



SAMEDI 22 MAI 2021

# LES RENDEZ-VOUS DE L'EMPLOI

## A quand l'école du courage managérial?

**I**l est attendu de nos compétences de manager que nous puissions intervenir dans des situations parfois humainement difficiles. Nous pouvons endosser cette coresponsabilité avec courage. Combien d'histoires, combien de situations ressenties comme injustes, combien de malentendus, combien de licenciements ou de démissions pourraient être évités si au lieu de réagir de manière disproportionnée ou d'attendre que «les choses se tassent», nous nous dotions de courage? Rappelons-nous que le mot «courage» vient étymologiquement du mot «cœur» et de l'intention d'«agir».

### Avoir plusieurs cordes à son arc

Quand une intervention est nécessaire, la proposition est d'ouvrir une page de dialogue, dans un lieu propice où l'échange est soutenu par l'écoute et la capacité d'entendre les divergences et les contextes des personnes concernées. Face à la complexité de certaines situations, munissons-nous de plusieurs cordes de l'arc du courage managérial (sans être exhaustif): avoir l'humilité de ne pas tout savoir, tout maîtriser et oser le dire à voix haute; être conscient de ses propres peurs, qui souvent se manifestent par de la violence (verbale ou non verbale); être capable d'exprimer quelque chose de désagréable ou de confrontant, sans perdre le lien; savoir décider, orienter, en ne sachant pas si c'est le bon choix; maintenir une relation de communication avec nos collègues, même si des blocages existent; permettre de sortir du cadre pour parler vrai, même si cela soulève des émotions.

À la fin d'une intervention, les interlocuteurs peuvent ne pas être d'accord. Un conflit naît souvent d'une succession de désaccords non gérés. Le courage intervient aussi dans la capacité à exprimer son désaccord. L'important est d'ouvrir la porte à la compréhension de ce que vit l'autre, tout en assumant sa posture et les décisions prises. Il n'y a rien



DR

de facile dans l'action que propose le courage, cela implique une prise de risque. Ne rien faire implique un risque beaucoup plus grand.

Le courage lors d'une intervention peut ne pas suffire. Quand vient le besoin d'intervenir, il intervient parfois trop tard. Les jeux sont faits. Aussi,

un facteur d'anticipation apparaît comme primordiale dans la gestion des situations compliquées. Nous entendons souvent des managers dire: «Je ne comprends pas. Pourtant je dis à qui veut bien l'entendre que ma porte est toujours ouverte.» En tant que manager, proposons plus que le dialogue.

Pour qu'un pas-de-porte ouvert soit franchi, une invitation ne suffit plus. Un rapport de confiance se crée et s'entretient dans un lien authentique et cela prend du temps. Pour que le courage soit utile, l'écoute et la confiance viennent d'abord. Un exemple concret pour favoriser un terreau fertile à la confiance est de prendre le temps, chaque semaine, de faire le tour de l'ensemble de ses collègues. Leur dire bonjour et échanger sincèrement sur leurs actualités. L'ambition est de tisser les liens du dialogue, afin de permettre au manager de sentir ou de pressentir quand intervenir.

### Savoir faire confiance

Ces conseils ne sont pas des recettes miracles. Ce sont quelques ingrédients de départ et des épices qui vont donner les saveurs aux repas qui seront partagés, à condition d'être préparés avec soin. Au lieu d'entretenir la discorde par de la passivité, c'est prendre le temps de développer une concorde saine qui aura loisir de porter et soutenir l'entreprise et la vie de chacun dans leur évolution respective. Accorder de la place au courage et apprendre à intervenir avant que des situations compliquées ne s'enveniment, c'est être acteur d'une qualité relationnelle au travail. C'est un autre vaste sujet. Le courage managérial, c'est faire confiance à l'autre, tel un don, en acceptant d'être déçu, trompé ou encore émerveillé. C'est aussi lui faire confiance dans sa capacité à participer, à s'impliquer dans un savoir devenir ensemble. Faire confiance, c'est faire acte de courage.

**ACTAES**  
ACCÉLÉRATEUR  
DE PERFORMANCES