

# Le courage: premier outil de gouvernance?

**IDÉES** Leadership

« Le courage n'est pas qu'un outil de leadership. C'est aussi le premier outil de gouvernance et de régulation », pointe d'emblée la philosophe Cynthia Fleury lors du séminaire de Philo & Management portant sur les liens entre le courage et le leadership.

**Q**ue le respect formel des règles d'un code de gouvernance n'empêche en rien les pires dérives si le courage vient à manquer de façon répétée chez ses dirigeants, nous le savons: la débâcle de Fortis en Belgique en est un exemple d'autant plus parfait que l'un de ses dirigeants était aussi le père spirituel d'un code bien connu. Ce n'est pourtant qu'un exemple parmi d'autres. Dans son essai *La fin du courage* (Fayard, 2010), Cynthia Fleury montre que notre époque se caractérise par deux modes de dessaisissement du courage qui se renforcent mutuellement: au niveau individuel, en particulier dans le monde du travail, elle constate une érosion du courage, tandis qu'au niveau collectif, dans le chef de nos élus, il y a trop souvent une instrumentalisation de celui-ci.

## IMAGE ÉRODÉE

D'où vient tout d'abord cette érosion du courage au niveau individuel? Fleury, qui n'est pas seulement philosophe, mais également psychanalyste praticienne, constate un malaise général, en particulier dans le monde du travail: au quotidien, de nombreux employés et cadres expérimentent un écart entre ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils estiment être juste moralement. Pensons par exemple à ces employés chargés de produire ou de vendre jour après jour des produits dont ils savent intimement que, tout en étant licites, ils ne seront pas bénéfiques à leurs acheteurs; à ces « traders » qui spéculent à la hausse les actions d'entreprises qui annoncent des plans de licenciements massifs; à ces cadres qui doivent assigner à leurs équipes des objectifs qu'ils savent irréalistes;... Beaucoup sont également soumis à des injonctions contradictoires: ils sont sommés d'être collaboratifs mais savent qu'ils ne seront jugés, au final, que sur leurs résultats individuels.

Face à ces situations quotidiennes, nous sommes nombreux à fermer les yeux, à nous

convaincre que c'est normal ou inévitable dans un système concurrentiel. Nous croyons nous sauver en succombant à ces petites lâchetés quotidiennes. Mais, en fait, il y a un prix à payer et celui-ci est plus grand que la simple érosion du courage. En effet, la somme de ces démissions quotidiennes érode avant tout l'image que nous avons de nous-même et de notre capacité d'agir sur le monde, sur le « système ». Aussi, délaissant l'engagement public, nous nous retranchons dans la poursuite de nos intérêts propres, mais cela nous rend souvent encore plus vulnérable, en nous coupant des formes collectives de défense. Ainsi, plus que perdre courage, nous nous perdons nous-mêmes. Cela entraîne souffrance, dépression, parfois même le suicide, comme on l'a vu dans certaines grandes entreprises. Car, sur le long terme, pour un individu comme pour une collectivité, il n'existe qu'une seule manière de se protéger: assumer ce en quoi l'on croit et ne pas renier ses valeurs morales.

Mais, si les enjeux sont si importants, comment expliquer que nous ne nous révoltions pas ou si peu? Fleury pointe à cet égard au moins deux raisons:

- Tout d'abord, « le courage est solitaire et sans victoire »: il est l'incarnation de l'anticulture du résultat; il ne garantit en rien la réussite. Bien au contraire, il entraîne le plus souvent notre mise à l'écart, notre marginalisation. Or, notre société utilitariste et matérialiste est obsédée par le « résultat »: tout essai qui n'est pas immédiatement couronné de succès ou de reconnaissance sociale est assimilé à un échec dramatique. En outre, le courage ne se « capitalise » pas. Il n'a pas d'avenir assuré ni de rente à vie: avoir été courageux un jour ne dispense pas de l'être demain. Il n'est dès lors pas étonnant que prévale le sentiment que le courage ne « paye » pas.
- Ensuite, tout en clamant l'épanouissement

au travail, le fonctionnement de notre système économique nous amène à nous convaincre nous-mêmes que nous sommes « interchangeables ou substituables. » Or, c'est là l'alibi parfait des « rusés », qui s'arrangent toujours pour manquer le rendez-vous avec eux-mêmes et leurs valeurs morales, rendez-vous qui est la marque même du courage.

## VALEUR MIMÉTIQUE

Du point de vue collectif, Cynthia Fleury dénonce le dessaisissement du courage par son instrumentalisation. Il n'y a pas un jour sans que tel homme politique ou telle femme politique n'instrumente le courage dans sa façon de communiquer. C'est l'avalanche des « oser la rupture », « parler vrai », « avoir le courage de faire telle ou telle réforme », etc. De même, le politiquement

l'emporter si facilement ». Inversement, le courage de la plupart des individus s'érodera d'autant plus vite que la société ou l'organisation dans lesquelles ils vivent et œuvrent honorent moins les principes démocratiques. Fleury résume donc ainsi sa théorie morale du courage politique et individuel: « Si l'homme courageux est toujours solitaire, l'éthique collective du courage est seule durable. »

Comment dès lors convertir le découragement individuel et collectif de notre époque en reconquête de l'avenir? Et quel est le rôle de chacun à cet égard? Fleury convoque chacun de nous à refonder le courage comme vertu démocratique, à en refaire une valeur mimétique. Voici trois grandes pratiques au travers desquelles un dirigeant peut, selon nous, contribuer, au travers de son entreprise, à retrouver le ressort du courage dans nos sociétés:

« *courageuses* » – c'est-à-dire des conversations où l'on parle vrai, sans recourir à la langue de bois, où l'on se lie à ce que l'on dit, où l'on aide son interlocuteur à mieux se connaître au travers de notre conversation avec lui – et *Protéger les voix discordantes* au sein de l'entreprise ou parmi les parties prenantes de celle-ci.

- **Faciliter l'entraînement régulier au courage.** Il s'agit pour le leader de créer un environnement où les collaborateurs sont moins enclins à succomber à l'une ou l'autre lâcheté, à en prendre conscience, à les combattre. Sans nul doute, faciliter un tel entraînement peut sembler ralentir à court terme la productivité de l'entreprise. A terme cela permettra cependant d'augmenter la résilience et la viabilité de l'entreprise.
- **Restaurer un contrat de confiance entre l'entreprise et citoyens.** L'entreprise a longtemps été synonyme d'ascension sociale et d'égalité des chances, mais de plus en plus, à l'image de la société tout entière, elle se bloque: plafonds de verre, mobilité contrainte, redistribution inéquitable, abandon de leur mission formatrice... L'entreprise qui créait de l'autonomisation crée aujourd'hui trop souvent de la dépendance. Il faut travailler à changer cela. Un certain nombre de dirigeants pourtant, pariant sur un capitalisme plus équitable s'investissent, fédèrent, agissent et repensent avec courage des notions-clés pour leur entreprise: repenser la croissance sans négliger ses aspects éthiques et remettre en question l'entreprise et ses modes de faire au quotidien, de telle sorte qu'elle apporte, sous la contrainte d'un profit adéquat, une contribution globalement positive à la société.

Ces quelques pistes paraîtront probablement vagues quant à leur mise en pratique. C'est inévitable: dans l'esprit du livre de Fleury, la reconquête de l'avenir passe par ces rendez-vous individuels, et donc non-généralisables, que chacun de nous a régulièrement avec lui-même et ses valeurs morales. Ces rendez-vous, parfois dramatiques, le plus souvent anodins, nous intiment d'agir, de résister, malgré les peurs qui nous paralysent. Jankélévitch résumait en ces mots simples la formule de la morale: « *C'est à moi de le faire, et tout de suite ou jamais.* » Elle est aussi celle du courage – vertu des commencements. ●

LAURENT LEDOUX ET LAURENCE VANHÉE ✍



Cynthia Fleury constate un malaise général, en particulier dans le monde du travail: au quotidien, de nombreux employés et cadres expérimentent un écart entre ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils estiment être juste moralement.

correct instrumente le courage. Il est donc logique qu'à la fin, les citoyens aient le sentiment d'une mascarade, qu'ils y voient la contre-exemplarité trop fréquente de nos leaders politiques. Fleury montre en outre comment les deux dessaisissements du courage, tant au niveau individuel que collectif, sont intimement liés: il n'y a pas de courage politique – collectif – sans courage moral – individuel. En effet, la démocratie ne peut se pérenniser que si elle s'appuie sur le socle du courage des individus, que si chacun de nous reconquiert au moins « la volonté de ne pas laisser la dégénérescence

- **Libérer la parole.** Pour que le courage existe dans une entreprise, il faut que les employés s'y sentent autorisés. Que la parole, même discordante, soit libérée. Il arrive ainsi encore trop souvent que la boîte à idées d'une entreprise ne serve qu'à stigmatiser tout ce qui est proposé, entraînant un pourrissement de la capacité d'inventer. Or, le dirigeant doit promouvoir l'esprit d'innovation, quitte à se tromper. Concrètement, libérer la parole au sein de l'entreprise peut requérir de pratiquer au moins deux types d'activités complémentaires: *stimuler les conversations*