

Le courage managérial, une compétence clef

Comme nous l'avons vu dans le document « **Ce que devrait être la gestion/le management des RH** », pour réussir le bien-être du travailleur, l'entreprise a besoin de manager-leader, qu'il soit manager-leader transformationnel et/ou servant-leader. Ces deux types de manager-leader doivent être armés de courage managérial.

Car en période de changement très fort, comme celle que suppose l'ère post Covid-19, **le courage est l'une des compétences clefs qui est préconisée pour un leadership efficace.**

Des chercheurs affirment même que le développement du courage pourrait combler certaines lacunes des managers du changement, c'est dire ! Les questions qui se posent : A quoi le courage fait-il réellement référence ? Quels sont ses avantages et inconvénients dans le monde professionnel reconnus par la science ? A quel(s) type(s) de leadership le courage renvoie-t-il ? Et surtout, permet-il une meilleure performance ?

En management, le courage est très souvent cité comme une qualité essentielle, souvent synonyme de parler vrai sur les réseaux sociaux ou dans la Presse.

Car il est toujours mieux de savoir à quelles réalités renvoie un concept avant de l'utiliser : quelques éléments conceptuels.

La conceptualisation du courage

La définition du courage est plus difficile qu'il n'y paraît tant sa conceptualisation est pluridisciplinaire et protéiforme. Néanmoins, d'un point de vue des définitions, il est établi que :

- **Le courage « est l'ensemble de passions qu'on rapporte au cœur »** (cf. le Littré)
- **Mais aussi une disposition d'âme ou un trait de caractère** (cf. le CNRTL du CNRS)
Le détour par quelques conceptions philosophiques permettait également de comprendre que le courage :
 - **consiste à faire ce qui est juste** (Confucius) ;
 - **est la résultante d'un acte réfléchi issu d'un apprentissage et l'une des quatre vertus cardinales avec la prudence, la tempérance et la justice** (Platon) ;
 - **est une activité entre la témérité et la bravoure, entre la peur et l'audace que l'homme dirigé par la vertu** (entendue au sens d'habitude volontaire issue d'une démarche intellectuelle) **et par les valeurs morales effectue en vue d'accomplir des actions nobles et de défendre ce qui est juste** (Aristote) ;
 - **est enfin ce qui relève de la passion, de la souffrance devant l'injustice** (Descartes).

L'analyse des travaux psychologiques du XX^{ème} siècle permettait aussi de savoir que le courage :

- **est la capacité qu'un individu a, grâce à ses qualités personnelles, à contrôler sa peur lors d'un comportement ou de la prise de décision.**
- **suppose donc notamment un apprentissage, y compris de l'impuissance, le développement de certaines habilités mais également une certaine estime de soi, une motivation, une volonté et une capacité à persévérer.**

Le courage au travail vu par les scientifiques

Dans la littérature en management, le courage est généralement abordé comme une qualité, une vertu, un attribut, un trait, un comportement ou une compétence nécessaire pour être efficace dans la direction d'une équipe ou d'une structure.

Les avantages du courage sont multiples selon les travaux universitaires en management :

- c'est un moyen de résister à l'autorité surtout si elle est abusive et de n'avoir aucun regret
- mais également de découvrir ses erreurs (ou celles des autres) et d'y remédier.
- Le courage est aussi ce qui permet de prendre à bras-le-corps l'incertitude.
- C'est par ailleurs le moyen de protéger les personnes dans le besoin ou fragilisées.
- Ce sont enfin souvent les personnes agissant le plus de façon courageuse qui sont susceptibles d'être les moins sensibles au stress mais aussi les plus porteuses d'espoir, de résilience et de positivité. Leur empathie et leur connectivité sociale, sans oublier leur propension à avoir un état d'esprit moral, sont par ailleurs également souvent reconnues.

Les travaux scientifiques en management reconnaissent toutefois que le courage peut induire de forts inconvénients :

- C'est notamment le cas lorsqu'un acte courageux engendre des blessures physiques, des humiliations psychologiques ou une mise au placard voire un licenciement.
- En outre, une personne courageuse s'attire davantage les jalousies par les qualités qui lui sont ainsi attribuées : reconnue comme compétente et ayant une très forte éthique mais comme étant aussi peu aimable, elle dispose néanmoins d'une meilleure image que ses collègues moins courageux pour occuper des postes à responsabilités.

Le courage en situation professionnelle peut donc être partagé par tout professionnel, pour peu qu'il le souhaite, car ce n'est pas qu'un trait de personnalité : il s'agit également d'une compétence (elle s'acquiert donc) et surtout d'un passage à l'acte.

Néanmoins force est de constater que la littérature en management sur le courage au travail ou le fait de reconnaître une personne courageuse ou non en situation professionnelle ne permettent pas de disposer d'indices sur le type de leadership dont elle fait preuve. Pour cela il faut aller voir du côté des théories du leadership.

Le courage au travail, la spécificité de deux formes de leadership performants

De nombreux travaux universitaires en management reconnaissent le courage comme l'une des caractéristiques du leadership transformationnel qui est d'ailleurs gagé de performance individuelle, collective et organisationnelle.

Le leadership transformationnel est généralement défini comme étant la capacité d'un leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel, dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés par l'organisation.

Les travaux scientifiques qui ont suivi cette première définition prennent généralement en considération la performance que cette forme de leadership génère et les quatre dimensions qui lui sont associées : le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

D'autres auteurs appartenant à ce courant du leadership transformationnel ont aussi identifié le courage comme l'un des éléments fondamentaux de ce type de leadership. Par exemple :

- le courage est considéré comme l'une des dimensions essentielles du leadership transformationnel avec l'intégrité et l'impact que l'acte courageux engendre sur soi-même, sur le collectif de travail et sur l'ensemble de l'organisation.

- le courage est aussi l'une des trois qualités principales du style de leadership transformationnel avec la sagesse et la vision.

Quoi qu'il en soit, dans cette logique du leadership transformationnel, **le courage est défini comme étant la capacité à prendre des risques et à persévérer malgré les erreurs.**

Notons bien qu'il s'agit de persévérance malgré les erreurs et non dans les erreurs. La nuance est subtile mais pourtant fondamentale, surtout en période de grands troubles où l'essentiel est la prise de décision dans l'incertitude la plus complète.

Il est enfin une autre forme de leadership qui considère le courage comme fondamental : c'est celui du servant leadership.

Dans sa conception initiale, le servant-leadership n'a pas de définition conceptuelle concise si ce n'est d'être celui qui va « au-delà de l'intérêt personnel » pour aider ses collaborateurs considérés comme ses égaux à grandir.

La littérature scientifique a établi que :

- Différentes caractéristiques sont généralement citées comme étant essentielles au leadership serviteur par les chercheurs, notamment l'écoute, l'empathie, la guérison entendue au sens d'aider l'autre à retrouver une forme de plénitude, la conscience de ce qui se passe autour de soi, la persuasion, la conceptualisation, la prévoyance, le service aux autres, l'engagement et le renforcement de la communauté.
- Sont également reconnu au servant leader cette capacité à favoriser le développement personnel, à valoriser les gens, à non plus seulement renforcer mais à bâtir une communauté, à faire preuve d'authenticité et de leadership qu'il n'hésite d'ailleurs pas à partager.
- Plus récemment, il a été établi que sept dimensions sont caractéristiques du leadership-servant: le soutien émotionnel aux autres, l'ajout de valeur dans la communauté, la démonstration de compétences conceptuelles, l'habilitation de ses subordonnés, l'aide à ses subordonnés pour grandir et réussir, la mise à la première place de ses collaborateurs, la conduite de manière hautement éthique.

Dans leurs récentes études spécialisées sur le servant leadership, Dirk van Dierendonck, Professeur de Management des Ressources Humaines à la Rotterdam School of Management (RSM) - Erasmus University Rotterdam et Inge Nuijten, Docteur et co fondatrice de "Institute for Servant-Leadership" insistent sur le courage comme étant une caractéristique fondamentale des leaders serviteurs, au même titre que l'humilité et l'authenticité et l'empathie pour ne citer que ces concepts.

Défini comme étant la volonté de se lever et de se battre pour ce en quoi il croit, malgré les critiques et l'adversité potentielles, le courage est selon ces chercheurs ce qui permet aux leaders serviteurs d'être pionniers et non conventionnels dans la mesure où ils décident et agissent en fonction de leurs valeurs, peu importe ce qu'il arrive. En ce sens, ils « prêchent » par l'exemple. Le courage est donc facteur d'exemplarité.

Le courage du servant leadership est également gage de performance au travail d'après toutes les études menées à ce sujet.

- Au niveau individuel, les études contribuent à démontrer que ce type de leadership a une influence positive sur les attitudes et les comportements des collaborateurs : meilleure confiance dans leurs supérieurs, meilleure satisfaction au travail, comportements plus créatifs, identification et engagement organisationnels plus développés donc moins de volonté de quitter l'entreprise...

- **Au niveau collectif, le leadership-servant permet de créer une meilleure ambiance de travail, gage d'une qualité de vie au travail durable. Les performances collectives et organisationnelles s'en ressentent, de même que les comportements de citoyenneté très recherchés dans les démarches de RSE mais également dans la lutte contre les comportements toxiques au travail.**

Enfin, le servant leadership « permet de remédier à de nombreux dysfonctionnements managériaux et organisationnels, mais aussi à de fréquentes « carences éthiques » des pratiques de management des hommes. Il s'inscrit dans la continuité d'un courant humaniste de la pensée managériale qui a existé depuis le début du XX^e siècle, mais qui a été éclipsé par la conception « néotaylorienne », productiviste, instrumentale et « hypergestionnaire » du management où l'homme n'est considéré que comme un moyen de production dont il convient d'abord de minimiser le coût ».

A l'époque où les risques psychosociaux sont démultipliés et la recherche de sens au travail toujours plus importante, le concept de servant-leadership est d'une étonnante modernité, d'autant qu'il permet d'«humaniser» davantage les pratiques managériales en les rendant plus éthiques et plus responsables mais également plus efficaces. Par contre cela ne peut se concevoir sans courage managérial !...

Pour conclure, **il est facile de se prévaloir d'un courage managérial comme autant de mots managériaux à la mode totalement vidés de leur sens**. Le risque est alors grand qu'il ne soit bientôt rendu obsolète tant les abus de langage l'auront rendu indigeste. **Par contre, le détour par la définition protéiforme de ce concept montre toute la richesse du courage, en particulier dans le contexte professionnel**. Les travaux universitaires surtout anglo-saxons montrent d'ailleurs combien le leadership transformationnel comme le servant-leadership, dont le courage est un élément constitutif essentiel à chaque fois, sont gage de performance individuelle et organisationnelle.

Autrement dit, **sans courage, point de leadership transformationnel ou de servant leadership et donc point de performance**. Il faut dire que ces deux formes de leadership sont d'un point de vue conceptuel assez proches. Pour autant, la différence fondamentale entre les deux concepts est que **le leader transformationnel se préoccupe davantage d'amener ses adeptes à s'engager et à soutenir les objectifs organisationnels quand le leader serviteur se focalise surtout sur le service qu'il apporte à ses collaborateurs car il a un souci inconditionnel du bien-être de ces personnes qui constituent l'organisation**.

Ces deux formes de leadership peuvent donc être considérées comme étant complémentaires à bien des égards et tout aussi utiles à la performance et au bien-être et à la qualité de vie au travail de chacun.
--