

Editorial

Pour ce 70ème numéro de notre revue, j'avais envie de revenir sur une notion fondamentale du management : le courage. En effet, lorsqu'on travaille sur les pratiques de management et sur les bonnes pratiques des managers, le courage apparaît de plus en plus comme un critère déterminant et pourtant pas suffisamment valorisé... Il y aurait beaucoup de sujets de recherche à engager autour du courage managérial et je profite de cet éditorial pour reprendre quelques idées de Philippe Pierre qui illustre bien l'intérêt de cette notion dans nos recherches et nos pratiques managériales :

«Aristote disait que le courage est la première des qualités humaines car elle garantit toutes les autres. Le courage est un trait de caractère qui désigne la capacité à surmonter la peur pour faire face à un danger. Etre courageux ne signifie pas être inconscient. Au contraire, pour un manager, pour un dirigeant, pour un partenaire social, c'est connaître ses peurs et savoir les dépasser. Surtout connaître les autres. Dans les pratiques d'évaluation, de formation, d'intégration, le but d'un dirigeant, d'un manager doit être moins de montrer du courage que d'en inspirer ! Lorsque nous mobilisons ce que nous savons faire, nous ne sommes pas courageux. Ce n'est que lorsqu'il y a une prise de risque que l'on peut parler d'acte courageux. Etre courageux pour soi, mais pas pour les autres, n'a pas de sens. C'est par exemple, avoir le cran de dépasser sa propre exigence de tranquillité. En interne, les femmes et les hommes qui ont une responsabilité d'encadrement doivent donc non seulement connaître et respecter de nouvelles façons de penser, parler et se comporter. Mais plus encore, partager un management novateur afin d'éviter les discriminations, obtenir les « dividendes de la diversité » en contexte intergénérationnel fort et valoriser les actes d'engagement. Et rien ne peut se faire sans une capacité de faire un diagnostic des acteurs en présence, de l'histoire de l'entreprise, des cultures en jeu, des rôles et des représentations sur les métiers fondateurs de l'organisation... Ici les sciences humaines et sociales sont fort utiles et nous sommes convaincus qu'une forte proportion des emplois qui existeront dans les vingt années à venir n'a pas encore été inventée, ni les compétences et formations correspondantes. Ceci exige, pour nous tous, de valoriser le « capital humain » de chaque entreprise et de permettre, notamment, une formation professionnelle tout au long de la vie. Partout, les dirigeants, les DRH comme les partenaires sociaux devront répondre à la sécurité des emplois, à un stress professionnel à juguler, à une vie familiale, hors des heures de travail, à préserver, à une employabilité à construire sans cesse... Aussi, dans ce contexte peu stable mais stimulant, celui qui trouve sans chercher des solutions « efficaces » est aussi celui qui a longtemps cherché sans trouver. Chaque jour, nous faisons le constat tout simple qu'il n'y a pas de modèle universel d'organisation avec des solutions de management « prêtes à l'emploi ». Il en découle la nécessité de développer un diagnostic spécifique, long, complexe, par la pratique d'entretiens de face-à-face, de groupes d'expression, par celle aussi, temporaire, de tiers intervenants et de médiateurs... Partout, l'enjeu est de favoriser la circulation de la connaissance dans son entreprise, en partageant les bonnes pratiques

tout en garantissant l'équité. C'est bien un enjeu d'engagement et de courage managérial dont il s'agit, insistant davantage sur la performance (dynamique) d'équipes diversifiées (en âge, en origines, en métiers...) que sur les contraintes juridiques (statiques) ou sur des comportements perçus comme autoritaires et dépassés”.

Cette invitation à la réflexion sur le courage organisationnel nous pousse à développer des travaux et/ou à valoriser des pratiques sachant allier : Diagnostic organisationnel, Prise de risques et Innovations managériales... un beau programme de travail pour votre été !

Bonne lecture et rendez-vous à la rentrée.

Aline Scouarnec
Directeur de Publication
Rédacteur en Chef