

Le mythe du bon manager tranquille

Sortir du confort pour exercer
une autorité juste hors de la zone de confort



Adnane Benchakroun &
Sophia El Khensae Bentamy

2026

Le mythe du bon manager tranquille

**Sortir du confort pour exercer une autorité juste
hors de la zone de confort**

**Adnane Benchakroun & Sophia El Khensae Bentamy
2026**

Sommaire

Préface

Le confort managérial : ce mal discret qui ne dit pas son nom

Note des auteurs

Pourquoi ce livre, pourquoi maintenant

Chapitre 1 – Le confort comme piège invisible

Quand bien faire devient une manière d'éviter l'essentiel

Chapitre 2 – L'évitement, cette compétence que l'on ne nomme pas

Différer, contourner, temporiser : l'art de ne pas décider

Chapitre 3 – La peur de déplaire : moteur silencieux du management

Pourquoi dire non coûte parfois plus cher que se taire

Chapitre 4 – Apprendre à se regarder manager

Ce que vos réactions disent de votre posture d'autorité

Chapitre 5 – Le courage discret du manager

Parler juste sans faire de bruit, tenir sans s'imposer

Chapitre 6 – Demander de l'aide sans perdre son autorité

Sortir de l'isolement sans se défausser

Chapitre 7 – Fixer des objectifs qui engagent vraiment

Quand la clarté remplace la pression

Chapitre 8 – Transformer les compétences en impact

Passer du savoir à l'effet réel sur le travail

Chapitre 9 – Manager avec des valeurs, pas avec la peur

Décider quand il n'y a pas de bonne solution

Chapitre 10 – Devenir le leader que l'on aurait aimé avoir

Ce que vous transmettez sans le dire

Chapitre 11 – Le contexte marocain : freins réels et leviers sous-estimés

Entre non-dits, verticalité et potentiel humain

Chapitre 12 – Le manager comme passeur

Relier, traduire, transmettre

Conclusion

Là où le confort cesse d'être une excuse

Préface

Il existe un mal discret dans les organisations.

Il ne fait pas de bruit.

Il ne crée pas de scandale.

Il ne s'affiche dans aucun rapport.

C'est le confort managérial.

Non pas le confort matériel, mais ce confort intérieur qui consiste à éviter ce qui dérange. À différer ce qui devrait être tranché. À lisser ce qui devrait être clarifié. À préserver l'équilibre au détriment de la vérité.

Beaucoup de managers s'y installent sans s'en rendre compte. Ils travaillent. Ils s'impliquent. Ils veulent bien faire. Ils tiennent des équipes, absorbent des tensions, gèrent l'urgence. Tout semble fonctionner. Et pourtant, quelque chose se fige.

Ce livre est né de cette zone grise.

Il ne parle pas de managers incompetents, ni de dirigeants cyniques. Il parle de professionnels responsables, souvent appréciés, parfois admirés, mais enfermés dans une posture qui les protège autant qu'elle les limite.

La figure du « bon manager tranquille » est valorisée. Celui qui rassure. Qui amortit. Qui ne fait pas de vagues. Qui fait tenir le système sans jamais le questionner frontalement. Cette figure est socialement confortable. Elle est aussi profondément coûteuse.

Car à force d'éviter les conversations difficiles, on laisse s'installer l'injustice.

À force de vouloir préserver les relations, on affaiblit l'autorité.

À force de composer, on se coupe de ce qui fait sens.

Ce livre ne propose pas une méthode supplémentaire. Il ne délivre ni outils miracles, ni recettes universelles. Il propose un déplacement. Un déplacement intérieur, d'abord. Puis professionnel.

Chaque chapitre explore une zone que tout manager traverse un jour : le confort, l'évitement, la peur, l'apprentissage, la transformation. Ces zones ne sont ni linéaires, ni définitives. On y entre. On en sort. On y revient parfois. Ce qui compte n'est pas la vitesse, mais la lucidité.

La particularité de cet ouvrage tient à une présence continue : la voix intérieure.

Cette voix n'est ni morale, ni psychologisante. Elle est celle de l'expérience vécue. Elle met en mots ce que beaucoup ressentent sans toujours l'assumer. Elle interroge, elle dérange, elle révèle les angles morts.

Cette voix est portée par l'expertise de Madame Sophia Bentamy, coach spécialisée en entreprise, dont l'intervention traverse chaque chapitre. Non pour expliquer à la place du lecteur, mais pour l'obliger à se regarder agir. Pour rendre audible ce qui se joue derrière les décisions évitées, les compromis répétés, les silences prolongés.

Ce livre s'adresse en particulier aux managers marocains, non pour les enfermer dans une lecture culturelle réductrice, mais pour reconnaître la complexité de leur contexte : le poids du non-dit, la verticalité, l'informel, les loyautés croisées. Autant de réalités qui rendent le management plus subtil, mais aussi plus exigeant.

Il ne s'agit pas de tout changer.

Il s'agit de cesser de se cacher.

Sortir du confort n'est pas un acte héroïque. C'est un geste discret, souvent inconfortable, parfois solitaire. Mais c'est le seul qui permette d'exercer une autorité juste. Une autorité qui n'écrase pas. Une autorité qui ne se dissout pas. Une autorité qui tient.

Ce livre n'a qu'une ambition : aider celles et ceux qui dirigent à ne plus se mentir.

Car c'est toujours là que commence toute transformation réelle.

Note des auteurs

Ce livre est né d'un constat partagé, mais formulé depuis deux trajectoires différentes.

D'un côté, une expérience longue des organisations, de leurs structures visibles et de leurs tensions silencieuses. Des managers rencontrés dans des contextes variés, souvent compétents, parfois brillants, mais fréquemment enfermés dans une posture de retenue, de prudence, de confort contraint. Des femmes et des hommes qui tiennent, qui absorbent, qui composent — jusqu'à parfois s'oublier.

De l'autre, une pratique du terrain, au plus près des individus, de leurs résistances intimes, de leurs peurs rarement formulées et de leurs conflits intérieurs. Une écoute professionnelle de ce qui se joue derrière les décisions évitées, les mots retenus, les responsabilités différées. Une expertise qui ne juge pas, mais qui éclaire.

C'est de cette rencontre qu'est née la structure singulière de ce livre.

La voix intérieure qui traverse chaque chapitre n'est pas un procédé littéraire. Elle est la mise en mots d'un travail réel. Elle incarne ce que beaucoup de managers pensent sans toujours se l'autoriser à dire. Elle est le lieu du doute, de la lucidité, parfois de la fatigue morale. Elle est aussi un espace de réajustement.

Cette voix est portée par l'expertise de Madame Sophia Bentamy, coach spécialisée en entreprise, qui intervient dans chaque chapitre comme un fil invisible mais

constant. Non pour apporter des solutions toutes faites, mais pour poser les bonnes questions. Celles qui déplacent. Celles qui obligent à regarder autrement. Celles qui rendent le confort moins confortable.

Ce dialogue entre analyse managériale et lecture intérieure n'a pas vocation à opposer deux regards. Il vise au contraire à les relier. À montrer que le management n'est jamais uniquement une affaire de techniques, ni uniquement une affaire de psychologie. Il est un espace de tension permanente entre cadre et humain, entre rôle et personne, entre autorité et vulnérabilité.

Nous n'avons pas cherché à écrire un livre de plus sur le « bon management ».

Nous avons cherché à écrire un livre utile.

Utile à celles et ceux qui doutent sans se l'avouer.

Utile à celles et ceux qui sentent que quelque chose doit changer, sans savoir par où commencer.

Ce livre ne promet ni sérénité immédiate, ni performance spectaculaire. Il propose un chemin exigeant : sortir du confort pour exercer une autorité juste. Une autorité qui ne se fonde ni sur la peur, ni sur l'effacement, mais sur la cohérence, la clarté et la responsabilité assumée.

Si, au fil des pages, le lecteur a parfois eu l'impression que le livre lui parlait directement, c'est volontaire.

Parce que le management commence toujours là : dans cet espace intérieur où l'on ne peut plus faire semblant.

Chapitre 1 – Le manager qui ne fait pas de vagues

Vous appelez ça du calme.

Vous appelez ça de la maîtrise.

Vous appelez ça de la maturité professionnelle.

Les réunions se passent bien. Personne ne hausse le ton. Personne ne contredit frontalement. Les phrases sont prudentes, les désaccords enveloppés, les silences nombreux. On sort de la salle sans éclat, sans tension visible, sans conflit déclaré. Le travail reprend. Comme avant.

À première vue, tout fonctionne.

Le manager « tranquille » rassure. Il ne crée pas de vagues, ne dramatise pas, ne bouscule pas les équilibres. Il est perçu comme posé, raisonnable, fiable. Dans beaucoup d'organisations, ce profil est valorisé. Il donne le sentiment d'un environnement maîtrisé, prévisible, stable.

Mais quand personne ne vous dit non, est-ce vraiment de la paix...

ou simplement une forme de résignation bien habillée ?

Ce calme n'est pas le fruit du hasard. Il est le résultat d'un apprentissage. Très tôt, le manager comprend que certaines paroles coûtent cher. Qu'un conflit mal maîtrisé peut laisser des traces. Qu'une remarque trop directe peut être interprétée comme une attaque. Alors il ajuste. Il apprend à lisser, à reformuler, à temporiser.

Il ne supprime pas les problèmes. Il les rend supportables.

Au Maroc, cette posture trouve un terrain favorable. Le respect de la hiérarchie, la peur de froisser, le souci de préserver le lien social encouragent la retenue. On confond facilement calme et

compétence, silence et loyauté, absence de tension et bonne santé collective. La tranquillité devient une valeur en soi.

Alors le manager protège l'ambiance. Il repousse les conversations difficiles. Il préfère ajuster un planning plutôt que nommer un malaise. Il transforme les problèmes humains en problèmes techniques. Ce n'est pas de la lâcheté. C'est de l'adaptation.

Il se dit qu'il protège son équipe.

Il se dit qu'il protège l'organisation.

Il se dit qu'il se protège aussi.

Mais à force de vouloir préserver l'harmonie, vous étouffez la parole.

Car quelque chose, peu à peu, se fige. Les sujets sensibles deviennent invisibles. Les tensions ne disparaissent pas, elles se déplacent. Elles s'expriment ailleurs : irritabilité, fatigue diffuse, petites phrases en aparté, désengagement discret. Rien d'explosif. Rien de spectaculaire. Juste assez pour user les corps et les relations.

L'équipe comprend vite les règles implicites. Elle apprend ce qu'il est possible de dire et ce qu'il vaut mieux taire. Certains collaborateurs se replient. D'autres occupent l'espace laissé vacant. Les plus engagés se fatiguent. Les plus prudents se taisent. Les plus habiles s'installent.

Le manager, lui, devient un amortisseur. Il absorbe les tensions venues d'en haut, filtre celles venues d'en bas, et se félicite parfois d'avoir « évité un problème ». Ce qu'il ne voit pas toujours, c'est que le problème n'a pas disparu. Il a simplement changé de forme.

Un espace sans tension n'est pas forcément un espace sain.

Quand plus personne n'ose contredire, ce n'est pas toujours du respect.

C'est souvent le signe que quelque chose s'est figé.

À ce stade, le manager travaille beaucoup. Il gère. Il organise. Il ajuste. Mais il ne dirige plus vraiment. Il confond gestion de l'existant et responsabilité managériale. Il entretient une stabilité fragile, au prix d'une énergie considérable.

Ce confort apparent a un coût. Pour l'équipe, d'abord. Le flou crée de l'insécurité. Les attentes implicites remplacent les règles claires. L'équité devient discutable. La confiance s'érode sans bruit. On ne sait plus exactement ce qui est attendu, ce qui sera toléré, ce qui sera réellement évalué.

Pour le manager ensuite. Car il sait. Il sent. Il perçoit ce qu'il ne traite pas. Cette lucidité sans action crée une fatigue morale profonde. Dire « ce n'est pas le moment » trop souvent finit par devenir un mensonge que l'on se raconte à soi-même.

Dites-vous la vérité : votre calme rassure-t-il vraiment... ou empêche-t-il simplement les autres de parler ?

Le manager qui ne fait pas de vagues n'est pas incompetent. Il est souvent consciencieux, impliqué, loyal. Il a appris à survivre dans un système où le conflit est perçu comme un échec relationnel. Il a compris que parler trop franchement peut être risqué. Alors il a ajusté sa posture. Il s'est installé.

Mais à partir d'un certain point, cette posture cesse d'être protectrice. Elle devient une forme de renoncement discret. Renoncement à dire ce qui dérange. Renoncement à poser des limites. Renoncement à exercer pleinement sa responsabilité.

Le management commence rarement par des décisions spectaculaires. Il commence par une parole juste, dite au bon moment. Et cette parole, lorsqu'elle est trop longtemps retenue, se transforme en peur.

La question n'est donc pas de savoir si ce management est mauvais ou bon.

La question est plus inconfortable : jusqu'à quand ce calme est-il encore protecteur... et à partir de quand devient-il une fuite organisée ?

Car le réel finit toujours par demander des comptes. Les tensions accumulées trouvent un jour une sortie. Un départ inattendu. Une explosion émotionnelle. Une chute brutale de performance. Le manager est surpris. Il dit qu'il n'a rien vu venir. En réalité, les signaux étaient là. Ils étaient simplement ignorés.

Le confort n'est pas neutre. Il agit. Il façonne une culture. Il définit ce qui est dicible et ce qui ne l'est pas. Il détermine ce qui mérite d'être traité et ce qui doit être contourné. À long terme, il installe une organisation où l'on préfère l'apparence de la paix à la clarté des relations.

Rester calme est parfois une qualité.

Rester tranquille trop longtemps devient un risque.

Ce chapitre n'est pas une accusation. C'est un miroir. Il invite à regarder autrement ce que l'on appelle trop vite le confort. À interroger ce qu'il protège réellement. À accepter que l'absence de vagues n'est pas toujours le signe d'un bon cap.

Car le management ne commence pas quand tout va mal. Il commence quand tout va "bien", mais que quelque chose sonne faux.

**C'est là que le confort cesse d'être une protection.
Et que le vrai travail managérial commence.**

Chapitre 2 – Le prix caché de l'évitement

Vous dites que ce n'est pas le moment.

Vous dites que ce n'est pas si grave.

Vous dites que ça se réglera tout seul.

Et, d'une certaine manière, vous avez raison.

Ça se règle. Toujours.

Mais rarement dans le sens que vous espériez.

Chaque fois que vous évitez une conversation difficile, quelque chose se déplace. Le problème ne disparaît pas. Il quitte l'espace visible pour s'installer ailleurs, là où vous avez moins de prise. Dans les couloirs. Dans les regards. Dans la fatigue. Dans les tensions diffuses que personne ne nomme mais que tout le monde ressent.

L'évitement n'est jamais spectaculaire. Il commence par de petites décisions, presque invisibles. Une remarque que l'on garde pour soi. Un comportement limite que l'on relativise. Une discussion repoussée à plus tard. Pris isolément, chaque choix semble raisonnable. Ensemble, ils forment une stratégie silencieuse : celle de **ne pas ouvrir ce qui pourrait déranger**.

Vous appelez cela de la prudence.

Mais êtes-vous sûr que ce n'est pas simplement une fuite bien organisée ?

Le manager évitant se raconte une histoire rassurante. Il se dit qu'il protège l'équipe. Qu'il préserve l'ambiance. Qu'il évite des tensions inutiles. Il confond souvent apaisement immédiat et santé collective. Or ce qui apaise à court terme peut abîmer profondément à long terme.

Sur le terrain, les signes sont discrets. Une irritabilité inhabituelle. Des mails plus secs. Des réunions où l'on parle

beaucoup pour ne rien dire. Le stress circule, mais il ne trouve pas d'espace pour être traité. Il se loge dans les corps, dans les comportements, dans les silences.

Les conflits non traités ne disparaissent jamais.
Ils se déplacent.

Au Maroc, cette dynamique est renforcée par une culture du non-dit largement normalisée. On préfère préserver le lien plutôt que risquer la confrontation. On parle après, jamais pendant. On critique en privé, jamais là où cela pourrait produire un changement. Ce fonctionnement est souvent présenté comme une forme de sagesse sociale. En réalité, il devient rapidement un facteur de stress organisationnel.

Le manager se retrouve alors dans une position inconfortable. Il sait que quelque chose ne va pas. Il le sent. Mais il choisit de ne pas intervenir directement. Il ajuste à la marge. Il modifie des plannings. Il redistribue des tâches. Il compense les dysfonctionnements humains par des bricolages organisationnels.

Il gère des tableaux.
Et il perd des humains.

À force d'éviter, le manager développe une compétence paradoxale : celle de **gérer les effets sans jamais traiter les causes**. Cette compétence est épuisante. Elle exige une vigilance permanente. Elle oblige à colmater, à rattraper, à anticiper les débordements. Elle donne l'illusion de l'efficacité, mais elle consomme une énergie considérable.

L'équipe, elle, comprend très vite. Elle apprend que certains sujets sont tabous. Que certaines attitudes ne seront jamais réellement questionnées. Que le silence est parfois plus sûr

que la parole. Cette compréhension modifie les comportements. Les collaborateurs les plus investis s'usent. Les plus prudents se taisent. Les plus opportunistes exploitent les zones grises.

Quand le silence devient une stratégie, ce n'est plus de la paix. C'est une organisation sous anesthésie.

Le manager perd alors quelque chose de fondamental : sa crédibilité silencieuse. Non pas parce qu'il est incompetent, mais parce qu'il est prévisible dans son évitement. On sait ce qu'il ne fera pas. On sait ce qu'il n'osera pas dire. Et cette prévisibilité affaiblit son autorité bien plus sûrement qu'un conflit assumé.

Un manager qui évite croit souvent qu'il gagne du temps. En réalité, il en perd. Il reporte l'inévitable. Car les situations qu'on n'affronte pas finissent toujours par revenir, souvent amplifiées, parfois dans l'urgence. Ce qui aurait pu être traité calmement devient une crise. Ce qui aurait pu être dit simplement devient un affrontement brutal.

À ce stade, une fatigue particulière s'installe. Ce n'est pas la fatigue du travail. C'est celle de la dissonance. Le manager sait ce qu'il faudrait faire. Il ne le fait pas. Il rationalise. Il justifie. Mais intérieurement, quelque chose résiste.

Vous le savez, vous aussi.

Vous savez exactement quelle conversation vous évitez.

Et vous savez pourquoi.

Cette lucidité sans action est l'un des états les plus coûteux du management. Elle ronge la motivation. Elle crée un sentiment d'imposture discret. Elle installe une tension intérieure

permanente. Le manager devient prisonnier de ses propres non-décisions.

Un espace sans conflit n'est pas un espace sécurisé.

Un espace où l'on ne peut pas dire les choses est un espace stressant.

Le véritable rôle du manager n'est pas d'éteindre le bruit à tout prix. Il est de **créer un cadre où le conflit peut être traité sans détruire la relation**. Cela demande du courage. Cela demande du travail. Mais c'est le seul moyen de préserver durablement la santé collective.

À force d'éviter, le manager confond protection et anesthésie. Il calme les symptômes sans soigner la cause. Il maintient une apparence de stabilité qui empêche toute transformation. Il s'installe dans une zone où rien ne s'effondre, mais où rien ne progresse vraiment.

Repousser le dialogue est parfois présenté comme de la sagesse.

Mais à partir d'un certain point, ce n'est plus de la prudence.

C'est une manière élégante d'éviter la responsabilité.

Le prix caché de l'évitement est élevé. Il se paie en stress, en désengagement, en perte de confiance. Il se paie aussi en occasions manquées : celles de faire grandir, de clarifier, de transformer.

Ce chapitre n'invite pas à provoquer des conflits inutiles. Il invite à reconnaître ceux qui existent déjà, mais que vous laissez circuler ailleurs. Il invite à regarder en face ce que vous appelez neutralité, mais qui ressemble souvent à un abandon discret de votre rôle.

À partir du moment où vous voyez ce prix, vous ne pouvez plus dire que vous ne saviez pas. La peur commence alors à changer de visage. Elle ne se cache plus derrière des justifications rationnelles. Elle se montre telle qu'elle est : **une peur de perdre le contrôle.**

Et c'est là que le parcours bascule vraiment.
Car ce que vous évitez aujourd'hui vous gouvernera demain.

Chapitre 3 – La peur de perdre la face

Vous dites que vous êtes ouvert au dialogue.

Vous dites que vous écoutez.

Mais au fond, ce qui vous inquiète vraiment, ce n'est pas le conflit.

C'est ce qu'il pourrait révéler sur vous.

La peur ne se présente jamais brutalement. Elle ne claque pas comme une porte. Elle s'installe doucement, presque poliment. Elle murmure plus qu'elle ne crie. Elle se glisse dans les interstices du quotidien managérial, là où les décisions sont reportées, les mots pesés à l'excès, les intentions édulcorées.

À ce stade, le manager n'est plus dans le confort. Il le sait. Mais il n'est pas encore dans l'action. Il est dans un entre-deux inconfortable : celui de la lucidité sans passage à l'acte.

La peur qui domine ici n'est pas primitive. Ce n'est pas la peur de l'échec technique. C'est une peur sociale, profondément intériorisée : **la peur de perdre la face**. Peur d'être mal jugé. Peur de paraître injuste, maladroit, autoritaire. Peur de fragiliser une image patiemment construite.

Au Maroc, cette peur est rarement nommée. Elle se dissimule derrière des valeurs respectables : retenue, respect, sagesse, sens du collectif. Ces valeurs ont leur importance. Elles protègent le lien social. Mais lorsqu'elles deviennent des réflexes automatiques, elles se transforment en freins.

**Dites-vous la vérité : craignez-vous vraiment le conflit...
ou craignez-vous d'être vu autrement qu'en manager
"acceptable" ?**

Le manager commence alors à filtrer chacune de ses décisions à travers le regard supposé des autres. Il ne se demande plus

seulement ce qui est juste ou utile, mais ce qui sera perçu comme acceptable. Il anticipe les réactions, parfois imaginaires, souvent amplifiées. Il calcule.

Dans cette zone, l'autorité est confondue avec la dureté, et la fermeté avec l'arrogance. Beaucoup de managers préfèrent alors une posture neutre, presque effacée, plutôt que d'assumer une parole claire. Ils pensent protéger leur image. En réalité, ils l'affaiblissent.

Car le paradoxe est cruel : **ce que le manager craint de perdre en affrontant la réalité, il le perd progressivement en l'évitant.** La crédibilité s'érode. Le respect devient tiède. L'équipe ne sait plus très bien où il se situe. Il est là, présent, mais flou.

La peur de perdre la face est aussi une peur de l'erreur. Dans de nombreuses organisations, l'erreur n'est pas traitée comme un apprentissage, mais comme une faute. Elle colle à la réputation. Elle laisse des traces. Alors le manager cherche la décision parfaite, celle qui ne pourra pas lui être reprochée. En attendant, il ne décide pas.

Agir, c'est s'exposer.

Et vous avez appris que l'exposition peut coûter cher.

Cette attente est souvent justifiée par un discours rationnel : *j'ai besoin de plus d'informations, le contexte n'est pas stabilisé, il faut consulter davantage.* Mais derrière cette rationalité se cache une angoisse simple : agir, c'est accepter de ne pas contrôler totalement l'image que l'on renvoie.

Dans cette zone, les managers développent des stratégies de protection. Ils s'abritent derrière le collectif : *on a décidé ensemble.* Derrière la procédure : *c'est la règle.* Derrière le

temps : *on verra plus tard*. Ces mécanismes ne sont pas malveillants. Ils sont humains. Mais ils figent l'action.

L'équipe perçoit très bien cette hésitation. Elle la ressent même si elle ne la verbalise pas. Elle comprend que certaines décisions seront toujours repoussées, que certaines vérités ne seront jamais dites. Cela crée une forme d'insécurité douce, presque invisible, mais bien réelle.

**Préférez-vous être respecté...
ou simplement ne jamais être contredit ?**

À ce stade, le manager est souvent fatigué. Pas physiquement. Moralement. La peur consomme de l'énergie. Elle oblige à se surveiller, à se retenir, à se justifier intérieurement. Elle empêche la spontanéité. Elle rigidifie la posture.

Et pourtant, cette zone n'est pas négative. Elle est même essentielle. **La peur est un signal de seuil.** Elle indique que le manager perçoit les enjeux. Qu'il sent le décalage entre ce qu'il fait et ce qu'il devrait faire. Elle marque un point de bascule.

La question n'est donc pas de supprimer la peur. Elle est de savoir ce que l'on en fait.

Certains reculent. Ils retournent dans la zone de confort, plus prudents encore qu'avant. D'autres s'enlisent, oscillant indéfiniment entre lucidité et inaction. Mais quelques-uns acceptent une idée dérangeante : **la face que l'on cherche à sauver est parfois celle qui nous empêche d'avancer.**

À partir de cet instant, le manager commence à regarder autrement le conflit. Non plus comme une menace, mais comme une information. Non plus comme une rupture, mais comme un révélateur. Il comprend que l'absence de désaccord

n'est pas un signe de maturité collective, mais souvent un symptôme de peur partagée.

Un désaccord cadré réduit le stress.

Le non-dit l'augmente.

Ce renversement est décisif. Le manager n'est pas encore confiant. Il n'est pas encore serein. Mais il est prêt à apprendre. Il accepte l'idée que son rôle n'est pas d'être irréprochable, mais d'être lisible. D'assumer des positions claires, même imparfaites.

La peur change alors de place. Elle n'est plus devant, elle n'est plus seule à décider. Elle devient un signal parmi d'autres. Et ce déplacement ouvre la zone suivante : celle où l'on cesse de se cacher derrière des justifications élégantes.

Car tant que la peur décide à votre place, ce n'est pas vous qui managez.

La suite du chemin passe par une étape subtile et redoutable : reconnaître les excuses rationnelles qui vous empêchent de changer. Celles qui vous donnent l'impression d'être lucide, alors que vous êtes simplement immobile.

C'est là que commence le prochain chapitre.

Chapitre 4 – Les excuses rationnelles pour ne pas changer

Vous dites que ce n'est pas le bon moment.

Vous dites que le contexte est compliqué.

Vous dites que, dans votre organisation, “ce n'est pas comme ailleurs”.

Et vous avez souvent de bons arguments

Tellement bons qu'ils finissent par devenir incontestables.

Tellement logiques qu'ils vous dispensent d'agir.

La peur, lorsqu'elle dure, ne peut pas rester à nu. Elle a besoin de se justifier. Elle se transforme alors en raisonnement. Elle emprunte le langage de la lucidité, de l'expérience, parfois même du bon sens. Ce ne sont plus des émotions qui parlent, ce sont des phrases construites, calmes, convaincantes.

C'est ici que naissent les excuses rationnelles.

Elles sont redoutablement efficaces parce qu'elles ne ressemblent pas à des fuites. Elles ressemblent à des analyses. *Ce n'est pas le moment. Les équipes ne sont pas prêtes. La direction ne suivra pas. On n'a pas cette culture. Il faut être réaliste.*

Pris séparément, chaque argument se tient. Ensemble, ils forment un système parfaitement étanche. Un système qui permet de **ne rien changer tout en ayant l'impression d'être responsable.**

Dites-vous la vérité : êtes-vous en train d'analyser la situation... ou de vous protéger d'une décision inconfortable ?

Dans le contexte marocain, ces justifications trouvent un écho particulier. Les organisations sont traversées par des contraintes réelles : hiérarchies marquées, jeux d'alliances, poids de l'informel, peur de l'exposition. Le manager apprend vite qu'il vaut mieux être prudent que visible, discret que frontal.

Alors il s'adapte. Il ajuste son discours. Il temporise. Il attend des conditions idéales qui, bien sûr, n'arrivent jamais.

Car l'environnement parfait n'existe pas. Nulle part.

L'un des pièges les plus subtils de cette zone est la confusion entre réalisme et immobilisme. Le manager se persuade qu'il est lucide, qu'il voit les limites, qu'il comprend les contraintes. Et il a raison. Mais cette lucidité ne se traduit pas en action. Elle devient une fin en soi.

Le savoir progresse.

Le vocabulaire s'enrichit.

Les pratiques restent inchangées.

Vous savez ce qu'il faudrait faire.

Vous pourriez même l'expliquer très bien.

Mais vous ne le faites pas.

Cette dissonance est coûteuse. Elle use plus que l'ignorance. Le manager n'est plus bloqué par manque de compréhension, mais par excès de justifications. Il sait trop bien pourquoi il ne bouge pas. Et ce savoir devient une cage.

Certaines excuses sont particulièrement élégantes. Elles passent par le corps autant que par les mots. Un soupir. Une main levée en guise de stop. Un sourire qui clôt la discussion. Un *"on en reparlera"* qui n'ouvre sur rien. Ces gestes sont rarement perçus comme violents. Ils le sont pourtant. Ils ferment l'espace de parole.

Les équipes le ressentent immédiatement. Elles comprennent que ce n'est jamais le moment pour parler du mal-être, de la surcharge, du stress chronique, des tensions relationnelles. Pas aujourd'hui. Pas maintenant. Pas ici.

Alors elles se taisent. Ou elles parlent ailleurs. Et le problème continue de circuler.

Dans beaucoup de formations et d'accompagnements, on observe le même décalage : des managers très rationnels... et des équipes très fatiguées. La rationalité devient une armure. Elle protège le manager, mais elle laisse les collaborateurs seuls face à leurs tensions.

**Repousser le dialogue, est-ce vraiment de la prudence ?
Ou une façon élégante d'éviter la responsabilité ?**

Le safe space, cet espace où l'on peut dire les choses sans peur, ne se décrète pas. Il se construit par des actes concrets. Par la disponibilité réelle. Par la constance. Par la capacité à rester présent quand la discussion devient inconfortable. Aucune excuse rationnelle ne peut remplacer cela.

Dans cette zone, le manager commence souvent à développer un cynisme discret. Il se surprend à penser : *de toute façon, rien ne change vraiment*. Cette pensée est dangereuse. Elle anesthésie l'élan. Elle transforme l'intelligence en résignation. Elle donne une apparence de lucidité à une fatigue morale profonde.

Pourtant, changer ne signifie pas tout bouleverser. C'est là l'une des grandes confusions. Le passage vers la zone suivante ne demande pas une révolution. Il demande un premier pas. Une décision limitée, mais assumée. Une parole claire, même imparfaite.

Le changement managérial ne commence pas par une certitude.

Il commence par un acte, malgré l'incertitude.

Qu'attendez-vous exactement pour agir ?

Un feu vert absolu ?

Une garantie sans risque ? Ou simplement le courage de commencer ?

Reconnaître ses excuses rationnelles n'est pas un aveu de faiblesse. C'est un acte de lucidité. Se demander honnêtement ce qui relève réellement du contexte... et ce qui relève de la peur est déjà un mouvement. Un déplacement intérieur.

Car tant que vous confondez prudence et immobilisme, vous restez coincé. Vous entretenez un discours sophistiqué qui masque une réalité simple : vous savez, mais vous n'agissez pas encore.

À partir du moment où cette distinction devient claire, quelque chose bascule. Le manager cesse de chercher des conditions idéales. Il commence à chercher des marges de manœuvre. Petites, parfois étroites, mais réelles.

C'est ainsi que l'on quitte cette zone. Non pas en niant les contraintes, mais en cessant de s'y cacher. Non pas en devenant imprudent, mais en devenant responsable.

**Car tant que vos excuses parlent à votre place,
Ce n'est pas le contexte qui vous gouverne. C'est la peur,
habillée en logique.**

La suite du chemin passe par un apprentissage plus exigeant encore : accepter que le courage managérial n'est ni spectaculaire ni optionnel. Qu'il ne relève pas d'un trait de caractère, mais d'une responsabilité quotidienne.

Chapitre 5 – Le courage discret du manager

Vous pensez que le courage se voit.

Qu'il fait du bruit.

Qu'il s'impose.

Vous imaginez encore le courage managérial comme un geste fort, presque théâtral. Une décision spectaculaire. Une prise de parole tranchante. Une autorité qui s'affirme. Pourtant, dans la réalité du travail quotidien, le courage n'a rien d'héroïque. Il est discret. Silencieux, parfois invisible. Et c'est précisément pour cela qu'il est si rare.

Le manager ne manque pas de courage par nature. Il en manque parce qu'on lui a appris autre chose. On lui a appris à préserver, à amortir, à éviter. À être raisonnable. À ne pas "faire d'histoires". Le courage, dans ce cadre, apparaît comme un risque inutile.

Mais arrive un moment où cette prudence cesse de fonctionner. Le manager a traversé la peur. Il a reconnu ses excuses. Il a compris le prix de l'évitement. Il sait désormais qu'il ne peut plus rester immobile sans se renier.

C'est ici que commence le courage discret.

Le courage, ce n'est pas de parler fort.

C'est de parler juste.

Même quand cela serre la poitrine.

Dans cette zone, le manager agit sans certitude totale. Il ne cherche plus à être prêt. Il accepte de ne jamais l'être complètement. Il ose une première conversation difficile. Pas parfaite. Pas fluide. Mais honnête. Il pose un cadre sans humilier. Il dit non sans écraser. Il exprime un désaccord sans régler des comptes.

Ces gestes paraissent simples. Ils sont pourtant redoutablement exigeants. Car ils exposent. Ils retirent les protections habituelles : le silence, le report, la rationalisation. Le manager se montre tel qu'il est, avec ses limites, ses hésitations, sa responsabilité.

Au Maroc, ce type de courage est souvent mal compris. La parole directe est vite assimilée à de la dureté. La fermeté à de l'arrogance. Le manager doit alors faire un apprentissage délicat : dire les choses sans violence, mais sans détour. Clarifier sans humilier. Assumer sans écraser.

Avez-vous remarqué comme il est plus facile de rester flou que d'être clair et exposé ?

Le courage discret n'est pas une posture. C'est une pratique. Il se manifeste dans la répétition. Dire une fois ne suffit pas. Il faut tenir. Revenir. Réajuster. Assumer la cohérence dans la durée. C'est cette constance qui transforme la perception de l'équipe.

L'équipe observe. Elle teste. Elle doute. Elle se demande si ce changement va durer. Car beaucoup de managers ont déjà parlé "une fois", sans suite. Le courage n'est crédible que lorsqu'il s'inscrit dans le temps.

Dans cette zone, le manager découvre aussi un renversement fondamental : **la confiance ne précède pas l'action, elle en découle**. Il n'attend plus de se sentir confiant pour agir. Il agit, et la confiance se construit après. Lentement. Concrètement.

Ce courage ne concerne pas seulement les autres. Il concerne aussi soi-même. Le manager apprend à reconnaître ses erreurs sans se justifier excessivement. Il accepte de dire "je me suis trompé" sans se sentir diminué. Il découvre que

l'autorité ne s'effondre pas quand on assume une erreur. Elle se clarifie.

Craignez-vous plus l'erreur... ou le regard que l'on posera sur vous si vous l'admettez ?

Cette étape est décisive. Elle rompt avec le mythe du manager infaillible. Elle ouvre un espace nouveau : celui de l'authenticité professionnelle. Non pas une transparence naïve, mais une honnêteté structurante.

L'équipe réagit souvent mieux qu'on ne l'imagine. Elle n'attend pas un chef parfait. Elle attend un repère fiable. Quelqu'un qui tranche. Quelqu'un qui assume. Quelqu'un qui ne se cache pas derrière des procédures ou des excuses.

Dans la zone du courage discret, le manager commence aussi à écouter autrement. Pas pour répondre. Pas pour se défendre. Mais pour comprendre. Il accepte d'entendre ce qui le dérange. Il distingue ce qui relève de la résistance et ce qui relève d'un malaise réel. Il apprend à ne pas tout prendre comme une attaque personnelle.

Êtes-vous en train d'écouter pour comprendre... ou pour préserver votre image ?

Cette écoute transforme la qualité des échanges. Les tensions sont traitées plus tôt. Les malentendus sont clarifiés avant de s'enkyster. Le manager cesse d'être un pare-chocs émotionnel. Il devient un régulateur.

Ce courage a un coût. Il fatigue. Il oblige à rester présent dans des situations inconfortables. Le manager peut avoir l'impression d'être plus épuisé qu'avant. En réalité, il est simplement plus engagé. Il n'est plus en pilotage automatique.

Mais il gagne autre chose : le sentiment d'agir en cohérence. Cette cohérence est profondément énergisante. Elle réduit la dissonance intérieure. Elle allège la charge mentale. Le manager n'a plus à se justifier en permanence. Il sait pourquoi il agit.

Progressivement, quelque chose change dans la dynamique collective. La parole circule davantage. Les règles deviennent plus claires. Les responsabilités se redessinent. Le courage du manager autorise celui des autres.

Le courage est contagieux. Mais seulement lorsqu'il est incarné, pas proclamé.

À ce stade, le manager comprend que le courage n'est pas une option. C'est une responsabilité. Il ne s'agit pas de choisir entre être gentil ou exigeant. Il s'agit d'être juste. Et la justice relationnelle demande parfois de la fermeté.

Ce chapitre ne vous demande pas de devenir un héros. Il vous invite à reconnaître que le courage managérial est souvent silencieux, inconfortable, imparfait. Et qu'il commence rarement par des grandes décisions, mais par une phrase dite au bon moment, à la bonne personne, sans détour inutile.

Quand avez-vous affronté un vrai conflit pour la dernière fois ? Pas pour gagner. Mais pour clarifier.

Le courage discret prépare la suite du chemin. Car une fois que le manager accepte de ne plus être seul face aux tensions, une autre question surgit naturellement : comment demander de l'aide sans perdre son autorité ? Comment sortir de l'illusion du manager tout-puissant ?

C'est là que commence le chapitre suivant.

Chapitre 6 – Demander de l'aide sans perdre son autorité

Vous pensez que demander de l'aide affaiblit.

Qu'un manager doit savoir.

Qu'un doute exposé devient une faille.

Cette croyance est ancienne. Elle a la peau dure. Elle est souvent renforcée par l'environnement professionnel lui-même. Le manager est celui vers qui l'on se tourne quand il y a un problème. Celui qui est censé avoir une réponse. Une direction. Une solution. Alors il apprend à tenir. À encaisser. À masquer ses zones d'incertitude.

Au fil du temps, cette posture devient une prison élégante. Plus le manager est perçu comme compétent, plus il se sent sommé de l'être en permanence. Plus il est respecté, plus il redoute de montrer une limite. L'autorité se confond alors avec l'illusion de maîtrise totale.

Dites-vous la vérité : craignez-vous vraiment de ne pas savoir... ou de ne plus être perçu comme celui qui sait ?

Dans la zone de croissance, cette illusion commence à se fissurer. Le manager réalise que vouloir tout maîtriser est non seulement impossible, mais contre-productif. Il passe plus de temps à préserver une image qu'à résoudre les problèmes. Il porte seul des tensions qui pourraient être partagées. Il s'épuise à rester debout sans appui.

Demander de l'aide apparaît alors comme un risque majeur. Au Maroc, ce risque est souvent perçu comme existentiel. Reconnaître qu'on ne sait pas, c'est s'exposer au jugement. C'est, croit-on, perdre en crédibilité. La confusion entre autorité et omniscience est profondément ancrée.

Pourtant, l'expérience montre l'inverse : **l'autorité réelle naît de la clarté, pas de la toute-puissance.**

Demander de l'aide ne signifie pas se défausser. Cela signifie poser un cadre clair. Reconnaître une limite précise. Formuler un besoin ciblé. Rester responsable de la décision finale. Le manager ne renonce pas à son rôle. Il l'assume autrement.

Êtes-vous en train de porter seul ce qui devrait être partagé ?

Dans cette zone, le manager apprend à solliciter du feedback. Pas celui qui rassure. Celui qui éclaire. Il pose des questions inconfortables. *Qu'est-ce qui, dans ma manière de faire, complique votre travail ?*

Qu'est-ce que je ne vois pas ?

Ces questions demandent du courage. Elles ouvrent la porte à des réponses parfois dérangeantes. Mais elles offrent aussi une richesse immense : une vision élargie de la réalité.

Beaucoup de managers craignent que cette ouverture ne les fragilise. Ils imaginent une perte de contrôle. En réalité, ils découvrent un phénomène inverse. Lorsque le cadre est clair, la parole devient plus responsable. L'équipe ne cherche pas à prendre le pouvoir. Elle cherche à contribuer.

Demander de l'aide, c'est aussi accepter de s'appuyer sur des pairs, des mentors, des ressources externes. Sortir de l'isolement managérial. Reconnaître que certaines situations dépassent le cadre individuel. Cette démarche reste rare, parfois mal comprise, mais elle est décisive.

**Pourquoi pensez-vous que vous devriez tout porter seul ?
Qui vous a appris cela ?**

Le manager isolé est un manager vulnérable. Non parce qu'il est faible, mais parce qu'il est seul face à des tensions systémiques. L'isolement est souvent présenté comme une preuve de solidité. Il est en réalité un facteur de fragilisation silencieuse.

Dans les organisations marocaines, cet isolement est souvent renforcé par la verticalité. Le manager intermédiaire se retrouve coincé entre des injonctions contradictoires. Il doit faire appliquer sans expliquer. Obtenir des résultats sans moyens clairs. Rassurer sans promettre. Demander de l'aide dans ce contexte peut sembler dangereux.

Et pourtant, c'est précisément là que l'autorité se joue.

Le manager qui sait dire *j'ai besoin d'un éclairage, j'ai besoin d'un appui, j'ai besoin de temps* devient un point de convergence plutôt qu'un point de blocage. Il orchestre les compétences au lieu de les remplacer. Il crée un espace où l'intelligence collective peut émerger.

Confondre autorité et solitude est une erreur coûteuse.

Bien sûr, cette posture n'est pas sans risques. Certains peuvent tester les limites. Confondre ouverture et faiblesse. C'est ici que la clarté du cadre est essentielle. Demander de l'aide ne signifie pas renoncer à l'exigence. Au contraire. Elle la rend possible.

Le manager apprend à dire : *j'écoute, mais je tranche. Je consulte, mais je décide. Je m'appuie, mais j'assume.* Cette articulation est subtile. Elle demande de la constance. Mais elle transforme profondément la dynamique collective.

À ce stade, le manager ressent souvent un changement intérieur. Une forme de soulagement. Il n'a plus à porter seul le

poids de l'action. Il n'a plus à feindre la certitude. Il peut penser à voix haute, tester des hypothèses, ajuster.

Et si votre autorité gagnait en force le jour où vous accepteriez de ne plus tout contrôler ?

Cette transformation ne se fait pas en un jour. Elle demande des essais, des erreurs, des ajustements. Mais elle produit un effet durable : la confiance. Non pas une confiance naïve, mais une confiance issue de l'expérience. Le manager a osé demander. Il a écouté. Il a ajusté. Et le monde ne s'est pas effondré.

L'équipe, de son côté, apprend une leçon essentielle : la compétence n'est pas incompatible avec l'humilité. L'autorité n'exige pas l'infailibilité. Elle exige la responsabilité.

Peu à peu, le manager cesse de jouer un rôle. Il devient plus présent, plus juste, plus cohérent. Il n'a plus besoin de tout savoir pour être respecté. Il a besoin d'être clair sur ce qu'il fait de ce qu'il ne sait pas.

Cette posture ouvre naturellement la zone suivante. Une fois que le manager accepte de ne plus être seul, une autre question s'impose : comment transformer cette ouverture en dynamique collective ? Comment fixer des objectifs qui engagent réellement, sans retomber dans le contrôle ou la pression ?

**Car demander de l'aide n'est pas la fin de l'autorité.
C'est souvent le début de sa maturité.**

Chapitre 7 – Fixer des objectifs qui engagent vraiment

Vous avez des objectifs.

Ils sont écrits.

Ils sont validés.

Mais est-ce que quelqu'un y croit vraiment ?

Les objectifs sont partout. Tableaux de bord, présentations, réunions stratégiques. Ils structurent les discours et rythment les évaluations. Pourtant, dans beaucoup d'équipes, ils n'engagent pas. Ils existent sans mobiliser. Ils sont acceptés sans être incarnés. Ils rassurent la hiérarchie sans transformer le travail quotidien.

Le manager en zone de croissance finit toujours par buter sur cette réalité. Il peut être courageux, clair, ouvert. Mais sans objectifs qui engagent réellement, son action reste fragile. Car un objectif n'est pas un chiffre. **C'est une prise de position.**

Fixer un objectif, c'est dire ce qui compte vraiment. C'est hiérarchiser. C'est accepter que tout ne soit pas prioritaire. Et cette clarté, même lorsqu'elle dérange, est profondément structurante.

Dites-vous la vérité : vos objectifs orientent-ils l'action... ou servent-ils surtout à justifier ce qui existe déjà ?

Au Maroc, la difficulté est souvent double. D'un côté, une culture du consensus pousse à formuler des objectifs vagues pour ne froisser personne. De l'autre, une verticalité forte impose parfois des objectifs descendus, peu discutés, peu incarnés. Entre les deux, le manager intermédiaire se retrouve coincé, chargé de faire adhérer sans pouvoir expliquer.

Beaucoup se contentent alors de relayer. Ils traduisent à minima. Ils demandent d'exécuter. Ils mesurent sans

convaincre. Cette posture est confortable. Elle protège. Mais elle n'engage personne.

Le manager en croissance comprend qu'il ne peut plus se cacher derrière des formulations floues. Il travaille l'objectif. Il le questionne. Il le reformule. Il l'ancre dans le réel du travail. Il prend le temps d'expliquer le pourquoi, pas seulement le quoi.

Un objectif compréhensible devient discutable.

Un objectif discuté devient appropriable.

Et un objectif approprié devient mobilisateur.

Avez-vous déjà expliqué à votre équipe pourquoi cet objectif comptait vraiment ?

Ou avez-vous seulement demandé de l'atteindre ?

Cette étape est inconfortable. Elle ouvre la porte aux questions, parfois aux résistances. Certains contestent. D'autres doutent. Le manager pourrait y voir une menace à son autorité. En réalité, c'est souvent le signe que l'objectif commence enfin à exister.

Fixer des objectifs engageants suppose aussi de distinguer ambition et irréalisme. Un objectif trop élevé, mal expliqué, mal accompagné, produit l'effet inverse : découragement, contournement, cynisme. Les équipes apprennent alors à faire semblant d'adhérer. Elles livrent ce qui est mesurable, pas ce qui est utile.

Cherchez-vous l'adhésion réelle... ou l'obéissance formelle ?

Le manager mature accepte que l'engagement ne se décrète pas. Il se construit. Il sait que la pression brute donne des résultats à court terme, mais détruit la confiance à long terme. Il

préfère une exigence claire à une ambition floue. Il assume des priorités lisibles, même imparfaites.

Dans cette zone, la clarté des rôles devient essentielle. Qui est responsable de quoi. Où commence l'autonomie. Où s'arrête la délégation. Le flou, autrefois utilisé comme protection, devient un obstacle majeur. La clarté, même partielle, est préférable à l'ambiguïté confortable.

L'équipe perçoit rapidement ce changement. Elle comprend que le manager ne se contente plus de gérer le quotidien. Il trace une direction. Il assume des choix. Il accepte d'être interrogé. Cette posture crée un mouvement. Lent parfois, mais réel.

Un objectif sans responsabilité claire est une source de stress, pas de performance.

Le manager découvre alors une dynamique nouvelle : la responsabilisation. Lorsque les objectifs sont clairs, les excuses diminuent. Les initiatives émergent. Les arbitrages deviennent possibles. Le manager n'est plus seul à porter la pression. Elle est partagée, structurée, orientée.

Cette zone n'est pas exempte de tensions. Fixer des objectifs engageants, c'est accepter le risque de ne pas les atteindre. C'est accepter l'échec partiel. Mais c'est aussi accepter l'apprentissage collectif. Le manager cesse de confondre performance et perfection.

Progressivement, il change de regard sur le suivi. Il ne mesure plus seulement l'activité, mais la progression. Il ne se demande plus si tout est conforme, mais si l'équipe avance dans la bonne direction. Les indicateurs deviennent des outils de dialogue, pas des armes de contrôle.

Que mesurez-vous vraiment : le travail réel... ou la facilité de reporting ?

Cette transformation libère de l'énergie. Les équipes comprennent mieux ce qui est attendu. Elles peuvent arbitrer. Elles peuvent dire non à ce qui n'est pas prioritaire. Le stress diminue, non parce que le travail est plus simple, mais parce qu'il est plus lisible.

À ce stade, le manager sort définitivement d'une logique de contrôle pour entrer dans une logique d'impact. Il accepte que tout ne soit pas parfait. Il préfère une direction claire à une illusion de maîtrise totale.

Fixer des objectifs engageants n'est pas une compétence technique. C'est un acte managérial profond. Il oblige à assumer des choix, à renoncer à certaines choses, à accepter le débat. Il expose le manager. Mais il structure durablement l'action collective.

Un objectif flou protège le manager.

Un objectif clair engage tout le monde.

La suite du chemin est naturelle. Une fois les objectifs clarifiés et appropriés, une autre question s'impose : comment transformer cette intention collective en résultats durables ? Comment faire en sorte que les compétences mobilisées produisent un impact réel, visible, mesurable ?

C'est là que commence le chapitre suivant.

Chapitre 8 – Transformer les compétences en impact

Vous avez appris.

Vous avez compris.

Mais qu'est-ce qui a réellement changé ?

Les formations ont été suivies. Les outils sont connus. Les concepts circulent dans les réunions. On parle de leadership, d'écoute active, de responsabilisation. Le vocabulaire est là. La compétence aussi, en apparence. Et pourtant, sur le terrain, l'écart demeure entre ce que l'on sait faire et ce que l'on transforme réellement.

C'est ici que beaucoup de trajectoires managériales plafonnent.

La zone de croissance ne se mesure pas à l'accumulation de compétences, mais à leur **traduction en impact concret**. Une compétence qui ne modifie aucune décision, aucun comportement, aucun processus reste une intention. Elle rassure l'esprit, mais elle ne change rien au réel.

À quoi vous sert de savoir si cela ne change rien pour votre équipe ?

Dans de nombreuses organisations, la compétence devient une fin en soi. On valorise celui qui connaît, celui qui maîtrise le langage managérial, celui qui sait expliquer. Mais l'équipe ne vit pas de discours. Elle vit de décisions, de priorités claires, de comportements cohérents. Le manager en zone de croissance l'a compris : **l'impact est le seul véritable indicateur de maturité.**

Transformer une compétence en impact, c'est accepter qu'elle ne prenne sens que dans l'action. Une bonne capacité d'écoute qui ne modifie aucune décision reste une posture. Une vision stratégique qui ne change aucune pratique reste une

abstraction. Une intention de bienveillance qui n'empêche pas l'injustice devient suspecte.

Au Maroc, cette transformation est souvent freinée par un facteur discret mais puissant : la confusion entre adaptation et renoncement. Beaucoup de managers ont appris à s'adapter finement aux contraintes, aux jeux d'acteurs, aux rapports de force. Cette capacité est précieuse. Mais lorsqu'elle sert uniquement à éviter l'action, elle se retourne contre son porteur.

Vous vous adaptez... ou vous vous effacez ?

Le manager en croissance apprend alors à faire un tri exigeant. Toutes les compétences ne doivent pas se traduire immédiatement en décisions visibles. Mais certaines, oui. Il cesse de vouloir tout améliorer à la fois. Il choisit des leviers. Des points d'impact clairs, identifiables, mesurables.

Un levier peut être simple : une règle clarifiée, un processus allégé, une décision assumée publiquement. Ce qui compte, ce n'est pas la sophistication de l'action, mais sa lisibilité. L'équipe doit pouvoir dire : *avant, c'était comme ça ; maintenant, c'est différent.*

Cette lisibilité est fondamentale. Sans elle, les compétences restent invisibles. Le manager peut évoluer intérieurement sans que personne ne le perçoive. Or le management n'est pas un exercice introspectif. Il est une pratique observable.

Si personne ne voit le changement, y a-t-il vraiment eu un changement ?

Transformer les compétences en impact demande aussi d'accepter une autre difficulté : la durée. Une action isolée ne suffit pas. Un rappel à l'ordre ponctuel ne suffit pas. Une règle

posée une fois ne suffit pas. L'impact se construit dans la répétition. Dans la constance. Dans la capacité à tenir une ligne même lorsque la pression revient.

C'est souvent là que le manager mesure le prix réel du changement. Les résistances ne viennent pas toujours d'en bas. Elles viennent parfois d'en haut, parfois des pairs, parfois du système lui-même. Le manager en croissance apprend à naviguer dans ces tensions sans se renier. Il ajuste sans reculer systématiquement.

Cette posture demande un courage nouveau. Non plus le courage de parler, mais le courage de **tenir**. Tenir une décision impopulaire. Tenir une règle équitable. Tenir une exigence dans le temps. Ce courage-là est peu visible, mais profondément structurant.

Êtes-vous prêt à tenir ce que vous avez commencé ?

Progressivement, l'équipe intègre ces nouveaux repères. Les comportements évoluent. Les attentes se clarifient. Le manager n'a plus besoin d'intervenir en permanence. Les décisions se prennent plus vite. Les conflits sont traités plus tôt. Le climat change, non parce qu'il est plus doux, mais parce qu'il est plus juste.

À ce stade, un basculement s'opère. Le manager n'est plus seulement perçu comme compétent. Il est perçu comme **utile**. Utile parce qu'il crée de la clarté. Utile parce qu'il protège l'équité. Utile parce qu'il rend le travail possible, lisible, cohérent.

Cette utilité est le socle de la crédibilité durable. Elle ne repose pas sur le charisme ni sur la maîtrise technique, mais sur la

cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait. Le manager cesse d'être jugé sur ses intentions. Il est évalué sur ses effets.

Que produisent réellement vos décisions sur le travail des autres ?

Transformer les compétences en impact implique aussi d'accepter l'imperfection. Toute action managériale produit des effets inattendus. Certaines décisions doivent être ajustées. D'autres corrigées. Le manager mature ne confond pas cohérence et rigidité. Il ajuste sans se renier.

Cette capacité d'ajustement est souvent mal comprise. Elle est perçue comme un manque de fermeté. En réalité, elle est une marque de maturité. Le manager ne s'accroche pas à ses décisions pour sauver la face. Il les ajuste pour améliorer l'impact.

Dans cette zone, le manager change également son rapport à l'évaluation. Il ne cherche plus seulement à vérifier si les règles sont appliquées, mais si elles produisent l'effet attendu. Il s'intéresse davantage aux conséquences qu'aux procédures. Cette approche transforme profondément le dialogue avec l'équipe.

L'impact devient alors un langage commun. On ne discute plus seulement de principes, mais de résultats concrets. On peut débattre. Ajuster. Progresser. Le management cesse d'être idéologique. Il devient pragmatique.

Savoir, c'est rassurant.

Agir, c'est risqué.

Mais seul l'impact transforme.

À ce stade, le manager comprend que la croissance ne se joue plus sur le registre de l'apprentissage individuel. Elle se joue

sur le registre de l'alignement. Alignement entre valeurs, décisions et pratiques. Alignement entre discours et réalité vécue.

Cette prise de conscience ouvre naturellement la zone suivante. Car lorsque les compétences produisent un impact durable, une question plus profonde émerge : *au nom de quoi agit-on ainsi ?*

Les décisions cessent d'être uniquement techniques. Elles deviennent éthiques. Elles renvoient à des valeurs.

Quand tout est possible, qu'est-ce qui devient non négociable pour vous ?

C'est là que commence la zone de transformation. Celle où le manager ne se définit plus seulement par ce qu'il fait, mais par ce qu'il refuse de faire. Celle où l'autorité cesse d'être une fonction pour devenir une posture alignée.

C'est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 9 – Manager avec des valeurs, pas avec la peur

**Vous prenez des décisions tous les jours.
Mais savez-vous vraiment ce qui les guide ?**

Longtemps, le manager agit par réflexe. Il répond aux urgences. Il absorbe les tensions. Il ajuste en fonction du contexte. Il fait ce qu'il peut, avec ce qu'il a. Cette posture est compréhensible. Elle est souvent nécessaire au début. Mais à un certain stade du parcours, elle montre ses limites.

Car lorsque les compétences commencent à produire un impact réel, une question plus profonde surgit. Une question que l'on évite souvent parce qu'elle oblige à se positionner : *au nom de quoi est-ce que j'agis ainsi ?*

Ce moment marque l'entrée dans la zone de transformation.

Manager avec des valeurs ne signifie pas afficher des principes abstraits sur un mur ou dans une charte. Cela signifie disposer de repères intérieurs suffisamment clairs pour orienter ses décisions, surtout quand elles deviennent inconfortables. Surtout quand la pression augmente.

**Quand la situation se tend, est-ce la peur qui décide...
ou vos valeurs ?**

La peur est un moteur puissant. Elle pousse à protéger sa place, son image, ses relations. Elle incite à composer, à contourner, à différer. Elle n'est pas irrationnelle. Elle est même souvent très intelligente. Mais lorsqu'elle devient le principal moteur de l'action managériale, elle finit par dicter des décisions incohérentes.

Le manager commence alors à dire oui là où il devrait dire non. Il tolère ce qu'il désapprouve. Il ferme les yeux sur ce qui l'inquiète. Non par malveillance, mais par crainte des conséquences. Cette peur-là est rarement nommée. Elle se dissimule derrière des compromis successifs.

Au Maroc, cette dynamique est particulièrement sensible. Les environnements professionnels sont traversés par des loyautés multiples, des équilibres implicites, des pressions hiérarchiques fortes. Sans repères clairs, le manager navigue à vue. Il ajuste au cas par cas. Il finit par perdre le fil de sa propre cohérence.

Dites-vous la vérité : savez-vous encore ce qui est non négociable pour vous ?

Les valeurs ne se révèlent pas dans les situations confortables. Elles apparaissent dans les dilemmes. Quand aucune option n'est idéale. Quand chaque choix a un coût. Quand il faut arbitrer entre performance immédiate et équité, entre loyauté et responsabilité, entre silence et parole.

C'est là que beaucoup de managers découvrent un malaise diffus. Ils prennent des décisions qu'ils justifient rationnellement, mais qu'ils vivent mal intérieurement. Ce décalage crée une fatigue morale profonde. Non pas parce que la décision est difficile, mais parce qu'elle est en contradiction avec ce qu'ils estiment juste.

Manager avec des valeurs, c'est accepter de poser ses lignes rouges. Non pas pour les brandir, mais pour s'y référer. Il ne s'agit pas d'être rigide. Il s'agit d'être clair. Clair sur ce qui ne sera pas fait, même sous pression. Clair sur ce qui sera défendu, même si cela dérange.

Qu'avez-vous déjà accepté que vous n'auriez jamais dû tolérer ?

Cette clarté change profondément la nature de l'autorité. Le manager n'a plus besoin de surjouer la fermeté. Il n'a plus besoin de se justifier excessivement. Ses décisions deviennent plus lisibles. On peut ne pas être d'accord avec lui, mais on sait où il se situe.

Cette lisibilité est une source majeure de confiance.

Contrairement à une idée répandue, manager avec des valeurs ne rend pas les décisions plus faciles. Elles deviennent parfois plus coûteuses à court terme. Dire non à une demande injuste peut créer des tensions. Refuser un compromis douteux peut isoler. Assumer une position claire peut exposer.

Mais à long terme, cette posture protège. Elle protège le manager de la dissonance intérieure. Elle protège l'équipe de l'arbitraire. Elle protège l'organisation d'une culture où tout devient négociable.

Préférez-vous perdre un avantage ponctuel... ou perdre le respect de vous-même ?

Dans cette zone, le manager apprend à distinguer souplesse et renoncement. La souplesse est une capacité d'adaptation au service d'une direction claire. Le renoncement est une adaptation sans direction. L'un renforce l'autorité. L'autre la dissout.

Manager avec des valeurs, c'est aussi accepter de décevoir. Décevoir une hiérarchie lorsque certaines demandes franchissent une limite. Décevoir un collaborateur lorsque son comportement n'est plus acceptable. Décevoir parfois son

entourage professionnel. Cette déception n'est pas recherchée. Elle est assumée.

La peur, dans cette zone, ne disparaît pas. Elle change de place. Elle cesse d'être un pilote automatique. Elle devient un signal parmi d'autres. Le manager ne cherche plus à l'éliminer. Il apprend à agir malgré elle.

**La peur ne disparaît pas quand on devient aligné.
Elle cesse simplement de décider à votre place.**

Cette posture transforme également le rapport au temps. Le manager cesse de raisonner uniquement en termes d'urgence ou de résultat immédiat. Il pense en termes de trajectoire. De culture. D'impact durable. Il accepte que certaines décisions portent leurs fruits plus tard.

Cette patience stratégique est souvent mal comprise. Elle est perçue comme de la lenteur. En réalité, elle est une forme de lucidité. Le manager ne sacrifie plus l'avenir pour préserver le présent.

À ce stade, le manager gagne quelque chose de rare : une forme de tranquillité intérieure. Non pas l'absence de tensions, mais la cohérence. Il n'a plus à se surveiller en permanence. Il n'a plus à jouer un rôle. Il agit en accord avec ses repères.

L'équipe le ressent immédiatement. Les décisions gagnent en cohérence. Les règles deviennent plus stables. Les comportements sont traités avec plus d'équité. Le manager devient un point d'appui. Pas un modèle parfait, mais une référence fiable.

Quand vos décisions sont cohérentes, elles rassurent même quand elles déplaisent.

Manager avec des valeurs ne signifie pas moraliser. Il ne s'agit pas d'imposer une vision personnelle à tout prix. Il s'agit d'assumer une cohérence minimale entre ce que l'on dit, ce que l'on fait et ce que l'on tolère. Cette cohérence est contagieuse. Elle élève le niveau d'exigence collective.

Cette zone de transformation prépare une étape encore plus exigeante. Car lorsque le manager agit avec des valeurs claires, une autre question apparaît, presque naturellement : *quel type de leader suis-je en train de devenir pour les autres ?*

Non pas dans les discours.

Mais dans l'expérience quotidienne qu'ils font de moi.

Que retiennent-ils de votre présence quand vous n'êtes pas dans la pièce ?

C'est cette question qui ouvre le dernier mouvement du parcours individuel. Celui où le manager cesse de se définir uniquement par ses décisions et commence à se définir par l'impact humain de son leadership.

C'est là que commence le chapitre suivant.

Chapitre 10 – Devenir le leader que l'on aurait aimé avoir

Repensez à vos débuts. À ceux qui vous dirigeaient. Qui vous a aidé à grandir... et qui vous a freiné ?

Cette question n'a rien de nostalgique. Elle est stratégique. Car chacun porte en lui une mémoire managériale, faite d'expériences accumulées, parfois marquantes, parfois douloureuses. Des figures d'autorité qui ont laissé une trace. Pas toujours par ce qu'elles disaient, mais par ce qu'elles faisaient. Par ce qu'elles permettaient. Ou empêchaient.

Devenir le leader que l'on aurait aimé avoir ne signifie pas imiter un modèle idéalisé. Cela signifie **transformer ses propres manques en repères d'action**. Le manager en zone de transformation ne nie pas ce qu'il a subi. Il l'intègre. Il en fait une boussole.

Il se souvient du silence qui étouffait.
De l'arbitraire qui décourageait.
Des objectifs flous qui épuisaient.

Et il se pose une question simple : *qu'est-ce que je reproduis sans m'en rendre compte ?*

Êtes-vous certain de ne pas refaire, avec de meilleures intentions, ce que vous avez vous-même mal vécu ?

À ce stade, le manager ne cherche plus à correspondre à un modèle extérieur. Il n'essaie plus d'"être un bon manager" selon des standards abstraits. Il observe l'expérience réelle que vivent ses collaborateurs. Il s'intéresse moins à son image qu'aux effets concrets de sa présence.

Le leadership devient relationnel. Il se mesure dans les comportements que l'on autorise, dans les initiatives que l'on soutient, dans les silences que l'on brise. Le manager cesse d'être le centre. Il devient un **repère**.

Dans le contexte marocain, cette posture est profondément transformatrice. Elle rompt avec deux caricatures persistantes : le chef autoritaire, qui impose, et le manager effacé, qui évite. Elle ouvre une troisième voie, plus exigeante : **l'autorité incarnée**. Une autorité qui ne s'impose pas par la peur, mais qui s'installe par la cohérence.

Vos collaborateurs ont-ils besoin d'un chef irréprochable... ou d'un repère fiable ?

Devenir ce leader-là suppose un renoncement important : renoncer à tout contrôler. Le manager comprend que centraliser la valeur est une illusion. Il cesse de vouloir être indispensable. Il commence à développer les compétences autour de lui. Il prépare sa propre remplaçabilité.

Ce geste est souvent mal compris. Il est perçu comme un désengagement. En réalité, il est un signe de maturité. Un leadership qui ne survit pas à l'absence de son titulaire est un leadership fragile.

Dans cette zone, le manager observe un paradoxe fécond : **plus il partage l'autorité, plus elle se renforce**. Non pas parce qu'il disparaît, mais parce qu'il devient un point d'ancrage. Les décisions sont plus solides car elles sont mieux comprises. Les erreurs sont mieux absorbées car elles sont traitées collectivement.

Que se passe-t-il dans votre équipe quand vous n'êtes pas là ? Et qu'est-ce que cela dit de votre leadership ?

Le manager qui aurait aimé avoir un leader clair, juste et présent devient attentif à des détails que d'autres négligent. Il soigne les transitions. Il explique les décisions. Il prépare les changements. Il n'humilie pas. Il ne surprend pas inutilement. Il sait que la brutalité managériale laisse des traces durables.

Il n'évite pas les conflits. Il les traite.

Il ne promet pas tout. Il clarifie.

Il n'impose pas toujours. Il arbitre.

Cette posture transforme la dynamique de l'équipe. Les collaborateurs se sentent autorisés à penser, à proposer, à contredire. Pas sans cadre. Pas sans responsabilité. Mais sans peur excessive. Le travail gagne en densité. Les tensions, lorsqu'elles apparaissent, sont traitées plus tôt, plus sainement.

Avez-vous déjà mesuré le courage que vous autorisez... simplement par votre manière d'être ?

Ce leadership n'est pas spectaculaire. Il ne fait pas de bruit. Il ne se vend pas bien dans les discours marketing. Mais il laisse des traces profondes. Des équipes qui tiennent dans la durée. Des collaborateurs qui grandissent. Une culture qui se structure.

À ce stade, le manager n'a plus besoin de se prouver quoi que ce soit. Il sait qu'il ne plaira pas à tout le monde. Il l'accepte. Il sait aussi qu'il sera parfois seul. Il l'assume. Cette solitude n'est plus subie. Elle est intégrée comme une part du rôle.

Il découvre aussi une autre responsabilité : celle de **transmettre**. Non pas seulement des compétences, mais une manière d'être en situation d'autorité. Il montre par l'exemple. Il laisse des traces invisibles. Des réflexes. Des standards. Des repères.

Que transmettez-vous sans même vous en rendre compte ?

Ce chapitre marque la fin d'un parcours individuel, mais pas la fin du livre. Car le manager n'évolue jamais dans le vide. Il agit dans un contexte plus large, économique, social, culturel. Pour que cette transformation personnelle ait un sens durable, elle doit s'inscrire dans une lecture plus large du management au Maroc aujourd'hui.

Devenir le leader que l'on aurait aimé avoir n'est pas un aboutissement. C'est un point de passage. Une posture qui oblige à regarder plus loin que soi. À comprendre les freins réels. À identifier les leviers sous-estimés.

Votre transformation personnelle a-t-elle un impact au-delà de vous-même ?

C'est cette question qui ouvre la suite. Non plus celle du manager comme individu, mais celle du manager comme acteur d'un système plus vaste. Un acteur capable de traduire, de relier, de préparer.

C'est là que commence le chapitre suivant.

Chapitre 11 – Le contexte marocain : freins réels et leviers sous-estimés

Vous ne managez jamais dans le vide.

Vous composez avec une culture, des habitudes, des silences.

La vôtre... et celle du système.

Aucun manager n'agit seul. Même le plus courageux, le plus cohérent, le plus aligné reste inscrit dans un environnement qui le dépasse. Une histoire collective. Des normes implicites. Des règles non écrites. Au Maroc, ce contexte est dense, stratifié, parfois contradictoire. L'ignorer serait naïf. S'y soumettre entièrement serait une résignation.

Le manager transformé finit toujours par se heurter à cette réalité. Il a changé sa posture. Il a clarifié ses repères. Il agit avec plus de cohérence. Mais autour de lui, tout n'a pas changé. Et c'est là que surgit une nouvelle tentation : celle de croire que le problème est uniquement individuel... ou uniquement systémique.

La vérité se situe entre les deux.

Êtes-vous en train de vous battre seul contre un système qui vous dépasse... ou de vous cacher derrière lui pour ne plus agir ?

Le contexte marocain présente des freins bien réels. Le premier est le **non-dit institutionnalisé**. Beaucoup de problèmes sont connus. Partagés en aparté. Commentés hors réunion. Mais rarement traités dans l'espace formel. On parle après. Jamais pendant. Cette dissociation crée une double réalité : celle des discours officiels et celle de l'expérience vécue.

Le manager est souvent au cœur de cette tension. Il sait. Les équipes savent. Mais personne ne dit. Celui qui parle perturbe l'équilibre. Il devient visible. Et dans des environnements où la visibilité est perçue comme dangereuse, le courage managérial prend une dimension presque politique.

Autre frein majeur : la **verticalité**. Les décisions descendent. Les responsabilités, elles, restent floues. Le manager intermédiaire se retrouve coincé entre des injonctions contradictoires. Il doit appliquer sans expliquer. Obtenir des résultats sans moyens clairs. Rassurer sans promettre. Cette position crée une fatigue chronique, rarement reconnue.

Combien de fois avez-vous été sommé d'être responsable... sans jamais être réellement décisionnaire ?

À cela s'ajoute le poids de l'informel. Les relations personnelles, les réseaux, les loyautés implicites structurent fortement la vie professionnelle. Cette réalité n'est ni bonne ni mauvaise en soi. Elle permet parfois de débloquer des situations. Mais lorsqu'elle supprime les règles claires, elle fragilise l'équité et alimente le sentiment d'injustice.

Beaucoup de managers s'adaptent. Ils apprennent à lire les signaux. À contourner. À négocier. Cette intelligence contextuelle est une force. Mais lorsqu'elle devient le seul mode de fonctionnement, elle épuise. Elle transforme le manager en stratège permanent, jamais en bâtisseur.

**Vous adaptez-vous pour faire avancer...
ou pour survivre sans laisser de traces ?**

Ces freins sont réels. Les nier serait irresponsable. Mais s'y arrêter serait incomplet. Car le contexte marocain recèle aussi des leviers puissants, souvent sous-estimés.

Le premier levier est humain : **la soif de reconnaissance professionnelle**. Derrière les silences, derrière l'apparente résignation, beaucoup de collaborateurs attendent une chose simple : être considérés comme des acteurs, pas seulement comme des exécutants. Un manager clair, juste, constant peut libérer une énergie considérable, précisément parce qu'il rompt avec l'habitude de l'arbitraire ou du flou.

Le second levier est générationnel. Les équipes sont de plus en plus jeunes, formées, exposées à d'autres modèles. Elles ne rejettent pas l'autorité. Elles rejettent l'incohérence. Elles acceptent l'exigence, pas l'injustice. Elles veulent comprendre le sens de ce qu'on leur demande.

**Vos équipes demandent-elles moins d'autorité...
ou simplement plus de clarté ?**

Le troisième levier est culturel. Contrairement à une idée reçue, le Maroc n'est pas réfractaire au changement. Il est réfractaire au changement brutal, importé, mal expliqué. Lorsqu'une transformation est incarnée, progressive, cohérente avec les valeurs locales, elle peut être profondément adoptée.

Le manager en transformation comprend alors son rôle réel. Il n'est ni un révolutionnaire solitaire, ni un simple rouage du système. Il est un **traducteur**. Il traduit des orientations en pratiques. Il traduit des contraintes en décisions compréhensibles. Il traduit des valeurs abstraites en comportements concrets.

Ce rôle est exigeant. Il demande de tenir une ligne dans un environnement mouvant. Il oblige à accepter l'inconfort. Mais il est stratégique. Car c'est souvent à ce niveau intermédiaire que les organisations marocaines gagnent ou perdent leur capacité de transformation.

**Êtes-vous en train de subir le contexte...
ou de le traduire pour le rendre praticable ?**

Le manager traducteur ne nie pas les contraintes. Il les nomme. Il explique ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Il évite les promesses creuses. Il protège l'équipe de l'arbitraire sans lui mentir. Cette posture crée de la crédibilité, même dans des environnements difficiles.

Progressivement, des micro-changements apparaissent. La parole circule un peu plus. Les règles se clarifient. Les tensions sont traitées plus tôt. Rien de spectaculaire. Mais quelque chose bouge. Et dans les organisations, ce sont souvent ces mouvements discrets qui transforment durablement la culture.

Le management cesse alors d'être un problème secondaire. Il devient un levier central du développement économique, social et institutionnel. Chaque manager qui sort du confort, qui traverse la peur, qui agit avec cohérence, contribue à modifier silencieusement la manière de travailler ensemble.

**Et si le changement ne venait pas d'en haut...
mais de la cohérence quotidienne de ceux qui tiennent le terrain ?**

Ce chapitre ne propose ni excuse ni illusion. Il invite à une lucidité active. Reconnaître les freins sans s'y enfermer. Identifier les leviers sans les idéaliser. Accepter que la transformation soit lente, parfois ingrate, mais possible.

Le manager transformé n'est pas celui qui lutte contre le système. C'est celui qui introduit, là où il est, des îlots de clarté, de justice et de responsabilité. Ces îlots sont contagieux. Ils changent les attentes. Ils déplacent les normes.

À ce stade, le parcours individuel touche à sa fin. Mais une dernière figure émerge. Celle du manager qui ne se contente plus de gérer ou de transformer, mais qui **transmet**. Qui prépare l'avenir. Qui relie les générations, les niveaux, les cultures.

Que laisserez-vous derrière vous quand vous quitterez votre poste ?

C'est cette figure du passeur qui clôt naturellement le livre. Celle qui donne un sens durable à tout ce qui a été traversé.

C'est l'objet du dernier chapitre.

Chapitre 12 – Le manager comme passeur

Vous n'êtes pas seulement là pour faire tourner la machine.

Vous êtes là, aussi, pour transmettre quelque chose.

Même si personne ne vous l'a jamais dit ainsi.

À ce stade du parcours, le manager ne se vit plus comme un simple exécutant, ni même comme un décideur isolé. Il comprend que sa fonction réelle dépasse largement sa fiche de poste. Il est devenu un **passeur**. Un point de liaison entre des mondes qui se parlent mal, ou plus du tout.

Entre la direction et les équipes.

Entre la stratégie et le réel.

Entre les règles formelles et les pratiques informelles.

Entre ce qui est hérité et ce qui doit advenir.

Ce rôle est rarement nommé. Il est pourtant central. Le manager-passeur traduit. Il reformule sans trahir. Il explique sans infantiliser. Il protège sans mentir. Il ne se contente pas de transmettre des décisions ; il leur donne une intelligibilité humaine.

Avez-vous conscience de tout ce que vous traduisez chaque jour sans même vous en rendre compte ?

Dans le contexte marocain, cette fonction est cruciale. Les organisations sont souvent traversées par des écarts importants entre le discours officiel et l'expérience vécue. Le manager-passeur réduit ces écarts. Non par des slogans, mais par des choix quotidiens : ce qu'il tolère, ce qu'il corrige, ce qu'il encourage.

Être passeur, ce n'est pas être neutre. C'est être engagé. Le manager accepte d'être parfois inconfortable pour les deux

côtés. Trop exigeant pour certains, trop protecteur pour d'autres. Mais il assume cette tension, car il sait qu'elle est féconde.

Le passeur ne cherche plus à plaire. Il cherche à relier.

Il relie les contraintes de l'organisation aux capacités réelles des équipes. Il relie les exigences de performance à la dignité du travail. Il relie les générations, souvent sans le savoir, en transmettant des manières de faire, de parler, de décider.

Que transmettez-vous, au-delà des objectifs et des procédures ?

Le manager-passeur prépare aussi l'avenir. Il développe les compétences autour de lui. Il encourage l'autonomie. Il accepte de ne plus être indispensable. Non par désengagement, mais par maturité. Un leadership qui s'épuise à tout centraliser est un leadership fragile.

Cette posture transforme profondément la relation au pouvoir. Le manager ne s'y accroche plus. Il l'utilise comme un outil, pas comme une identité. Il sait que le vrai pouvoir n'est pas dans la rétention, mais dans la circulation.

À ce stade, le manager accepte une réalité souvent difficile : **son impact est rarement immédiat**. Les graines qu'il plante ne germeront pas toutes sous sa responsabilité directe. Certaines pousseront ailleurs, plus tard. Cette temporalité longue est inconfortable pour des organisations obsédées par le court terme. Elle est pourtant essentielle.

Êtes-vous prêt à agir sans être immédiatement reconnu ?

Le manager-passeur n'est pas un héros. Il n'est pas toujours célébré. Il est parfois même critiqué. Mais il est indispensable.

Sans lui, les transformations restent théoriques. Avec lui, elles deviennent praticables.

Il laisse derrière lui des équipes plus autonomes.

Des collaborateurs plus confiants.

Des pratiques plus lisibles.

Ces traces sont invisibles sur un organigramme, mais elles structurent durablement une organisation.

Le manager-passeur comprend enfin que le management n'est pas une affaire de techniques sophistiquées. C'est une pratique du courage ordinaire. Dire les choses au bon moment. Poser des limites justes. Assumer des décisions imparfaites. Tenir une ligne quand il serait plus facile de s'effacer.

Quand vous quitterez ce poste, qu'est-ce qui continuera d'exister sans vous ?

C'est cette question qui donne tout son sens au parcours. Elle ne concerne plus seulement la performance ou la carrière. Elle concerne l'héritage professionnel. Non pas au sens grandiloquent, mais au sens concret : ce que vous laissez comme manière de travailler ensemble.

Conclusion – Là où le confort cesse d'être une excuse

Vous avez peut-être reconnu votre propre parcours dans ces pages.

Vos hésitations.

Vos renoncements.

Vos prises de conscience.

Ce livre n'a jamais prétendu offrir une méthode universelle. Il ne propose ni recettes, ni solutions clés en main. Il propose un chemin. Un chemin fait de zones à traverser, de peurs à reconnaître, de responsabilités à assumer.

Le confort, nous l'avons vu, n'est pas l'ennemi en soi. Il est parfois nécessaire. Il protège, il stabilise, il permet de tenir. Mais lorsqu'il devient une habitude, il se transforme en plafond. Il limite l'action, la parole, la responsabilité. Il rassure à court terme et appauvrit à long terme.

Traverser la peur ne signifie pas devenir intrépide.

Apprendre ne signifie pas tout maîtriser.

Grandir ne signifie pas tout changer.

Cela signifie accepter d'agir malgré l'incertitude. Choisir ce qui compte vraiment. Renoncer à certaines protections pour gagner en cohérence.

À quel moment le confort a-t-il cessé de vous servir pour commencer à vous limiter ?

Le management n'est pas une affaire de posture idéale. C'est une pratique quotidienne. Parfois maladroite. Souvent inconfortable. Toujours humaine. Il ne s'agit pas d'être parfait, mais d'être responsable. Responsable de ce que l'on dit. De ce que l'on fait. Et surtout, de ce que l'on laisse faire.

Au Maroc, plus qu'ailleurs peut-être, ce courage discret est un levier de transformation collective. Chaque manager qui ose sortir du confort ouvre un espace nouveau. Pour son équipe. Pour son organisation. Pour la culture de travail elle-même.

On ne traverse jamais définitivement les zones décrites dans ce livre. On y circule. On y retombe parfois. L'essentiel n'est pas d'y rester bloqué.

Car la croissance professionnelle, comme la croissance humaine, commence toujours au même endroit.

Là où le confort cesse d'être une excuse.

MAIS QUI EST DONC SOPHIA EL KHENSAE BENTAMY ?

Consultante, coach, formatrice d'entreprise, experte en Techniques de communication et en "Soft Skills". Coach en psychologie positive et en Thérapie par le rire. Intervenante, radio et télévision depuis plusieurs années et chroniqueuse presse à "Aujourd'hui le Maroc" depuis septembre 2023 où elle écrit des chroniques hebdomadaires "Mieux communiquer, mieux vivre..." sur la communication, le vivre ensemble et le travail sur soi.

Fondatrice en 2022 des Ateliers positifs de rire et de développement personnel - Dardacha avec Sophia- et des Ateliers de lecture de contes pour enfants - La Confistoire- en 2020. Engagée dans la cause féminine et dans l'associatif, elle fait partie du mouvement féminin - Les femmes sur leur 31- et dans la lutte contre les stéréotypes en général et ceux contre la femme et en particulier les « made in Morocco », par des vidéos, des conférences interactives, des ateliers...

Maitresse de cérémonie, modératrice, conférencière et intervenante en leadership et en « Women empowerment ». WebTv host et préparatrice du podcast « Déclic » en collaboration avec L'ODJ depuis Octobre 2024



ADNANE BENCHAKROUN

Adnane Benchakroun est ingénieur en informatique, diplômé de l'ESIEA Paris, grande école française spécialisée dans les technologies numériques. Reconnu pour son rôle pionnier dans la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat au Maroc, il est cofondateur de Startup Maroc et initiateur du Startup Africa Summit, deux initiatives majeures en faveur des jeunes entrepreneurs et de l'émergence d'un écosystème dynamique et inclusif.

Son parcours alterne engagement public et réflexion stratégique : directeur du cabinet du Ministre du Plan (1998-2000), il a ensuite dirigé pendant vingt ans le Centre National de Documentation, avant de rejoindre le Haut-Commissariat au Plan comme conseiller entre 2020 et 2022. Il siège aujourd'hui au Conseil national du Parti de l'Istiqlal et assume la vice-présidence de l'Alliance des Économistes Marocains, où il contribue activement à la pensée économique nationale.

Formateur engagé, il intervient régulièrement dans les médias et conférences pour éclairer les grands enjeux économiques du Royaume : fiscalité, consommation, protection du pouvoir d'achat, politiques publiques et innovation.

Désormais à la retraite, il se consacre au journalisme digital en pilotant L'ODJ Média, plateforme multicanale du groupe Arrissala (portails d'actualité, web radio, web TV, magazines), tout en explorant d'autres formes d'expression : poésie, peinture, écriture et musique.

À travers ce traité, il livre une réflexion personnelle, libre et engagée, dans un langage accessible, à l'attention des nouvelles générations en quête de sens.

ABOUT ME

