



## **Le courage managérial**

Le courage est un concept bien présent dans l'actualité, mais également dans les milieux de travail. Pour bien comprendre le concept du courage en milieu de travail, il faut d'abord définir ce qu'est le courage de façon plus générique et présenter quelques types de courage selon différents auteurs. Par la suite, une distinction sera apportée entre la personne courageuse et l'acte courageux afin de démontrer l'importance de la perception individuelle lorsqu'il est question de courage. Enfin, une définition plus précise du courage managérial sera présentée.

De prime abord, le mot « courage » vient du latin et signifie « cœur ». Le Larousse (2019) définit le courage comme étant « fermeté, force de caractère qui permet d'affronter le danger, la souffrance, les revers, les circonstances difficiles ». Pour Aristote (IV<sup>e</sup> siècle av. J.-C.) et Platon (V<sup>e</sup> siècle av. J.-C.), le courage se définit comme étant la vertu qui surmonte la peur (Vadnais, 2013). Ce lien entre courage et peur sera omniprésent dans plusieurs définitions antiques et modernes du courage. Par exemple, pour Kilmann *et al.* (2010), un des éléments clés du courage est « d'agir malgré la peur ».

Le courage est un concept dont la définition varie et un domaine où la recherche est jusqu'à présent limitée. Selon Woodard et Pury (2007), il est difficile de définir le courage de façon claire et précise et il existe une certaine controverse en ce qui a trait aux types de courage. Ce qui expliquerait, entre autres, le fait que la recherche dans ce domaine soit limitée. Cependant, ces auteurs proposent une définition du courage qui comprend quatre composantes. Ces quatre composantes sont : (1) le libre choix d'accepter ou non les



conséquences de ses actes (2) le risque ou le danger (3) une fin qui a de la valeur (4) une incertitude quant au résultat.

Plus récemment, Harbour et Kisfalvi (2014) ont décrit deux types de courage chez les gestionnaires selon leur capacité à gérer les émotions : le courage d'agir et le courage d'être. La différence entre ces deux types de courage se situe dans l'intensité des émotions négatives ressenties. Ainsi, « le courage d'être » se manifestera en présence d'émotions négatives difficiles à gérer. « Le courage d'agir », quant à lui, sera démontré lorsque la situation provoque des émotions négatives de façon modérée et que le gestionnaire est capable de gérer ses émotions sans grand effort. Cette distinction démontre l'importance de la perception individuelle dans la notion de courage. Elle démontre également le lien entre le type courage et l'intensité des émotions ressenties.

Pour bien comprendre le concept du courage, il faut également faire une distinction entre une personne courageuse et un acte courageux. Le courage comme trait de la personnalité fait référence à la bravoure, à la persistance, l'intégrité et la vitalité (Peterson *et al.* 2004). L'acte courageux est une impulsion motivée par le contrôle et le changement (Harbour et Kisfalvi, 2008). Pour différencier l'acte courageux, il faudra tenir compte du contexte dans lequel l'action est posée et de la perception individuelle de celle-ci (Harbour et Kisfalvi 2014). Par exemple, un pompier qui sauve une personne d'une maison en flammes réalisera un acte courageux selon les médias. Cependant, pour le pompier, il n'aura fait que son devoir. La distinction sera principalement apportée par la perspective individuelle et l'émotion ressentie par le pompier. Puisqu'il est inhabituel de s'attribuer à soi-même du courage (Harbour et Kisfalvi 2014), il sera difficile de déterminer si le pompier a fait preuve de courage sans avoir accès aux émotions ressenties; la présence ou non de la peur sera déterminante.



Lorsque le courage fait référence à l'opérationnalisation du concept en milieu de travail, il sera plutôt question de courage managérial (Vadnais, 2013). Selon le site PortailRH (2007), le courage managérial se définit comme étant « prendre des risques et les assumer, de prendre des décisions impopulaires dans l'immédiat, mais essentielles au mieux-être de tous et à l'intérêt de l'organisation ». Le courage managérial est associé aux compétences en leadership dans les organisations. Comme le décrivent Gosselin *et al.* (2016), le leader se distingue par son intelligence, sa capacité à susciter l'émotion et sa force de caractère. Cette force de caractère, décrite ici comme étant du courage, lui permettra de remettre en question le *statu quo* et de faire face aux décisions difficiles à prendre. Le leader courageux n'hésitera pas à prendre des risques et à affronter ses peurs. Il se définit également comme une personne capable de se forger sa propre pensée et défendre ses convictions.

Pour les organisations vivant dans un environnement en constante évolution, l'obligation de s'adapter devient nécessaire à leur survie. Puisque le leader courageux semble être le champion du changement et est perçu comme un acteur important dans la gestion de celui-ci (Vadnais, 2013), il devient de plus en plus évident que les organisations vont rechercher ce type de leadership. Ainsi, les compétences démontrées par ce style de gestionnaire permettraient aux organisations de mieux faire face aux changements organisationnels.

En conclusion, il n'est pas facile de donner une définition précise et concise du concept du courage. D'un point de vue historique, le courage sera perçu comme une vertu ou un trait de la personnalité permettant de surmonter la peur. Cependant, une personne ne possédant pas le trait de personnalité peut, dans des conditions particulières, faire preuve de courage; il sera alors plutôt question d'acte courageux. Puisque le courage passe



Annie Chouinard, M.Sc, MGP, PMP

essentiellement par les émotions ressenties par la personne qui pose l'action, il n'est pas toujours évident d'identifier le courage et de le mesurer d'un point de vue externe. Chose certaine, le courage et le leadership sont des concepts de plus en plus associés en management et les organisations auront bien besoin de courage pour faire face aux changements qui sont encore à venir.



Annie Chouinard, M.Sc, MGP, PMP

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- GOSSELIN, Alain, Éric BRUNELLE et Claudine AUGER. 2016. « Tête, cœur et courage : un regard simplifié sur le leadership ». *Gestion*. Volume 40, numéro 4. pp. 22-26.
- HARBOUR, Michelle et Veronika KISFALVI. 2008. « Le courage des leaders ». *Gestion*. Volume 33. pp. 74-82.
- HARBOUR, Michelle et Veronika KISFALVI. 2014. « In the Eye of the Beholder: An Exploration of Managerial Courage ». *Journal of Business Ethics*. Volume 119. pp. 493-515.
- KILMANN, Ralph H., Linda A. O'HARA et Judy P. Strauss. 2010. « Developing and Validating a Quantitative Measure of Organizational Courage» *Journal of Business and Psychology*. Volume 25, numéro 1. pp. 15-23.
- PETERSON, Christopher et Martin E.P SELIGMAN. 2004. « Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification ». *Oxford University Press*. pp. 197-289.
- VADNAIS, Catherine. 2013. « Développement du courage managérial en gestion du changement ». Mémoire de maîtrise en sciences de la gestion. Université du Québec à Montréal. 231 pages.
- WOODARD, Cooper R. et Cynthia L.S. PURY. 2007. « The Construct of Courage: Categorization and Measurement ». *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Volume 59. numéro 2 pp. 135-147.



Annie Chouinard, M.Sc, MGP, PMP

Références Internet :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/courage/19872> consulté le 10 mai 2020

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Lach%C3%A8s> consulté le 10 mai 2020