

# Oser Le Management

## *Quand diriger devient un acte de transformation personnelle et collective*

Par Souzan Azizian, DBA  
Paris, Juillet 2025

### **I. L'audace managériale, une compétence d'avenir**

C'est souvent dans les moments de doute que l'idée surgit. Une tension dans l'équipe. Un process inefficace. Un besoin utilisateur mal compris. Et une petite voix intérieure qui dit : « On pourrait faire autrement. »

Mais cette voix est vite étouffée par une autre, plus forte, plus ancrée : « Ce n'est pas ton rôle. »

Combien d'idées brillantes sont ainsi restées au placard ? Combien de solutions n'ont jamais dépassé le stade du brouillon ? Combien de projets n'ont jamais vu le jour... faute d'avoir été portés ?

Le vrai défi aujourd'hui n'est pas d'avoir des idées. C'est d'avoir le **courage de les porter**. Et ce courage, dans le monde professionnel, porte un nom : **le management**.

Mais un management réinventé, affranchi du contrôle, débarrassé de l'illusion de toute-puissance.

Un management fondé sur l'audace, l'écoute, la prise d'initiative.

Un management qui ose.

### **II. Le mythe du manager parfait**

Longtemps, on a imaginé le manager comme un chef d'orchestre infaillible : calme, rationnel, charismatique, stratégique, empathique... tout à la fois. On lui a demandé d'être un surhomme du pilotage, un expert du contrôle, un garant de la performance sans faille.

Mais ce portrait idéalisé est un piège. Il empêche d'oser. Il bloque l'élan. Il fige. Aujourd'hui, ce qu'on attend d'un manager, c'est autre chose :

- de la clarté, pas de la certitude
- de l'impulsion, pas du contrôle
- de la cohérence, pas de la perfection

Oser le management, c'est justement **accepter de ne pas être prêt...** et y aller quand même. C'est se donner le droit d'apprendre en marchant.

### III. Ce que “oser” veut dire dans l'entreprise

Prenons le cas de Lionel, responsable qualité dans une PME agroalimentaire. Pendant deux ans, il voit les mêmes dysfonctionnements revenir : perte de stock, lenteurs, erreurs humaines. Il a une idée simple : digitaliser le circuit des bons de fabrication.

Mais le système informatique est ancien. La direction est frileuse. Le mot « innovation » fait peur.

Alors Lionel reste silencieux... jusqu'au jour où une erreur coûte une grosse commande à l'entreprise. Là, il prend la parole. Il propose une solution. Il monte un prototype. Il **ne demande pas la permission**. Il construit une preuve.

Résultat ? La direction valide. Trois mois plus tard, il est promu. Non pas pour son expertise technique, mais pour son **initiative**, son **audace**, sa **responsabilité**.

### IV. Quand oser devient contagieux

L'audace est virale. Quand un collaborateur ose, les autres s'autorisent à le faire. Quand un manager montre sa vulnérabilité, ses équipes se libèrent. Quand un projet est lancé malgré l'incertitude, cela ouvre des portes.

*Témoignage* : « Le jour où j'ai osé dire à mon COMEX que j'étais en difficulté sur la gestion des conflits internes, c'est là qu'on a commencé à avancer. »

— DRH d'un groupe industriel dans le Nord

Oser, ce n'est pas tout savoir. C'est créer un espace où l'imperfection est légitime, mais où l'action reste première. Et cette posture, une fois incarnée, devient moteur de transformation collective.

### V. De la compétence au choix de vie

Oser le management, ce n'est pas cocher une case sur un CV.

C'est un **choix de posture**, un engagement quotidien.

C'est décider de devenir **acteur**, pas simple exécutant.

C'est le choix de Clara, cheffe de projet santé, qui quitte sa zone de confort pour lancer une plateforme d'accompagnement émotionnel.

C'est le choix de Jean-Luc, directeur technique, qui introduit des rituels d'intelligence

collective dans un univers rigide.

C'est le choix de Sarah, manager junior, qui ose dire à son N+1 que la nouvelle organisation freine la coopération... et propose une alternative.

Tous ont pris un risque. Aucun n'a regretté.

## VI. Les ennemis de l'audace

Mais pourquoi est-ce si difficile d'oser ?

Parce que plusieurs résistances, invisibles mais puissantes, nous freinent :

- **Le mythe de la perfection** : « Quand je serai prêt, je proposerai. » Ce moment n'arrive jamais.
- **La peur du jugement** : « Et si je me trompe ? » On oublie que l'inaction est parfois plus risquée que l'erreur.
- **La solitude du manager** : L'audace demande du soutien, un cadre bienveillant. Peu de managers sont formés à cela.

Ces freins sont culturels, émotionnels, structurels. Mais ils peuvent être dépassés. Par l'exemple. Par le collectif. Par des formations qui **ne transmettent pas que des outils**, mais une **posture**.

## VII. Un management de transformation

Le manager qui ose n'est pas un super-héros. C'est un **facilitateur**, un **catalyseur**. Il est capable de transformer :

- un conflit en dialogue,
- une contrainte en opportunité,
- une idée floue en action concrète.

Il n'a pas toutes les réponses. Mais il **fait émerger les bonnes questions**. Il crée un cadre de confiance. Il assume l'incertitude. Il agit avec courage. Et surtout, il comprend que **diriger, ce n'est pas avoir raison : c'est faire progresser**.

## VIII. Le rôle des femmes dans ce nouveau management

De nombreuses femmes que j'ai accompagnées dans leur parcours de managers ou entrepreneures partagent un constat : elles ont dû **oser deux fois plus**. Oser occuper l'espace. Oser affirmer une vision. Oser se rendre visible.

Mais ces femmes, quand elles osent, **renouvellent en profondeur le leadership** : elles intègrent la coopération, l'écoute, la durabilité, la justesse. Elles font émerger un management **plus sensible, plus engagé, plus responsable**.

Elles ne dirigent pas *malgré* leur humanité. Elles dirigent **grâce à elle**.

## **IX. Et si on apprenait à oser ?**

On ne naît pas audacieux. **On le devient.**

Et cela s'apprend, par :

- des mises en situation réelles,
- des feedbacks sincères,
- des outils de modélisation (comme le Business Model Canvas),
- des récits inspirants,
- un réseau qui soutient la prise de risque.

J'ai conçu le programme *Oser le Management* précisément dans cette optique : non pour transmettre des méthodes figées, mais pour **provoquer un déclic**, un passage à l'action. Chaque participant repart avec une idée plus claire, un projet plus avancé, mais surtout... **une version plus assumée de lui-même**.

## **X. Conclusion – Oser est une responsabilité**

Nous ne pouvons plus attendre que le monde change **d'en haut**.

Que les solutions arrivent toutes faites.

Que les générations futures fassent ce que nous n'avons pas osé faire.

Oser le management, c'est **prendre la responsabilité de son impact**.

C'est penser autrement. Agir différemment. Proposer. Construire. Porter.

Non pour briller. Mais pour **contribuer**.

Non pour diriger des équipes. Mais pour **faire grandir des personnes**.

Et cela commence... maintenant.