



MATTHIEU BATTISTELLI

Maître de conférences en sciences de gestion. Institut de recherche en gestion et en économie (IREGE), Université Savoie Mont Blanc.



OSER DIRE, OSER ÊTRE, OSER FAIRE...

Etudier ce qui se cache derrière le courage managérial pour en percevoir les enjeux et définir, à terme, des outils à même de faciliter le management. C'est, entre autres, l'objet de travaux menés depuis février par ce Savoyard, enseignant chercheur à l'USMB depuis septembre 2022, docteur de l'École Polytechnique et normalien, agrégé en économie-gestion.

Un mot sur vos domaines de prédilection tout d'abord...

Mes travaux portent principalement sur deux axes : les nouvelles formes organisationnelles et les modalités de gestion des grands défis sociaux et environnementaux par les entreprises (la manière dont elles intègrent ces enjeux de société pour penser leur développement).

J'ai beaucoup travaillé sur les concepts d'entreprise libérée ou d'holocratie dans le cadre de ma thèse soutenue en 2021, sur l'idée de distribuer le management, de laisser plus de place à l'autonomie et dans ce cadre, avec d'autres chercheurs, nous nous sommes posés la question du courage. Il est sous-jacent puisque le leader doit lâcher une part de son autorité et les salariés doivent sortir de leur zone de confort pour prendre davantage de responsabilités. Mais il est rarement affiché comme une valeur.

D'où le souhait d'approfondir le sujet ?

Exactement. Avec mes collègues Clara Letierce, Caroline Mattelin-Pierrard et Anne-Sophie Dubey, nous avons commencé nos travaux en février. Ils devraient durer jusqu'à fin 2024. Nous allons intervenir dans plusieurs d'entreprises dites responsabilisantes, réaliser des entretiens avec les salariés, observer leurs pratiques, étudier les dynamiques d'équipe ... pour mieux comprendre les situations qui favorisent ou contraignent les comportements courageux.

Mais qu'est-ce que le courage managérial ?

Le courage managérial se matérialise de plusieurs manières.

Sur le plan individuel, il s'exprime dans l'oser être, oser dire, oser prendre l'initiative. Au niveau collectif, dans la capacité du groupe à prendre des décisions fortes (comme l'autodétermination des salaires, les licenciements ou une réorientation stratégique radicale), à savoir organiser une discussion qui soit vraie et franche, en prenant le temps nécessaire pour cela.

Au cours des échanges dans la première entreprise étudiée, nous nous sommes rendus compte par exemple que le courage n'est pas toujours associé à une posture héroïque comme c'est le cas dans la littérature, mais plutôt à une attitude humble et réflexive. En effet, l'entreprise libérée valorise davantage le collectif et la distribution des rôles managériaux. Dans ce contexte, les décisions individuelles sont souvent perçues avec plus de vigilance de la part du collectif.

Quels sont les enjeux ?

Le fait d'intégrer le courage à des situations professionnelles intéresse beaucoup. Mais plusieurs questions se posent : quelles conditions facilitent cette prise de courage ? Comment anticiper les risques d'une décision forte ? Quel processus mettre en place pour avoir des discussions saines ? Comment améliorer les relations avec les collègues, et plus largement avec les fournisseurs ou les acheteurs autour de critères qui ne sont pas seulement économiques, mais qui intègrent aussi les valeurs, sociales, environnementales, que l'entreprise défend ? Comment gérer ainsi l'éthique dans les organisations ? Face à ces enjeux, l'entreprise est amenée à bouger les lignes. Nous souhaitons montrer comment cette idée du courage, qui a des vertus sur le management et le fonctionnement d'une équipe, peut s'appliquer. Notre objectif, à terme, est de voir comment, au niveau d'une organisation, on peut créer des outils, des techniques, adopter des postures pour concilier des intérêts multiples. L'éthique des affaires peut être pensée de manière plus systématique.

A l'heure où les dirigeants ont du mal à recruter, c'est un sujet qui intéresse les jeunes que de penser la relation managériale différemment. Et donc un atout pour les séduire.