)**

**[travailler-mieux.gouv.fr](http://travailler-mieux.gouv.fr)**



### Savoir dire non

On voit bien dans ces trois définitions que l'on tourne autour du même concept : **être courageux ce n'est pas être téméraire et prendre des risques à tout va**. Il s'agit plutôt de percevoir le danger et de décider en conséquence, notamment en exprimant ce à quoi l'on renonce et pourquoi.

**Le courage alors, donnera la force de reconnaître ce en quoi on pourrait se tromper.**

Ainsi, dans sa dimension la plus communément admise, il s'agit pour le manager d'amortir la décision hiérarchique et, plus globalement, de donner du sens au quotidien auprès de ses collaborateurs.

Le courage, c'est aussi **accepter de voir son potentiel sympathie diminuer** en prenant ou annonçant les décisions difficiles. Car auprès des collaborateurs, l'enjeu du courage managérial est bien **de donner du sens à ses décisions et de garder un cap idoine** : ne pas faire d'acharnement thérapeutique sur un projet qui ne mène nulle part en sachant reconnaître un échec par exemple. Parfois, il s'agira de refuser un avancement ou une promotion qui arrive trop tôt ou, bien sûr, de recadrer un collaborateur vis-à-vis de l'atteinte de ses objectifs ou de son comportement.

### Rendre l'apprenti plus fort que le maître

Avec les collaborateurs, le plus grand courage reste toutefois celui de la montée en compétence. Cela débute par la question justement posée par Vincent Christallini dans

Habilité managériale ; réalisme et courage en management qui la résume ainsi : **« Qu'ai-je fait pour les personnes que l'on m'a confiées ? »**

Loin d'être anodine, la réponse que l'on apportera, ou non, à cette question donnera une idée des ambitions que l'on offre à ses différents collaborateurs, car, in fine, **le plus grand courage est bien de rendre l'apprenti plus fort que le maître**. D'aider son collaborateur à monter en compétence jusqu'à l'expertise et l'autonomie.

Toutefois, tant que l'on reste dans un courage « descendant », vers les collaborateurs, force est de constater que la difficulté est moindre. Pour autant, il ne faut pas oublier l'autre dimension... le courage face à la hiérarchie.

### La maladie du PDG

*« Parfois, les personnes qui pourraient transmettre les faits craignent la colère du leader »* tandis que d'autres *« changent de discours ou dissimulent des faits pour être considérés comme des individus positifs et optimistes »*. **Ce syndrome, appelé « La maladie du PDG » par Daniel GOLEMAN crée un véritable vide d'informations autour du leader**. Engendrée par la « volonté » de plaire au boss, cela produit surtout une sous-information du meneur.

**Cette tendance** généralisée à donner du feed-back positif et à dissimuler le négatif chaque fois que l'information remonte vers le haut **est une véritable plaie pour l'entreprise qui rend volontairement aveugles ses décideurs**.





*« S'il faut un certain courage pour annoncer à son patron de mauvaises nouvelles concernant l'entreprise, il en faut encore bien davantage pour lui faire savoir*

*qu'il est totalement déconnecté de ce que les collaborateurs éprouvent ou que ses discours « inspirants » tombent à plat. »*

Daniel Goleman

### Avoir le courage de l'exemplarité

Dans cette dimension, **le courage managérial consiste d'une part à se faire le relais de ses équipes**, notamment en portant leurs idées, propositions et innovations, face à une hiérarchie parfois déconnectée de ces problèmes.

D'autre part, **il s'agit de savoir sortir de sa zone de confort pour avoir l'énergie d'être soi**. La capacité à défendre et exprimer son opinion sans passivité et sans agressivité. La capacité à transmettre les nouvelles, même mauvaises.

Car comment blâmer un manager ou dirigeant qui prend les mauvaises orientations, s'il est mal informé, voire, dans certains cas, désinformé ?

**C'est bien la responsabilité du manager de réaliser ce travail sur l'information** en transmettant à son supérieur les « vraies » infos. A lui d'être exemplaire dans son traitement de l'information pour qu'à leur tour, ses collaborateurs lui effectuent des feed-back réalistes, car ils sauront que ceux-ci ne resteront pas lettre morte et qu'ils seront portés par leur responsable auprès de la hiérarchie.

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

## ACTUALITES

### Université Paris I Panthéon Sorbonne 2012 / 2013



Pour la 10e année consécutive, MTD est partenaire du Master 2 **Stratégie Commerciale et Politique de Négociation (SCPN)**. Ce master se positionne à la 3e place du classement SMBG 2011.

### Team building

**Pour une meilleure communication au sein de l'équipe et inviter la synergie dans les projets**, nous vous accompagnons dans vos séminaires de Team Building par des approches ludiques et innovantes.

### Entretiens Annuels 2013

**L'entretien annuel, outil fondamental du management**, véritable levier de performance, nécessite de préparer les managers à cet exercice. MTD se tient à votre disposition pour vous accompagner dans cette démarche.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Bibliographie



#### L'intelligence émotionnelle au travail

D. Goleman  
ed. Pearson, 2008



#### Habilité managériale : réalisme et courage en management

V. Christallini  
Ed. EMS, 2009

### Formations

- ✓ *Management : fédérer et communiquer*
- ✓ *Développer des relations transverses productives*
- ✓ *Développer votre intelligence émotionnelle*