

COURAGE MANAGÉRIAL OU LAISSER-FAIRE ?

Par *Jacques Malenfant*

Depuis quelques années déjà, plusieurs tendent à présenter le manque de courage managérial comme le mal du siècle, dans les milieux tant publics que privés. Cette carence importante touche non seulement de nouveaux gestionnaires, mais aussi des gestionnaires d'expérience et plusieurs dirigeants.

On pourrait définir le courage managérial comme étant :

« Le niveau de détermination d'un gestionnaire à prendre les directions et les orientations nécessaires, même lorsqu'elles pourraient causer de l'insatisfaction ou une certaine désapprobation de la part de ses interlocuteurs. Lors de situations souvent délicates, le gestionnaire courageux se démarque par sa capacité à défendre des positions parfois impopulaires et d'agir, même lorsqu'il serait facile d'acheter la paix et de faire comme s'il n'avait rien vu... »

Quelques exemples de comportements courageux

- Exprimer son désaccord et agir pour remettre en question des façons de faire « confortables ».
- Décider et même trancher lorsque c'est nécessaire plutôt que de ne pas prendre position ou d'attendre trop longtemps avant d'intervenir.
- Déplacer un gestionnaire, au style trop directif, qui impose sa loi en contrevenant au style de gestion ouvert et participatif préconisé.

L'impact sur une saine gestion et sur la performance organisationnelle

Ce manque de courage de certains gestionnaires à régler les situations problématiques est extrêmement coûteux, en termes non seulement de performance organisationnelle, de rentabilité, mais aussi de climat de travail. En effet, nombre de problèmes organisationnels, de situations inexplicables et de conflits sont engendrés par un manque de « cran » organisationnel ou une gestion de type « laisser-faire ».



On peut bien parler de leadership et de stratégie organisationnelle, rédiger des documents sur les valeurs et la mission de l'entreprise, publiciser le profil du bon leader et officialiser des politiques de gestion visant l'efficacité, l'équité et l'optimisation des opérations, tous ces beaux principes, bien que nécessaires, sont malheureusement peu utiles si le courage de gestion n'est pas au rendez-vous.

Que ce soit en gestion de la performance ou dans le cadre de négociations, avoir l'audace de donner l'heure juste et d'implanter les changements qui s'imposent requiert une bonne détermination.

- Remet-on en question certains droits acquis qui sont devenus caducs considérant le nouveau marché extrêmement compétitif?
- Ose-t-on revoir la structure en faisant des changements appropriés et courageux?

Combien d'employés vivent des situations inacceptables parce qu'ils sont à la merci de gestionnaires peu courageux? Il suffit de penser aux situations d'intimidation et de harcèlement qui s'enveniment parce que la direction n'y réagit que trop tardivement et que les intimidateurs ont le champ libre trop longtemps. C'est ainsi que la trop grande tolérance de certains gestionnaires engendre démotivation et stress inutile, absentéisme, perte de productivité, perte d'estime de soi, épuisement professionnel et climat de travail tendu.

Ajoutons que le manque de courage crée souvent un manque d'équité qui fait perdre de la crédibilité à la direction.

Comment exercer une gestion courageuse?

Il faut au préalable poser un diagnostic des situations problématiques en maîtrisant le portrait des forces, des lacunes et des opportunités de votre secteur. Il est aussi essentiel d'arrimer ce diagnostic avec la réalité des autres secteurs, de même qu'avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Par la suite, il faut agir, c'est-à-dire oser remettre en question, donner une nouvelle direction ou même trancher en confrontant les personnes et les situations.

Pour pratiquer le courage dans son quotidien, il faut :

- **communiquer clairement ses attentes et donner une rétroaction courageuse** : dire les bonnes choses aux bonnes personnes quand c'est le temps, et même lorsque ce n'est pas positif;
- **encourager et reconnaître les bons comportements** : en faisant des gestes pour motiver et en formulant des conseils judicieux;



- **décourager les comportements inappropriés** en faisant des réprimandes si nécessaire, tout en sachant demeurer humain et en faisant preuve de jugement;
- **imposer des sanctions appropriées** sans être démesurées, en fonction de la gravité des situations;
- **gérer son agenda et son temps**, afin de ne pas laisser traîner les situations problématiques;
- **agir sans tarder en faisant un suivi**, afin d'éviter les récives et le laisser-aller;
- **s'attaquer systématiquement à toutes les situations problématiques** en décidant chaque fois s'il est nécessaire d'agir;
- **prévenir et agir de manière proactive** avant que les situations s'enveniment;
- **assurer ses arrières** avant d'agir, en consultant ses sages dans des situations critiques.

Dans tout cela, il faut faire preuve de jugement et se rappeler que la formule gagnante d'hier n'est pas nécessairement celle de demain, d'où l'utilisation du gros bon sens!

Mais avant tout, le gestionnaire doit agir et, surtout, se discipliner et ne pas reporter à plus tard. Il ne doit pas laisser à l'organisation le fardeau de l'héritage de son inaction et garder en tête les dommages organisationnels et individuels qu'il pourrait causer, s'il n'agit pas.

La saine gestion aura toujours sa place et le courage en est un ingrédient essentiel. Le courage managérial peut propulser votre carrière, car vous ferez la différence et votre crédibilité sera reconnue. Dans le cas contraire, votre organisation n'a pas besoin de vous comme gestionnaire. Et si elle réalise qu'elle a de la difficulté à faire preuve de courage, le coaching peut être une avenue efficace qui lui permettra de travailler sur cette compétence essentielle de gestion, qui n'est pas si facile à acquérir...

Jacques MALENFANT, CRIA, M.A.P. chez JMC Groupe Conseil. *Courage managérial ou laisser-faire?* Rubrique Coin de l'Expert, le 31 mars 2015. Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA).

[en ligne] : <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=104571>