

# Faire preuve de courage

« Il y a plus de courage que de talent dans la plupart des réussites »  
– Félix Leclerc



## Aperçu général

On a, de tout temps, célébré le courage de toutes les manières, tant au cinéma, au théâtre, dans la littérature que dans la vraie vie. Pourquoi cette propension ? Sans doute parce qu'on associe le courage à ce que la nature humaine possède de plus noble. Nous aimons ces récits qui nous font découvrir des personnages, réels ou fictifs, qui se démarquent par une force de caractère telle qu'elle leur permet d'affronter le danger, la souffrance ou toute autre situation difficile. Ces « héros » suscitent notre admiration et leur exemple constitue une source d'inspiration. Mais que signifie le mot « courage » précisément ? Il en existe plusieurs définitions. Nous avons retenu la suivante en raison de sa simplicité : « *le courage, c'est faire ce que l'on croit être juste en dépit des conséquences négatives qui peuvent en résulter* » (David Messick. 2006).

Les manifestations de courage le plus souvent soulignées sont celles qui surviennent à l'occasion d'événements dramatiques. Mais cette vertu se pratique aussi **au quotidien**. C'est notamment le cas de celles et ceux qui exercent des responsabilités de direction et d'encadrement dans les organisations. On parle alors de « courage managérial », lequel réfère à « *la volonté d'un gestionnaire de prendre les décisions et de poser les gestes qu'il juge nécessaires, même au risque de provoquer de l'insatisfaction ou une désapprobation* » (Wikipédia).



## Les types de courage

Samantha Pena (2017) reconnaît trois types de courage que les personnes en position d'autorité sont appelées à démontrer et à inculquer chez leurs subalternes et collaborateurs : le courage d'agir, de faire confiance et de livrer le fond de sa pensée. En voici une description sommaire :

| Types de courage                          | En l'occurrence ...                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le courage d'agir, de passer à l'action   | Le courage de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Briser la glace, de faire un premier pas, de poser un premier geste ;</li> <li>• S'aventurer hors des sentiers battus ;</li> <li>• Prendre des risques.</li> </ul>                                                                                   |
| Le courage de faire confiance             | Le courage de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déléguer ;</li> <li>• Accorder une marge d'autonomie à ses subalternes ;</li> <li>• Faire confiance à son équipe ;</li> <li>• Résister à la pulsion.</li> </ul>                                                                                      |
| Le courage de livrer le fond de sa pensée | Le courage de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire part ouvertement et avec conviction de ses idées ;</li> <li>• Communiquer régulièrement aux membres de son équipe une rétroaction positive et constructive, même lorsque la teneur de ses propos risque de susciter de l'inconfort.</li> </ul> |

## Quelques exemples de courage managérial

Pour Anne Houston (2018), les leaders courageux sont des personnes qui ont cette faculté de faire face à des situations inconfortables, de prendre des décisions difficiles et de tenir bon même quand les conditions se détériorent. Elle en fournit huit illustrations :

| Manifestations de courage                                     | Description sommaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avoir le courage de demander et de recevoir de la rétroaction | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas craindre d'adresser une telle demande à ses supérieurs, ses subalternes, ses collaborateurs et à ses collègues ;</li> <li>• Faire preuve d'écoute active même lorsque la rétroaction est difficile à recevoir ;</li> <li>• Démontrer une ouverture d'esprit et une volonté de se remettre en question dans un but d'amélioration.</li> </ul> |





|                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Avoir le courage de ses convictions</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer clairement et sans détour ses valeurs et ses principes directeurs;</li> <li>• S'y conformer en tout temps et en toutes circonstances, même lorsque la voie la plus facile ou la plus tentante serait d'y renoncer même momentanément pour réaliser un profit, atteindre un objectif ou pour contourner une difficulté.</li> </ul> |
| <b>Être disposé à abandonner certaines approches ou méthodes de travail</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir la capacité de reconnaître que telle pratique ne s'avère plus efficace ou ne permet plus de produire le résultat visé.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Avoir le courage d'innover</b>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se montrer disposé à expérimenter de nouvelles façons de faire;</li> <li>• Persister au-delà des premières difficultés, qu'on doit plutôt voir comme les premières étapes d'un apprentissage.</li> </ul>                                                                                                                                      |
| <b>Reconnaître ses erreurs</b>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En affichant simplement leur vulnérabilité et leur « côté humain », les leaders contribuent à instaurer et maintenir un climat de confiance avec celles et ceux qu'ils côtoient.</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| <b>Reconnaître ses a priori et ses préjugés</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir la différence et la diversité sous toutes ses formes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Tenir des conversations difficiles</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir le courage d'échanger honnêtement et sans détour sur des sujets délicats même au risque qu'une telle conversation ne produise pas ou génère le contraire du résultat escompté.</li> </ul>                                                                                                                                               |
| <b>Le courage de renoncer</b>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir quand il est temps de laisser tomber, de partir.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |



## Le courage s'apprend

Le courage n'est pas qu'une vertu ou un trait de caractère inné. Chez les gestionnaires, le courage peut être vu comme une habileté - en l'occurrence celle de poser des gestes audacieux et de prendre des décisions à hauts risques - qu'on apprendra à maîtriser graduellement au gré des expériences. Le courage, contrairement à la témérité, suppose et même exige une réflexion préalable que Kathleen Reardon (2007) a nommée « courage calculation » et dont elle décrit les éléments dans un article de la Harvard Business Review publié en 2007. Elle y fait état de six variables à considérer :

- ① Qu'est-ce que je cherche à accomplir ? Quels sont mes objectifs primaires et secondaires ?
- ② Quel est l'importance pour l'organisation de la situation au sujet de laquelle je songe à intervenir ? Que risque-t-il de se produire si je ne fais rien ?
- ③ Sur qui puis-je m'appuyer dans l'organisation et à l'extérieur ?
- ④ Quels sont les risques et les gains potentiels pour l'organisation ? Concernant ma réputation et mon avenir dans l'organisation ? Pour mon équipe ? Pour mes collègues ?
- ⑤ Quel est le moment le plus approprié pour passer à l'action ?
- ⑥ Quel est mon plan B ?



### Pour en savoir plus ...

- Linda A. Hill. *Exercising Moral Courage: A Developmental Agenda* Chapitre 12 de Deborah L. Rhode. *Moral Leadership: The Theory Of Power, Judgement and Policy*. Jossey-Bass 2006
- Anne Houston. *8 Ways To Develop Your Courageous Leadership*. [www.socialenterprise.academy/scot/8-ways-to-develop-your-courageous-leadership](http://www.socialenterprise.academy/scot/8-ways-to-develop-your-courageous-leadership)
- Manfred F.R. Kets De Vries. *How To Find And Practice Courage*. Harvard Business Review 05/2020
- David Messick. *Ethical Judgement And Moral Leadership: 3 Barriers*. Chapitre 2 de Deborah L. Rhode. *Moral Leadership: The Theory Of Power, Judgement and Policy*. Jossey-Bass 2006
- Samantha Pena. *What Is Courageous Leadership*. We Work. 06/2017 [www.wework.com/ideas/worklife/what-is-courageous-leadership](http://www.wework.com/ideas/worklife/what-is-courageous-leadership)
- Kathleen K. Reardon. *Courage As A Skill*. Harvard Business Review. 01/2007
- Deborah L. Rhode. *Moral Leadership: The Theory Of Power, Judgement and Policy*. Jossey-Bass 2006
- Brian Tracy. *How To Develop Leadership Qualities Of Courageous People*. [www.briantracy.com/blog/leadership-succes/courageous-people-leadership-qualities-take-action/](http://www.briantracy.com/blog/leadership-succes/courageous-people-leadership-qualities-take-action/)
- Bill Treasurer. *Courage Is The Key To Great Leadership*. Entrepreneur's Organization. [www.eonetwork.org/octane-magazine/special-features/courage-the-key-to-great-leadership](http://www.eonetwork.org/octane-magazine/special-features/courage-the-key-to-great-leadership)
- Peter Voyer. *Courage In Leadership: From The Battlefield To The Boardroom*. Ivey Business Journal 12/2011

Projet réalisé avec le soutien financier de

**Adm** FONDATION