

Comment renforcer son "courage managérial"

On le dit, on le pense, on le vit : un manager se doit d'être courageux. Mais qu'entend-on exactement par là ? Il ne s'agit pas d'être un héros tout-puissant mais au contraire allier vulnérabilité et ténacité.

Si l'expression "courage managérial" est sur toutes les lèvres, on a parfois du mal à déterminer ce qu'elle recouvre clairement. Le pouvoir ? La détermination ? La volonté ? Un côté audacieux ?

Le vrai courage s'associe à la vulnérabilité et invite chaque manager à assumer la sienne tout en accompagnant celle de leurs collaborateurs. La notion de management bienveillant et confiant permet surtout d'éviter de confondre courage et autoritarisme.

#1 Management : Qu'est-ce que le courage managérial à notre époque?

Qu'est-ce que le monde du travail sinon un univers dans lequel tout le monde dépend de tout le monde et chacun de chacun? Dans le monde du travail, personne n'est tout-puissant, car chacun a besoin des autres pour agir.

Le terme même de courage renvoie au cœur : l'homme courageux est un homme de cœur, pas simplement au sens où il serait charitable, mais également au sens où il est animé par le désir de manifester sa puissance d'agir en contribuant à l'augmentation de celle des autres. Le courage se rapproche ici de ce que Spinoza nomme la force d'âme qui allie fermeté et générosité.



#2 Courage et autorité font-ils bon ménage ?

Le courage managérial consiste à savoir exercer son autorité sans faire preuve d'autoritarisme, c'est-à-dire à encourager ceux que l'on dirige à prendre des initiatives, à s'affirmer de manière à ce qu'ils puissent, autant qu'il est possible, s'épanouir dans leur travail.

Le manager courageux n'est autre que celui qui est animé par le désir de bien faire, dont le travail consiste à transmettre ce désir à ceux qu'il dirige et avec qui il collabore. Pour cela, il doit faire preuve d'une autorité qui ne repose pas sur la crainte, mais sur la confiance. Le manager qui fait autorité n'est pas un manager autoritaire, mais quelqu'un en qui l'on croit et qui croit en la capacité de son équipe à bien remplir les missions qu'elle doit accomplir.



#3 Le courage, ça s'apprend ?

C'est à force d'accomplir des actes courageux qu'on le devient de plus en plus et que le désir d'agir se renforce. Seulement, il ne faut pas confondre ici l'habitude avec la routine. La routine, c'est l'habitude qui ne se remet jamais en question. Or la première des habitudes à prendre, c'est celle qui consiste à toujours s'interroger sur le sens de ce que l'on fait, c'est de savoir régulièrement s'arrêter, sortir de l'effervescence de l'urgence pour analyser les choses et faire un bilan de ce que l'on a fait, pour ensuite repartir sur des bases plus saines et surtout plus réfléchies.

La réflexion paraît être à la base de ce courage managérial revisité : c'est en développant une certaine capacité de retour sur soi que l'on devient capable de prendre les bonnes décisions en faisant preuve de sagacité et en étant en mesure de saisir le moment opportun qui convient pour bien agir.

Donc, oui, le courage n'est pas une qualité innée, il s'apprend, il est le fruit d'une éducation, de l'habitude et aussi de la fréquentation d'autres personnes courageuses. L'exemplarité semble jouer ici un rôle essentiel.

Le courage du manager, ce peut être de dire à un collaborateur ce qui ne va pas (sans pour autant le réduire à ses erreurs) mais tout en lui donnant la possibilité de se corriger. La tentation existe parfois de faire preuve de démagogie, en surévaluant un travail mal fait ou en se taisant, tout simplement, pour avoir la paix...

En développant l'esprit critique des managers, il leur permet de mieux s'interroger sur leur pratique et de rendre plus lisible leur expérience. Ils ont ainsi la possibilité de penser et de construire leur manière d'être manager.



Cinq conseils pour développer son courage

1. *Parce que nous ne sommes plus à l'ère des petits chefs, le courage managérial consiste à avoir la force de reconnaître ses limites et d'accepter que, en tant que manager, on est forcément dépendant des autres, de sa hiérarchie certes, mais aussi de tous les collaborateurs que l'on encadre.*
2. *Un manager courageux dit les choses clairement à ses équipes, compliments ou recadrages, tout en transmettant le désir de se corriger et de s'épanouir dans leur travail. Il motive !*
3. *Un manager courageux donne du sens au travail de ses équipes. Et il en trouve quand leur quotidien en manque.*
4. *Le manager courageux n'est pas forcément un héros. S'il n'a peur ni de sa hiérarchie ni de ses équipes, il est prudent et capable de prendre du recul avant de prendre une décision.*
5. *Le manager courageux est exempt de démagogie, il sait dire non et il est capable d'expliquer à un collaborateur ce qui ne va pas, non pour le stigmatiser mais pour le faire progresser.*

#4 Le courage managérial est la meilleure arme pour surmonter les crises

Pour assurer la pérennité d'une entreprise, le courage managérial devra être accompagné d'une stratégie et toujours de vérité. Les entreprises évoluent dans un monde de plus en plus rude qui remet la vertu archaïque du courage au premier plan des qualités managériales. Le courage consiste avant tout à "faire ce qui est juste". Ce n'est donc pas l'apanage de têtes brûlées, mais d'individus qui agissent avec sang-froid, de chefs qui décident avec discernement et lucidité, sans se bercer d'illusions.

#5 Qu'est-ce que le courage managérial au temps du Covid-19 ?

La crise a révolutionné notre façon de travailler. Les managers doivent s'adapter et faire preuve de courage.

La pandémie et ses conséquences donnent aux leaders l'opportunité d'éprouver leur courage. Et il en faut pour remettre en question des stratégies validées il y a tout juste quelques mois, changer des méthodes de travail devenues soudain obsolètes, collaborer avec de nouveaux talents, décrypter des dynamiques de marché inédites tout en libérant les énergies créatrices de ses équipes afin qu'elles imaginent rapidement de nouveaux modèles, produits, services, expériences...

Cette crise sanitaire a catalysé une forte prise de conscience de l'existence de zones de souffrance et d'incohérences dans nos sociétés.

Conduire un changement radical dans ce contexte si imprévisible est pour les leaders d'entreprise une tâche difficile.

Par exemple, comment appréhender des situations de marché sans précédent en faisant appel à de nouveaux talents dans un contexte de coupes budgétaires drastiques ? Donner les moyens nécessaires aux leaders et les accompagner afin qu'ils mènent à bien ces missions de changement. Il est indispensable de leur permettre de dépasser les approches traditionnelles. C'est en période de crise majeure qu'il faut prendre des risques pour innover plus vite que la concurrence.

≠6 Les 4 clés du courage managérial

Face à des situations difficiles et déstabilisantes au quotidien (dire non, recadrer, dire la vérité, vivre un conflit, etc.) ou face à des situations inhabituelles (réduction d'effectifs, rachat-fusion, restructuration, situation de crise, etc.), on fait souvent appel à des "comportements de survie" pas toujours appropriés.

La peur de l'impopularité, de l'échec, de l'inconnu est bien mauvaise conseillère.

Qu'est-ce alors que faire preuve de "courage managérial" ?

Comment développer cette compétence ?

Sur quels points forts de sa personnalité s'appuyer ?



Il est fondamental de ne pas confondre bienveillance et gentillesse molle. La clé, le courage managérial. Ce courage qui va déterminer la frontière entre un bon manager et quelqu'un qui n'en a que le titre.

1. Ne pas avoir peur

2. Savoir dire non

3. Garder son esprit critique

4. Savoir décider

Conclusion

Un manager, ce n'est ni Superman, ni Wonderwoman.

- On a le droit d'avoir des moments de faiblesse, de doutes.
- Mais sur une journée, ce que les équipes attendent, c'est d'être un repère.

Le courage managérial est à la base même de ce qui va construire la relation de confiance entre un manager et son équipe ainsi qu'entre un manager et sa propre hiérarchie.

Si vous êtes manager, apprenez à ceux qui dépendent de vous ou non :

- A vous contredire (fermement et poliment).
- Que vous attendez d'eux qu'ils ajoutent de la valeur à l'équipe, pas d'être sans saveur ni odeur.
- A oublier la phrase "pour vivre heureux, vivons cachés".

REUSSIR ENSEMBLE !



Ghislaine JOST-RAFFORT - Jean-Marie BOUVET - André RAFFORT

Serge BOUITI VIAUDO - Claire CALMES - Claude CAMUS - Guy CROST - Christophe LAMORILLE - Adélaïde LEON - Claude MARIUS
Pascal OLOGOUDOU - Didier OZANNE