

Quand la tolérance prend le contrôle des approches de gestion*

MAGAZINE EFFECTIF, VOLUME 14, NUMÉRO 4, SEPTEMBRE/OCTOBRE 2011

Par Muriel Drolet, CRHA

Voilà bien un débat de société très actuel ! Qu'arrive-t-il quand la tolérance se retrouve au cœur de nos pratiques quotidiennes de gestion et que la discipline bat en retraite ?

Tolérer, c'est accepter, supporter une conduite, une action, sans les autoriser formellement. Généralement, être tolérant à l'égard d'autrui est un comportement qui traduit une ouverture sincère aux droits et à l'opinion de l'autre personne. Mais posez-vous la question : quand un gestionnaire fait preuve de tolérance à l'égard de ses collaborateurs, cette attitude est-elle honnête ou est-ce plutôt une façon détournée de se déresponsabiliser de son obligation de faire respecter les règles de conduite établies par son entreprise ?

Certes, l'acteur principal, le gestionnaire, est bien le seul à pouvoir répondre honnêtement à cette question. Le problème surgit quand les employés entretiennent à son égard une méfiance qui les amène à remettre ses décisions en question. Combien de fois entendons-nous des employés faire l'allusion suivante : « Les babines ne suivent pas les bottines » ?

Il faut comprendre derrière cette affirmation un appel à la cohérence et à la cohésion des actions et des décisions. Ce rapport, si important, contribue à maintenir un climat de confiance tout en traduisant l'importance des valeurs organisationnelles, à savoir la transparence, le respect et l'équité entre les personnes d'une même entreprise. Le message est alors clair : notre entreprise s'est dotée de politiques et de règles connues de tous, dont le but est de garantir à chacun un encadrement juste et éclairé, qui favorise la pleine contribution de tous au succès de notre organisation. Et nous, gestionnaires, à l'intérieur de ce plan, nous avons la responsabilité quotidienne d'en assurer la pratique et la cohérence.

Ce n'est certes pas un travail de tout repos ! Être obligé comme gestionnaire de rappeler un de ses collaborateurs à l'ordre ou, pire, de lui refuser un congé en raison d'une politique de l'entreprise est l'un des moments les moins satisfaisants de l'exercice du droit de gérance... mais combien important ! Il vous serait si facile, à ce moment-là, d'être tolérant et d'accepter de négocier ou encore de faire une concession; vous éviteriez sûrement le malaise créé par l'insatisfaction de votre employé et vous seriez assuré de

* Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire ou d'utiliser le contenu des présents documents, en tout ou en partie, à des fins publiques ou commerciales sans l'autorisation de l'auteur et/ou l'ordre des CRHA.

bonnes paroles à votre sujet. En d'autres mots, vous deviendrez ce qu'on se plaît à décrire comme le gestionnaire « bon gars », mais à quel prix?

Souvenons-nous que : « Ce n'est pas par le discours que le gestionnaire influence le plus; c'est par ce qu'il fait et sa façon de le faire quotidiennement ». Voilà ce que l'employé recherche : de la cohérence...

L'exercice de la tolérance a généralement de lourdes conséquences à long terme. Pour une illusion d'avantage à court terme, les dommages collatéraux à long terme sont souvent inestimables, et ce, sans compter l'impact sur la crédibilité de l'ensemble des gestionnaires d'une même entreprise.

Décider de devenir gestionnaire en 2010 représente un réel défi. En considérant les enjeux de nos milieux de travail où se retrouvent plusieurs générations aux compétences et expertises multiples, dans un contexte multiculturel, on réalise qu'il y a un grand risque à favoriser la tolérance comme approche de gestion. En fait, c'est un très mauvais calcul à long terme.

On voit trop souvent se ternir la réputation de ces pseudo-gestionnaires « bons gars » pratiquant la tolérance dans le but de se faire apprécier, sans jamais réussir à se faire respecter. Par ailleurs, beaucoup d'employés ont une réelle estime à l'égard des gestionnaires courageux qui n'hésitent pas à prendre quotidiennement des décisions respectueuses à la fois des personnes et des valeurs des entreprises qu'ils représentent. Ils font preuve de courage managérial au jour le jour, et cette compétence clé de gestion mérite d'être reconnue et mise en évidence avec éclat. Ces gestionnaires courageux sont des modèles à imiter.

Muriel Drolet, CRHA, présidente, Drolet Douville et associés inc.