

LE NOUVEAU

# Management

OCTOBRE 2014 ▶ management.fr ▶ 4,90€

**COACHING**  
**6 TECHNIQUES**  
**POUR RÉSOUDRE**  
**LES CONFLITS**

**MICROSOFT**  
NADELLA, LE BOSS  
QUI VEUT FAIRE  
OUBLIER BALLMER

**PATRICK DRAHI**  
PATRON DE NUMERICABLE  
(ET BIENTÔT DE SFR ?)  
**L'OUTSIDER**  
**QUI DÉFIE**  
**L'ESTABLISHMENT**

# LE COURAGE, ÇA S'APPREND

→ AFFRONTER SA HIÉRARCHIE, FAIRE FACE  
À UNE CRISE, APPLIQUER UNE DÉCISION DIFFICILE...

**VENTE-PRIVEE.COM**  
LE SIÈGE ARTY DE  
JACQUES-ANTOINE  
GRANJON



**ANTICIPATION : QUAND NOUS**  
**BOSSERONS JUSQU'À 70 ANS**



# Qu'est-ce que LE COURAGE?

Comment se manifeste-t-il? Pourquoi nous fait-il si souvent défaut? **Loin d'être inné, le courage est à la portée de tous** dès lors qu'on est en phase avec ses valeurs et ses convictions.

PAR CHRISTINE HALARY, ILLUSTRATION: RÉMI MALINGRÉY POUR MANAGEMENT

Le combat de Claire Nouvian pour la protection des ressources marines, c'est un peu celui de David contre Goliath. Frappée, lors d'un reportage, par la fragilité de l'écosystème sous-marin, elle quitte, voilà plus de dix ans, la production audiovisuelle pour livrer un combat planétaire contre la pêche en eaux profondes et crée l'association Bloom afin de sensibiliser l'opinion. En France, où la Scapêche, la propre flotte d'Intermarché, détient le monopole sur ce type de pêche, elle obtient en 2012

l'interdiction d'une publicité où l'enseigne se targuait de préserver les ressources marines, puis convainc la Commission européenne d'étudier une proposition d'interdiction de la pêche en eaux profondes.

**À CHACUN LE SIEN.** Courageuse, Claire Nouvian? En fait, il n'y a pas des personnes courageuses et d'autres qui ne le seraient pas. «Le courage n'est pas lié à une personnalité, c'est un comportement que chacun peut avoir, analyse le psychiatre Frédéric Fanget, auteur d'*Oser* (Odile Jacob). Certains

ne feront preuve de courage qu'une fois dans leur vie, mais, si c'est à un moment clé, cela suffira à combler leur estime d'eux-mêmes.» Et cela passe souvent par des renoncements: «Il faut être prêt à se mettre dans l'inconfort psychologique, émotionnel, physique ou financier pour être en accord avec ses convictions», confirme le coach Jean-Paul Lugan (Lugan & Partners), coauteur de *Manager avec courage* (Eyrolles). En quittant une situation confortable pour livrer dix ans durant un combat qui lui tenait à cœur, Claire Nouvian a fait preuve d'un réel courage.

Ce seraient donc nos valeurs qui nous pousseraient à être courageux? «Oui, répond le coach Ricardo Croati. Même si l'on n'en est pas conscient au moment d'agir, ce sont elles qui nous portent.» Or, ces valeurs s'acquièrent surtout dans l'enfance, par le biais de l'éducation ou grâce au modèle que nos parents peuvent représenter pour nous. En acceptant en 2003 de prendre la tête d'Alstom, alors au bord de la faillite, Patrick Kron s'est sûrement souvenu de ses parents qui, après avoir fui la Pologne communiste, avaient su repartir de zéro en arrivant en France.

En effet, le courage consiste surtout à surmonter sa peur. Platon, qui l'avait érigé au rang

de vertu cardinale, le définissait comme «l'état d'âme qui ne se laisse pas ébranler par la crainte». Par opposition au réflexe instinctif de survie, avec lequel on le confond souvent, le courage suppose donc une maîtrise de soi. Même si, face au danger, nous avons d'abord des réactions instinctives ou émotionnelles, commandées par le cerveau reptilien ou le cerveau limbique. «Cela entraîne trois comportements: la fuite, la lutte ou l'inhibition d'action», précise Ricardo Croati. Prenez un phobique des serpents qui aperçoit une forme rampante. Aussitôt, une décharge d'adrénaline le pétrifie. C'est le syndrome du *freezing* (congélation), dépeint par certaines victimes d'agression. Mais, très vite, le cortex cérébral, la partie évoluée du cerveau, siège du langage et de la pensée, prend le relais. L'individu, voyant que la forme ne bouge pas, élabore des hypothèses: «Et s'il était mort? Si ce n'était qu'un morceau de bois?» Il ose alors s'en rapprocher et l'affronter.

**DON DE SOI.** Nous n'avons pas tous les mêmes peurs, ni donc les mêmes formes de courage. Certains sauront affronter les individus (oser dire à un collaborateur que son travail n'est pas à la hauteur), d'autres les éléments (le feu, la tempête...). Lorsque nous assimilons un acte à du courage, nous projetons nos propres capacités (et par ricochet nos faiblesses) sur autrui. Alors que, par définition, le courage est *intuitu personæ*, c'est-à-dire personnel. Seul l'auteur de l'acte peut dire s'il est allé au-delà de ses limites.

Dans notre société individualiste, nous avons tendance à réduire le courage au dépassement de soi, oubliant qu'il

## POURQUOI FLANCHE-T-ON DANS CERTAINES SITUATIONS?

Il nous arrive parfois de perdre nos moyens et d'être soudain incapable d'agir. Pas de panique, c'est naturel et cela s'explique. Voici, par exemple, quatre scénarios qui peuvent avoir pour effet de nous faire reculer.

**Nous réfléchissons trop.** A force de soupeser les risques, les conséquences possibles, on finit par freiner tout passage à l'action.

**Nous sommes paralysés par la peur.** Le manque de courage peut être salutaire quand il nous protège d'un danger réel. En dehors de ce cas, si nous sommes incapables d'agir, c'est simplement parce que nous sommes envahis par un trop-plein d'émotions difficiles à contrôler.

**Nous ne sommes pas assez motivés.** Le retour sur investissement, le bénéfice espéré ne sont pas assez importants pour nous pousser à nous surpasser.

**Nous n'avons pas les ressources physiques suffisantes.** Un individu se fait agresser dans la rue par une dizaine de voyous. Si nous ne nous sentons pas capable d'avoir, seul, le dessus sur eux, nous allons avoir peur d'intervenir et préférons rester à l'écart.





est aussi étroitement lié au don de soi. Claire Nouvian ne tire aucun bénéfice personnel de son combat. «On agit pour soi mais au profit de l'autre», observe la sophro-analyste Marie Allamigeon Ledoux. Si l'on occulte cette dimension altruiste, le courage se limite alors à de la témérité. Ainsi un navigateur qui défie les océans n'est-il mû que par le désir de réaliser un exploit.

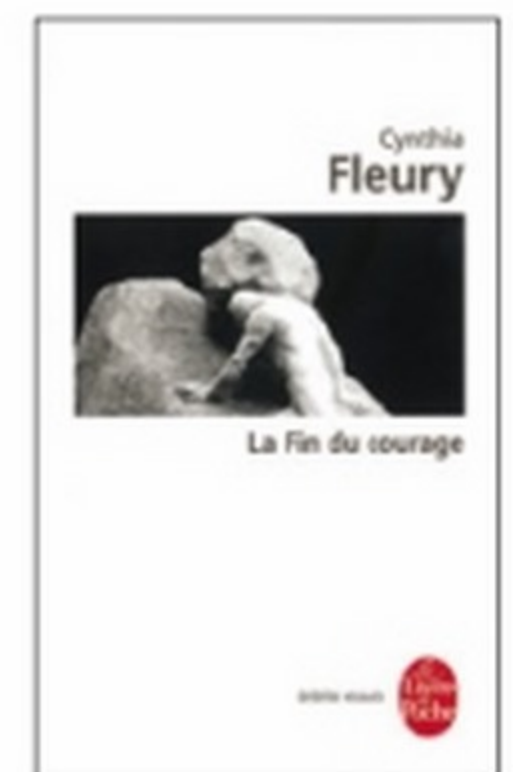
«De même, en entreprise, on a tendance à associer le courage à des situations réductrices, comme prendre la parole en public», déplore Jean-Paul Lukan. Alors que la vraie mise en danger pour un manager, c'est de prendre une décision impopulaire mais conforme à l'intérêt de son équipe,

au risque de se faire détester ou virer. Le courage ne s'apparente pas pour autant à une posture kamikaze ou sacrificielle. «C'est une intelligence de la situation, explique la philosophe Cynthia Fleury. Il s'agit non pas d'avoir le goût du risque mais le sens du risque.»

**DÉSIR DE LIBERTÉ.** C'est pourquoi nous pouvons, selon les cas, faire tout et son contraire : endurer une situation ou y mettre fin, être fort ou avouer sa faiblesse... Tel Vincent Mignot, le patron d'Auchan France, lorsqu'il a reconnu en début d'année, alors qu'il présentait son plan de modernisation – incluant 300 suppressions de postes dans les deux ans –, qu'il avait commis une

erreur stratégique en sous-estimant l'offensive commerciale de certains concurrents.

Malheureusement, le courage ne garantit pas toujours le succès. Il peut même conduire à une marginalisation. Prenez Edward Snowden, cet ancien consultant de la NSA (l'agence américaine de sécurité) qui a révélé le système de surveillance planétaire des Etats-Unis. Il a été déchu de sa nationalité américaine et vit depuis en exil. Même s'il est parfois plus facile et plus confortable d'être lâche, le courage revêt toutefois un atout majeur : il permet de préserver son intégrité. En osant déplaire, dire non quand tout le monde acquiesce, on se réapproprie sa liberté. ●



**LA FIN DU COURAGE**, de Cynthia Fleury, Fayard, 203 p., 14€. Un livre qui parle de l'érosion du courage individuel, notamment dans le monde du travail.