







Université du Québec  
à Rimouski

## **Soutenir le développement du courage managérial**

**Une démarche d'analyse de pratiques sur des moments de courage au travail avec un  
groupe de gestionnaires**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© LUCIE MORIN

**Janvier 2023**



**Composition du jury :**

**Clency Rennie, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Marie-Noëlle Hervé-Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Marie-Claude Boucher, examinatrice externe, Mallette S.E.N.C.R.L**

Dépôt initial le 21 octobre 2022

Dépôt final le 27 janvier 2023



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.





À Manu, Romain et Charlie,

« La peur est une réaction. Le  
courage est une décision. »

- Winston S. Churchill



## REMERCIEMENTS

Avec le dépôt de ce mémoire s'achève un parcours de transition professionnelle qui m'aura permis d'évoluer à tous les niveaux, en particulier au contact des personnes inspirantes qui ont été mises sur ma route à chacune des étapes. Mes premières gratitudes s'adressent d'abord aux quatre participants à cette recherche qui ont, avec enthousiasme et engagement, pris part à ce projet et qui ont eu le courage de me faire confiance pour plonger dans l'exploration de leur pratique.

Je tiens également à remercier ma directrice de recherche, Marie-Noëlle Hervé-Albert qui avec beaucoup d'ouverture, de souplesse et de disponibilité a su me guider dans les dédales de l'apprentissage de la recherche. Elle a su soutenir ce processus et avoir la générosité de m'offrir ses connaissances et ses expériences tout en me laissant la liberté de faire mon propre chemin. Merci aussi à Charles Baron, professeur au programme de développement du leadership, qui par son enseignement, ses rétroactions et son exemple m'a permis, je crois, de développer ma propre capacité à devenir plus courageuse.

Merci aussi à Pascal Galvani, Jeanne-Marie Rugira, Clency Rennie et Howard Harris qui, à différentes étapes du parcours, ont pu enrichir mes réflexions, répondre à mes questions et soutenir mon apprentissage. Merci à Élise, Charles, Virginie, Fanta et Marilou, ces amis et amies qui m'ont partagé leur expérience personnelle de recherche ou écouté avec patience et bienveillance mes ruminations, doutes et remises en question sur les voies à emprunter pour la mise en place de ce projet.

Je n'aurais jamais pu commencer (et surtout terminer) ce parcours de maîtrise sans l'aide de quelques personnes pratiquement aussi engagées que moi dans ce processus. J'ai une reconnaissance infinie pour mes parents, Serge Morin et Hélène Bélanger qui en plus de m'encourager dans mes choix ont très souvent gardé mes enfants pour me permettre de mener ce parcours cher à mes yeux. Sans leur soutien, ce projet n'aurait pu être possible.

Merci à mes trois enfants, Manu, Romain et Charlie qui savent si bien me ramener à l'essentiel, surtout si l'essentiel demande d'arrêter d'étudier pour aller jouer au soccer ! Leur capacité d'adaptation (et leur enthousiasme à l'idée de se faire garder) m'ont définitivement permis de mener ce projet de retour à « l'uvinersité » à terme et d'en apprécier le privilège. Je vous aime mes p'tits loups !

Et surtout, surtout, merci à Ludovic Décoret, mon conjoint, amoureux, père des dits enfants et collègue chercheur qui m'a offert son soutien inconditionnel et son appui sur tous les plans. Dans ses propres remerciements de mémoire<sup>1</sup>, il m'écrivait en 2015 : « Un jour, ce sera à mon tour de lui rendre la pareille. » (Décoret, 2015, p : ix) Ludo, tu peux considérer que c'est fait ! Merci, je t'aime...

---

<sup>1</sup> Décoret, Ludovic (2015). *Le passage de la maturation silencieuse à l'action transformatrice : explicitation d'un chemin vers l'apaisement du chaos*. Mémoire. Rimouski, Québec, Université du Québec à Rimouski, Département de psychosociologie et travail social, 166 p.

## AVANT-PROPOS

Avant d'entreprendre ce projet de retour aux études à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, j'occupais des fonctions de directrice générale d'un organisme communautaire depuis neuf ans environ. Par cette expérience extraordinairement formatrice, qui représentait bien davantage pour moi une mission humaine qu'une simple occupation professionnelle, j'ai dû vivre et gérer de multiples situations parfois complexes ou pénibles et d'autres fois transformatrices et riches de sens sur le plan humain, qui viennent de pair avec la fonction de gestionnaire en milieu communautaire. Entourée de pairs directeurs, de mentors et en particulier d'un président (M. Michel St-Pierre) qui fut un modèle managérial inspirant pour moi, j'ai appris à être gestionnaire et j'ai pu développer les habiletés nécessaires à ma fonction.

C'est aussi par le contact de ces pairs inspirants que j'en suis venue à idéaliser ce que pourrait être un gestionnaire courageux. Me comparant souvent à ces directeurs de grande expérience, j'admirais leur vision stratégique, leur capacité d'affirmation, leur manière de faire face aux défis avec, à mon œil, une aisance et une facilité que je ne me reconnaissais pas toujours, étant facilement portée à être affectée sur le plan personnel par les décisions difficiles à prendre. J'imaginai, bien naïvement, que le gestionnaire courageux savait toujours instantanément le bon geste à poser, trouvait inévitablement les bons mots et les criait haut et fort pour faire valoir ses points de vue divergents, dénonçait sans crainte des conséquences et gérait son équipe avec un équilibre parfait entre bienveillance et fermeté. C'était, bien entendu, une idéalisation bien utopique de leur manière de gérer leur organisation et de leur pratique du courage au travail, mais c'était tout de même le modèle vers lequel j'aspirais et à partir duquel je basais mon sentiment de réussite ou d'échec à titre de directrice. Évidemment, comme plusieurs d'entre eux me le confieront au fil du temps, cette impression de facilité n'était qu'une façade puisque la peur, le doute, la rumination sur

les bonnes actions à poser, l'insomnie avant l'annonce d'une décision difficile n'était pas que mon lot personnel.

Portée par une quête de découvrir des modèles plus ajustés à ce que je valorise comme aptitudes en gestion (l'intégrité, l'authenticité, la cohérence...etc.) et par ma propre remise en question sur mon envie de continuer à assumer ce type de fonction, j'ai choisi de m'inscrire à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail<sup>2</sup>. Puisque je réalisais simultanément le programme court de deuxième cycle en développement du leadership<sup>3</sup> de l'Université Laval, je vivais en complément à mon parcours à la maîtrise, un second processus d'apprentissage expérientiel où cette quête de devenir une gestionnaire plus consciente et plus intègre pouvait se déployer avec des pairs. Le thème à choisir pour mon mémoire m'est rapidement apparu comme une évidence par l'union qu'il proposait entre la gestion des personnes en milieu de travail, le développement du leadership, mes études passées en psychosociologie et cette quête de contribuer à ma communauté et au monde d'une manière plus cohérente qui m'habitait : le développement du courage managérial.

---

<sup>2</sup> Le présent mémoire s'inscrit dans ce programme de maîtrise qui est offert à l'Université du Québec à Rimouski

<sup>3</sup> Ce microprogramme de neuf crédits vise à soutenir le développement et l'habilitation de leaders qui désirent apporter des réponses novatrices aux besoins et aux défis de leur milieu.  
<https://www4.fsa.ulaval.ca/etudes/programme/>

## RÉSUMÉ

Cette recherche exploratoire d'inspiration collaborative vise d'une part, à générer des connaissances sur le thème du développement du courage managérial et d'autre part, à permettre à un groupe de gestionnaires de se former sur le thème du courage dans leur pratique professionnelle. Pour ce faire, une démarche d'analyse de pratiques en groupe portant sur des moments de courage au travail était proposée à des gestionnaires provenant de différents milieux. L'expérience d'analyser ces moments souvent intenses sur le plan émotionnel permet d'identifier différents thèmes soutenant leur réflexion sur le développement de leur pratique du courage tels que : le sentiment de responsabilité, les freins personnels, les objectifs « nobles » issus de leur mission humaine et managériale, les valeurs et croyances en jeu et l'identité professionnelle. Si les résultats de cette recherche permettent d'aborder le développement du courage managérial à partir d'une meilleure compréhension du concept et des thèmes qui y sont liés, trois constats principaux s'en dégagent. Premièrement, pour un gestionnaire, vouloir développer une pratique courageuse est un projet plutôt abstrait et difficile à opérationnaliser au cœur d'un quotidien organisationnel. La collecte et l'analyse des données des participants et participantes et la revue de littérature effectuée permettent une traduction plus concrète de ce projet : « *faire le choix de poser des actions cohérentes avec son identité personnelle et professionnelle et ses valeurs, en servant un objectif jugé « bon », et ce, malgré la peur ou le risque* ». Deuxièmement, pour agir sur l'amélioration de son aptitude à faire preuve de courage managérial, un gestionnaire doit surtout développer sa capacité à poser un regard conscient sur ce qui se joue dans l'action (par exemple, les valeurs en cause, les intentions qui guident l'action, ses freins personnels...etc.) et qui n'est pas toujours accessible à la conscience sur le champ. Finalement, différents outils ou moyens concrets permettant d'affiner cette capacité de conscience et de réflexivité dans la pratique professionnelle ont pu être identifiés par l'expérience vécue avec le groupe de participants et participantes et la recension des écrits effectuée.

Mots-clés : Courage managérial, développement du courage, analyse de pratiques, recherche collaborative, conscience, action.





## ABSTRACT

This exploratory research of collaborative inspiration aims on one hand, to generate knowledge about managerial courage development and on the other hand, to allow a group of managers to learn about courage within their professional practice.

To do this, a practice analysis group approach was offered to managers from different backgrounds, focusing on moments when they were able to show courage at work. The experience of analyzing these often emotionally intense moments made it possible to identify different themes supporting their reflection process about the development of their courage practice, such as: their sense of responsibility, their personal obstacles, the «noble» objectives coming from their human and managerial mission, their values and beliefs at stake and their professional identity.

While the results of this research makes it possible to tackle the managerial courage development from a better understanding of the concept and related themes, three main findings emerge. First, wanting to develop a courageous practice is a rather abstract project for a manager, difficult to operationalize in the thick of an organizational daily life. The collection and analysis of the participant's data and the literature review allow a more concrete translation of this project: *“to make the choice to take actions consistent with one’s personal and professional identity and values, serving a considered “good” goal, despite fear or risk.”*

Secondly, in order to improve his or her ability to show managerial courage, a manager must above all develop the ability to take a conscious look at what is going on in the action (for example, the values involved, the intentions that guide the action etc.) and which is not always accessible on the spot.

Finally, various tools and concrete ways to refine this capacity of awareness and reflexivity in professional practice were identified through the lived experience of the group of participants involved, as well as with the literature review carried out.

*Keywords* : Managerial courage, courage development, practice analysis, collaborative research, awareness, action.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
AVANT-PROPOS.....	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX.....	xxi
LISTE DES FIGURES.....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	2
CHAPITRE 1 Recension des écrits sur le courage.....	6
1.1 LE COURAGE.....	6
1.1.1 Historique des écrits sur le courage.....	7
1.1.2 Définition du courage.....	8
1.2 CLASSIFICATION DU COURAGE.....	13
1.2.1 Types de courage.....	13
1.2.2 Deux formes de courage : Le courage personnel et le courage général.....	18
1.3 LE COURAGE EN MILIEU DE TRAVAIL.....	22
1.3.1 Définition du courage en milieu de travail.....	22
1.3.2 Manifestations de courage en milieu de travail.....	26
1.3.3 Effets des actes de courage en milieu de travail.....	29
1.4 LE COURAGE MANAGÉRIAL.....	30
1.4.1 Définition et manifestations du courage managérial.....	31
1.4.2 Le courage et la posture professionnelle de gestionnaire.....	32
1.4.3 Types de courage managérial.....	35

1.4.4 Motivation soutenant le choix de l'action courageuse du gestionnaire.....	38
1.4.5 Mesurer le courage.....	39
CHAPITRE 2 Cadre méthodologique.....	42
2.1 PROBLÉMATIQUE.....	42
2.1.1 Pertinence personnelle .....	43
2.1.2 Pertinence sociale.....	47
2.1.3 Pertinence scientifique .....	50
2.2 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	52
2.3 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	53
2.4 TYPE DE RECHERCHE .....	55
2.4.1 Une recherche qualitative .....	55
2.4.2 Une recherche d'inspiration collaborative.....	56
2.4.3 Une recherche interdisciplinaire .....	58
2.4.4 Une recherche exploratoire .....	58
2.5 POPULATION ET ÉCHANTILLON .....	59
2.6 MÉTHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNÉES .....	66
2.6.1 Collecte des données.....	67
2.6.2 Le processus d'autoformation par l'analyse de pratiques .....	70
CHAPITRE 3 Portrait des participants et participantes .....	84
3.1 PORTRAITS DE GESTIONNAIRES.....	85
3.1.1 Violette : Fais ce que dois.....	86
3.1.2 Robin : Soyons conscients... ..	89
3.1.3 Conrad : N'oublie pas qui tu as été.....	92
3.1.4 Doris : Fais ce qui est juste dans la bienveillance.....	95
3.1.5 Stella : Choisir l'action consciente... ..	99
CHAPITRE 4 Présentation des résultats.....	104
4.1 PRÉAMBULE .....	105
4.1.1 Parler de courage managérial avec des gestionnaires .....	106
4.1.2 Définir le courage managérial.....	111
4.1.3 Types de moments choisis et manifestations de courage managérial des participants et participantes .....	115

4.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : LE DÉVELOPPEMENT DU COURAGE MANAGÉRIAL .....	120
4.2.1 Résultats liés au modèle de Harris .....	123
4.2.2 Résultats issus des pratiques réflexives.....	136
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	182
ANNEXES.....	188
ANNEXE I - Tableau 11 « <i>Selected definitions and descriptions of courage</i> » .....	190
ANNEXE II - Reproduction du tableau 1 original en anglais .....	198
ANNEXE III - Reproduction du tableau 2 original en anglais.....	200
ANNEXE IV - Reproduction du tableau 3 original en anglais.....	202
ANNEXE V - Reproduction de la Figure 1 originale en anglais.....	204
ANNEXE VI - Reproduction du tableau 8 original en anglais.....	206
ANNEXE VII - Reproduction de la figure 3 originale en anglais.....	208
ANNEXE VIII - Certificat d'éthique .....	210
ANNEXE IX - Formulaire de consentement.....	212
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	222



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - « Proposition de différenciation entre le courage personnel et le courage général » .....	21
Tableau 2 - « Sélection de définitions et de descriptions d'actes de courage en contexte organisationnel ».....	23
Tableau 3 - « Actes de courage qui mènent à la croissance » .....	27
Tableau 4 - Informations générales sur les participants et participantes .....	62
Tableau 5 - Quand vous pensez au courage en gestion, quels mots vous viennent à l'esprit ? .....	112
Tableau 6 - Extraits s'apparentant à des définitions du courage managérial des participants et participantes.....	113
Tableau 7 - Association des thèmes de moments de courage choisis par les participants et participantes aux écrits issus de la littérature sur le courage .....	117
Tableau 8 - « Outils pour développer le comportement courageux ».....	124
Tableau 9 - Types d'objectifs nommés par les participants et participantes dans l'exploration de leurs moments de courage .....	155
Tableau 10 - « Niveaux de profondeur des patterns et des apprentissages qui y sont associés».....	172
Tableau 11 - « <i>Selected definitions and descriptions of courage</i> » .....	190





## LISTE DES FIGURES

Figure 1 - « Types de moments de courage [Ma traduction] » (Harris, 1999, p. 8).....	37
Figure 2 - Les composantes d'une théorie de l'apprentissage : un premier inventaire (Wenger, 2005, p. 3) .....	138
Figure 3 - « Les étapes du cheminement de la pensée vers l'action, d'après Rorty» (Harris, 1999, p. 4).....	146
Figure 4 - Présentation de la synthèse des résultats.....	180





## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Historiquement considéré comme une des quatre vertus cardinales et associé à la force du soldat offrant sa vie au nom de son pays, le courage prend un sens noble même dans les écrits les plus anciens. Par son caractère polysémique (Harbour & Kisfalvi, 2012), le courage est difficile à illustrer par des manifestations uniformisées et la littérature qui s'y est intéressée présente un ensemble de définitions non consensuelles (Rate, Clarke, Lindsay, & Sternberg, 2007). Les propositions de classification des différents types de courage sont diverses, varient selon les auteurs et sont souvent organisées en fonction du type de peur ou de risque vécu par la personne. Putman (1997) décrit trois catégories de courage qui semblent être davantage utilisées dans la littérature : le courage physique, associé à la peur de subir des dommages corporels, le courage psychologique qui réfère au risque de voir son équilibre psychique ébranlé et finalement le courage moral qui semble être le plus utilisé lorsqu'il est question du courage appliqué au milieu du travail et qui est associé à la capacité à faire preuve d'intégrité malgré la peur d'être jugé ou rejeté par ses pairs. Alors qu'il peut être observable surtout lors d'actes spectaculaires de courage « monumental » (Pury, Kowalski, & Spearman, 2007), le courage pourrait, en fait, se mesurer sur une échelle progressive et ainsi être associé non seulement à des actes extrêmes, mais aussi à des manifestations moins flagrantes où la peur à surmonter serait bien personnelle à un individu et pas nécessairement reconnue par d'autres.

Pour Rate et al., (2007) le courage peut être défini comme :

*« a) a willful, intentional act, (b) executed after mindful deliberation, (c) involving objective substantial risk to the actor, (d) primarily motivated to bring about a noble good or worthy end, (e) despite, perhaps, the presence of the emotion of fear. »<sup>4</sup> (p. 95)*

C'est à partir de cette définition qu'il semble pertinent de s'intéresser au courage non plus seulement sous un angle philosophique, mais davantage d'un point de vue de la gestion

---

<sup>4</sup> (a) un acte volontaire et intentionnel, (b) exécuté après une délibération réfléchie, (c) impliquant un risque objectif substantiel pour l'acteur, (d) prioritairement motivé par la réalisation d'un bien noble ou d'un objectif digne, (e) malgré, peut-être, la présence de l'émotion de la peur [Ma traduction].

et du milieu du travail, où la prise de risque, les situations éthiques délicates et les transformations rapides et complexes se côtoient fréquemment (Harbour, 2007), en particulier pour les personnes responsables des organisations. Sekerka, Bagozzi et Charnigo (2009) n'hésitent pas à qualifier le courage de « compétence essentielle au gestionnaire ». Harbour (2007, p. 3) souligne par ailleurs que :

« l'ambiguïté et le risque sont inhérents à la prise de décision stratégique pour les gestionnaires qui doivent composer avec des changements rapides et répétitifs, une compétitivité exacerbée et une complexité grandissante au sein même des entreprises, lesquelles sont induites par les développements constants des technologies de l'information. »

Qu'il soit vu comme une compétence essentielle, une habileté professionnelle, une qualité personnelle ou encore comme une réponse à des événements externes, la littérature sur le courage managérial présente des lacunes en termes de consensus des écrits et de précisions des implications concrètes dans le milieu du travail (Harbour & Kisfalvi, 2012).

La littérature sur le thème du courage managérial propose surtout différents travaux de création de mesures du courage en milieu de travail ou de définitions du concept et de ses manifestations, en particulier développés sous un angle éthique. Peu de recherches semblent avoir été mises en place sur les impacts du courage managérial pour le gestionnaire et son organisation et encore moins, comme le signale Harris (1999), sur son développement. Il semble évident que des recherches axées sur la manière de développer une pratique managériale plus courageuse manquent à la littérature sur le sujet et que leur réalisation pourrait soutenir la mise en place d'outils concrets pour accompagner une organisation ou un gestionnaire qui porterait ce projet de formation. Deux objectifs principaux découlant de ce constat seront ainsi visés par cette recherche : explorer de quelle manière il pourrait être possible de soutenir le développement du courage managérial chez les gestionnaires et offrir un espace d'analyse de pratiques de groupe et de formation sur le thème du courage à des gestionnaires souhaitant développer leur pratique managériale.

Pour *faire face à la réalité, se tenir debout, prendre des risques et aller de l'avant*<sup>5</sup> devant l'adversité, comme le nommeront les participants à cette recherche, le développement du courage au travail apparaît comme une voie prometteuse. Comme il en sera question tout au long de ce mémoire, le développement du courage managérial invite le gestionnaire à devenir plus conscient de ses actions et des intentions qui les sous-tendent. Il s'agit d'une manière privilégiée de faire face aux changements et à la complexité des enjeux actuels puisque comme le souligne Galvani (2004, p. 95) : « Les transformations profondes du monde du travail remettent en cause la manière dont chacun peut construire du sens personnel dans sa vie professionnelle. » Cette recherche propose donc des éléments de réponses exploratoires et novateurs visant à pallier la rareté des travaux effectués sur le thème du développement du courage managérial.

Par sa nature collaborative, interdisciplinaire et qualitative, il semble que cette recherche se démarque d'une part par sa démarche méthodologique unique et d'autre part par la richesse de la description des expériences de courage des participants et participantes et le niveau de réflexivité de leurs partages. Ce degré d'échanges a été rendu possible par la mise en œuvre d'un groupe d'analyse de pratiques qui se distingue des « *focus group* »<sup>6</sup> visant uniquement une collecte de données. Appuyée sur une démarche méthodologique visant à la fois le développement de la pratique professionnelle des participants et participantes et la collecte et l'analyse de données par la chercheuse, cette recherche non conventionnelle dans le domaine de la gestion offre assurément plusieurs pistes prometteuses pour des travaux futurs.

---

<sup>5</sup> Les mots écrits *en italique* sont présentés à même le texte pour permettre l'utilisation du vocabulaire des participants et participantes au projet de recherche.

<sup>6</sup> groupes de discussion [Ma traduction]



# **CHAPITRE 1**

## **RECENSION DES ÉCRITS SUR LE COURAGE**

### **INTRODUCTION**

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter la revue de littérature effectuée pour ce projet de recherche.

Comme l'expliquent Harbour et Kisfalvi (2012), le mot courage peut être considéré comme un terme polysémique puisqu'il peut prendre différents sens selon l'interprétation personnelle des chercheurs et chercheuses. Leur article portant sur les défis liés à l'étude d'un concept polysémique tel que le courage, souligne l'importance de clarifier explicitement la compréhension du mot utilisé et des sens qu'il peut prendre pour chacun et chacune des personnes impliquées dans la recherche. Ainsi, consciente de cette particularité polysémique de son thème, la chercheuse tentera d'en présenter les interprétations possibles du point de vue de plusieurs auteurs différents. Ce chapitre permettra de poser un regard sur l'historique des écrits disponibles, d'exposer plusieurs définitions existantes sur le courage et d'identifier les différentes classifications possibles. Une fois la notion de courage dans son sens général exploré, il sera question du courage dans le contexte spécifique du travail, pour terminer avec une recension des écrits sur le courage appliqué à la fonction managériale.

### **1.1 LE COURAGE**

Puisque le courage managérial est le thème principal abordé dans ce mémoire, il semble approprié de proposer, dans un premier temps, une recension des écrits portant sur le courage sous un angle plus général pour ensuite se rapprocher de la littérature associant



courage et milieu du travail et courage et gestion. La littérature recensée dans ce chapitre provient de champs et de domaines variés et met en évidence le caractère interdisciplinaire de cette recherche, mais aussi la difficulté à mettre en dialogue les différents auteurs qui se sont intéressés à ce sujet.

### **1.1.1 Historique des écrits sur le courage**

Dans son article portant sur les racines philosophiques du courage, Putman (2010) explique que des écrits sur le courage ont pu être retrouvés jusque dans les manuscrits les plus anciens de la civilisation humaine. Il s'attarde d'ailleurs à présenter trois traditions philosophiques occidentales qui ont permis l'étude du concept de courage. Putman (2010) présente d'abord Aristote, qui a analysé le courage sous un angle éthique en le définissant surtout comme étant une vertu. Le courage était historiquement vu comme une vertu fondamentale puisqu'il permettait à la fois de surmonter ses défis individuels, mais aussi ses difficultés interpersonnelles (Lopez, 2007). Également, dans le livre intitulé « Le courage d'être », Tillich et al. (2014) rappellent qu'à l'époque, le courage était surtout étudié d'un point de vue militaire, en prenant le soldat comme être fondamentalement courageux par sa volonté à faire preuve du plus grand sacrifice possible ; le sacrifice de sa propre vie. Comme le soulignent Tillich et al. (2014, p. 37) : « Le mot grec pour courage, *andreia* (force virile), et le mot latin *fortitudo* (force d'âme) soulignent les connotations militaires du courage. ».

Putman (2010) fait ensuite référence à une seconde figure philosophique importante dans l'étude du concept du courage : les stoïciens. Contrairement à Aristote qui avait une vision du courage surtout physique (voir les types de courage présentés au 1.2.1), et impliquant une notion d'action dans le danger (Putman, 2010), les stoïciens ont apporté un nouvel éclairage sur le concept en l'associant aussi à d'autres types de courage que ceux exclusivement propres à l'action physique comme le courage moral. Les stoïciens ont ainsi permis la naissance d'une vision plus démocratique du courage : « Avec Socrate, le courage

héroïque du passé est devenu un courage rationnel et universel. Une conception démocratique du courage venait de naître. La force du soldat se trouvait dépassée par le courage du sage. » (Tillich et al., 2014, p. 43).

Le troisième courant philosophique présenté par Putman (2010), l'existentialisme (en particulier du point de vue développé par Jean-Paul Sartre), accorde une place centrale au courage de par sa conception de la responsabilité humaine, de l'authenticité et du choix libre (Putman, 2010). De fait, Sartre (1957) explique qu'un des aspects fondamentaux de l'existentialisme est que l'homme est responsable de choisir pour lui-même et que, ce faisant, il affiche également la valeur qui est accordée à ce qu'il choisit. Pour Putman (2010), le courage est au centre de toute prise de décision authentique et nécessite pour ce faire que la personne reconnaisse et accepte sa liberté de choisir. L'auteur explique aussi que l'empirisme a joué une fonction fondamentale dans le développement de la conscience sur le rôle du courage dans les prises de décision des humains au quotidien.

Pour Lopez (2007), bien que les premiers penseurs à s'attarder au concept du courage aient été les philosophes, au fil des années, plusieurs chercheurs de domaines variés (sciences sociales, sciences de la gestion, psychologie...etc.) ont tenté d'adapter la vision du courage à la société actuelle. Ainsi, la conception du courage initialement propre aux soldats combattant valeureusement a évolué pour se retrouver jusque dans les contextes liés à la vie courante.

### **1.1.2 Définition du courage**

Il semble évident, à la lecture de multiples écrits, qu'aucune définition consensuelle du courage n'existe dans la littérature actuelle. Des définitions, parfois très simples, souvent plus complexes ont été élaborées par une multitude d'auteurs et de chercheurs de différents courants éthiques, philosophiques, de psychologie, mais pour Rate et al. (2007) il semble que malgré les nombreuses tentatives de définition du terme, aucune ne permet une conception consensuelle du courage. Cette difficulté s'explique, entre autres, par le fait que le mot

courage est un concept qui peut être abordé sous différents angles de réflexion qui réfèrent eux-mêmes à des types de courage différents (Harbour & Kisfalvi, 2014a). Ainsi, le courage, selon qu'il ait été exploré par les philosophes, les psychologues ou sous l'angle du management peut référer à des traits de caractère, un contrôle de la peur, une force morale ou encore à une présence d'esprit ou de raisonnement (Harbour & Kisfalvi, 2014a). Une autre raison pouvant expliquer cette difficulté consensuelle est que de la même manière que les définitions divergent dans la littérature, les agissements qui y sont liés, les états émotionnels ainsi que les finalités recherchées par l'acte courageux (Schilpzand, 2008) sont différents selon les approches et ne peuvent donc servir de base à une définition commune.

Rate et al. (2010), se sont attardés à dégager de la littérature et à comparer vingt-neuf différentes définitions du courage (voir le tableau 11, présenté à l'annexe I). Pour ces auteurs (2010), cette analyse représente une étape pertinente vers la création d'une définition collective et d'une meilleure connaissance des caractéristiques propres à chaque dimension du courage. Il serait alors approprié, d'une part, de valider s'il est possible d'identifier des attributs collectivement reconnus aux types de courage et d'autre part, de vérifier si ces attributs traduisent adéquatement la perception des personnes sur la nature du courage (2010). L'identification de manifestations concrètes de courage observables dans la vie courante pourrait montrer que, comme l'explique Lopez (2007), le courage est difficile à conceptualiser, mais plutôt simple à reconnaître dans le quotidien.

Bien que les auteurs ne s'entendent pas sur une définition commune du courage, il semblerait que certains termes soient au cœur de la plupart des définitions proposées par les chercheurs tels que la notion de risque, du caractère libre ou volontaire de l'action courageuse et de l'atteinte d'un objectif honorable (Gallagher & Lopez, 2019). Rate (2010), en plus de la notion de risque et d'une recherche de finalité noble, identifie aussi d'autres éléments centraux aux différentes conceptions du courage étudiées tels que la peur et le désir d'action. Dans le même ordre d'idées, Schilpzand (2008), propose quatre éléments qui semblent se

retrouver de manière répétée dans les définitions disponibles : « *risk, fear, noble goal, and voluntary action.* »<sup>7</sup> (p. 25).

Un des questionnements souvent relevés à travers la recension des écrits dans les différentes conceptions des chercheurs sur le sujet est la présence ou non de la peur comme élément prérequis au courage ou à l'acte courageux. La présence ou non de peur semble mettre en évidence la difficulté à associer clairement un acte soit au courage ou soit à l'imprudence ou à la témérité inconsciente de la personne qui l'accomplit. De fait, certains auteurs (Pury et al., 2007), se positionnent à l'effet que selon leur façon de concevoir le courage, une personne qui prend des risques, mais sans toutefois expérimenter de peur associée ne serait pas, par définition, courageuse. Dans le même sens, Woodard (2004) pose la peur comme une condition préalable au courage et Tillich (2014, p. 65) ira jusqu'à écrire que : « Le courage est habituellement défini comme la puissance qu'a l'esprit de surmonter la crainte. ». Schilpzand (2008) souligne que même si la plupart des définitions disponibles dans les écrits identifient la présence de la peur pour qu'un acte soit considéré comme courageux, le fait de pouvoir déterminer s'il s'agit d'une caractéristique essentielle au courage permettrait une avancée significative sur le sujet. Rachman (1984), quant à lui, est un des rares auteurs qui n'associe pas nécessairement la peur au courage. Il explique que le courage peut être caractérisé par l'absence de peur, mais aussi par la capacité d'un sujet à poursuivre son action malgré la peur présente. Ce même auteur (Rachman, 1984) soulève une piste qui pourrait permettre de distinguer différentes manières de concevoir le courage; puisque plusieurs personnes qui se caractérisent comme peureuses peuvent faire preuve de courage dans leurs actions, alors on pourrait parler de gestes courageux plutôt que d'individus courageux.

Une autre notion propre à la définition du courage qui ne semble pas faire l'unanimité chez les auteurs est la présence ou non d'un objectif noble. Pour Woodard (2004), outre la perception de vulnérabilité dans l'acte à accomplir, l'autre élément qui permet de distinguer

---

<sup>7</sup> risque, peur, but noble, et action volontaire [Ma traduction]

le courage de la témérité insouciante est la présence d'un sens noble à l'action, d'une mission honorable. Harris (1999) se positionne également en ce sens en énonçant que la présence d'un objectif noble est essentielle à la conceptualisation du courage. La difficulté à intégrer la présence d'un objectif honorable à la définition du courage tient à l'impossibilité d'uniformiser la notion de « but noble » à l'ensemble des humains. L'exemple suivant présenté dans la littérature (Rate et al., 2007) permet d'illustrer clairement cette difficulté ; une personne qui accomplit un attentat-suicide pourra être vue par certains groupes comme étant courageuse en devenant martyre et héroïne au nom d'une mission divine alors que pour d'autres, elle sera perçue comme étant cruelle et méchante. De la même manière, il semble difficile de distinguer dans quelle mesure un but est plus noble s'il est accompli pour soi-même ou au service des autres. Pour pallier cet obstacle à la création d'une vision unanime de ce qui représente un objectif honorable, Harris (1999) propose la formulation suivante dans sa description du courage en utilisant le mot « *good* »<sup>8</sup> en référence à un objectif noble: « *some good which is respected in the community* »<sup>9</sup> (p. 9). En proposant cette manière de nommer la présence d'un but noble dans la définition de l'acte courageux, cet auteur vise à éviter le choix d'une seule et même vision du « bien » dans la communauté, ce qui serait impossible de toute façon, mais également à tenir compte des limites de la prise de décision rationnelle face aux modalités pratiques imparfaites de son application.

Un autre élément qui ne semble pas consensuel au sein des nombreuses définitions disponibles dans la littérature est la présence, pour la personne qui accomplit un acte courageux, d'un véritable choix conscient ou d'une volonté délibérée et libre de poser une action. Par exemple, dans le tableau de Rate et al. (2010), sur un inventaire de vingt-neuf définitions du courage (voir annexe I), dix auteurs mentionnent cette caractéristique comme attribut descriptif du courage. Il semble par contre difficile de déterminer si les autres

---

<sup>8</sup> bien [Ma traduction]

<sup>9</sup> un certain « bien » qui est respecté dans la communauté. [Ma traduction]

définitions ne font pas mention de cette caractéristique par choix réfléchi ou simplement par omission dans les écrits.

Cet inventaire des différentes définitions du courage ne serait pas complet sans y ajouter celle issue du dictionnaire « *Le nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* » (2009), qui somme toute, reprend plusieurs des éléments mentionnés dans les écrits scientifiques :

« 1. Force morale ; fait d'agir malgré les difficultés, énergie dans l'action, dans une entreprise (**s'oppose à paresse, laisser-aller**) 2. Fait de ne pas avoir peur ; force devant le danger ou la souffrance (**s'oppose à lâcheté, peur**) 3. *Le courage de faire qqch., la volonté plus ou moins cruelle. Je n'ai pas le courage de lui refuser cette aide.* »

De toutes les descriptions lues sur le courage, une définition provenant des sciences sociales est particulièrement complète et ajustée au projet de recherche réalisé dans le cadre de ce mémoire : « *a) a willful, intentional act, (b) executed after mindful deliberation, (c) involving objective substantial risk to the actor, (d) primarily motivated to bring about a noble good or worthy end, (e) despite, perhaps, the presence of the emotion of fear.* »<sup>10</sup> (Rate et al., 2007, p. 95). Cette définition met de l'avant les éléments les plus souvent soulevés par les auteurs s'étant intéressés au courage : la peur, la présence de risque, une menace perçue, un choix d'action délibéré et un but noble. Elle s'avère également applicable dans un contexte concret et éventuellement au milieu du travail, et c'est pour ces raisons qu'elle semble correspond adéquatement à la vision du courage managérial pour ce mémoire.

Il semble incontournable de terminer cette section sur la définition du courage par la présentation d'un extrait de l'œuvre de Tillich (2014) : « Le courage d'être ». Alors que la plupart des auteurs cités dans ce premier chapitre paraissent porter une vision relativement uniforme (quoique non consensuelle), Tillich invite à une tout autre manière d'aborder ce

---

<sup>10</sup> Le courage est décrit comme (a) un acte volontaire et intentionnel, (b) exécuté après une délibération réfléchie, (c) impliquant un risque objectif substantiel pour l'acteur, (d) prioritairement motivé par la réalisation d'un bien noble ou d'un objectif digne, (e) malgré, peut-être, la présence de l'émotion de la peur [Ma traduction].

thème à partir d'un vocabulaire et d'un niveau de réflexion plus existentiel. Son travail sur le courage sous l'angle philosophique et théologique appelle définitivement à concevoir ce thème à partir d'une vision humaniste du courage comme manière d'exister.

« Le courage est l'affirmation de soi en dépit du fait du non-être. C'est l'acte du soi individuel qui assume l'angoisse du non-être, en s'affirmant lui-même, soit comme partie d'un tout englobant, soit dans son ipséité individuelle. Le courage comporte toujours un risque, car il est toujours sous la menace du non-être : ce risque peut être celui de se perdre et de devenir une chose parmi la totalité des choses, ou bien celui de perdre son propre monde dans une relation vide à soi-même. Le courage a besoin de la puissance de l'être, puissance qui transcende le non-être qui est ressenti dans l'angoisse du destin et de la mort, qui est présent dans l'angoisse du vide et de l'absurde, qui est agissant dans l'angoisse de la culpabilité et de la condamnation. Le courage qui intègre cette triple angoisse s'enracine nécessairement dans une puissance d'être qui est plus grande que la puissance du soi propre et plus grande que celle de son monde. » (*Tillich et al., 2014, p. 181*)

## **1.2 CLASSIFICATION DU COURAGE**

Les différentes manières de classifier le courage dans la littérature peuvent permettre de préciser cette notion et surtout de l'associer plus facilement à des exemples précis. Nombreuses, souvent imprécises et qui ont tendance à se chevaucher entre elles, ces classifications sont néanmoins présentées ici de manière à élargir la perception de ce qu'est le courage et de ses manifestations concrètes dans la vie courante pour les différents auteurs.

### **1.2.1 Types de courage**

Les travaux les plus souvent cités et qui semblent être reconnus par la plupart des chercheurs dont les écrits ont été analysés pour l'écriture de ce mémoire lorsqu'il est question de catégorisation du courage sont ceux de Putman (1997) et ceux de Lopez (2007). Putman (1997) explique que les types de courage sont catégorisés en fonction de la nature de la peur qui doit être surmontée pour affronter une situation alors que Schilpzand (2008) souligne que les types de courage peuvent également être classifiés selon le type de risque encouru par l'individu. Putman (1997) souligne qu'historiquement, deux types de courage ont été étudiés plus profondément dans le champ de l'éthique ; le courage physique et le courage moral.

Pour sa part, il s'est particulièrement attardé à en définir un troisième : le courage psychologique. Différents types de courage ont aussi été conceptualisés par d'autres auteurs. Lopez (2007) a présenté le concept de courage vital, qui réfère selon lui à la détermination face à la peur de mourir et qui est présent chez les patients très malades par exemple. Larsen et Giles (1976) ont aussi identifié deux autres types de courage : le courage existentiel et le courage social. En parlant spécifiquement du courage dans les organisations, Schilpzand (2008) a identifié, en plus du courage physique, le courage entrepreneurial et le courage social ou civil. Ces derniers types de courage, issus de travaux de quelques auteurs moins couramment cités, utilisent d'autres termes que ceux de Putman pour classifier le courage, ce qui semble parfois mener à une certaine confusion. La chercheuse a fait le choix de présenter sommairement plusieurs de ces dernières classifications recensées dans la littérature, mais celles présentées par Putman (1997) (courage physique, moral et psychologique), plus consensuelles et citées par les autres auteurs seront décrites avec davantage de précision dans cette section. De plus, bien que Putman (1997) reconnaisse que les courages moral, psychologique et physique se chevauchent ou se superposent souvent, il est pertinent, pour mieux décrire le concept, de tenter de les distinguer.

Bien qu'il apparaisse utile de présenter les différents types de courage identifiés dans la littérature afin de permettre une meilleure compréhension des différentes formes que peut prendre le courage, ces classifications ne constitueront pas une notion centrale de ce mémoire.

#### 1.2.1.1 Le courage physique

Dans son article sur les racines philosophiques du courage, Putman (2010) souligne que les plus anciens écrits sur le courage se rapportent au courage physique, en particulier dans un contexte militaire et en faisant référence à la vertu. Il définit le courage physique ainsi : « *overcoming a fear of death or physical harm for the sake of a noble goal such as*



*defense of country or family.* »<sup>11</sup> (2010, p. 9). Dans le même sens, Rachman (1984) explique que le courage physique relève de la peur d'un dommage corporel et ses recherches précisent que certaines personnes sont plus aptes que d'autres à agir courageusement malgré les risques physiques perçus.

Putman (1997) propose deux exemples du courage physique soit celui, comme le décrit Aristote, du soldat qui malgré la possibilité de mourir défend sa patrie ou encore celui d'une personne qui protégerait sa famille face à une catastrophe naturelle ou à un animal menaçant. Ces exemples présentent le caractère risqué pour l'intégrité physique de l'action posée et simultanément, l'objectif noble qui le motive (préserver la vie d'autrui).

#### 1.2.1.2 Le courage psychologique

Putman décrit ainsi le courage psychologique « *the courage it takes to face our irrational fears and anxieties* »<sup>12</sup> (1997, p. 2). Il associe ce type de courage à la menace de voir son équilibre psychologique ébranlé. L'auteur spécifie trois grandes catégories de situations où le courage psychologique est particulièrement mis de l'avant : « *destructive habits* »<sup>13</sup> (p.2), comme les dépendances aux substances par exemple, « *irrational anxieties* »<sup>14</sup>, comme par exemple les phobies et « *psychological servitude* »<sup>15</sup> (p.6) comme dans la situation où une personne en manipulerait une autre pour la contrôler.

Putman (1997), dans son article sur le courage psychologique, explique que celui-ci pourrait être une sous-catégorie du courage moral, mais qu'un aspect majeur distingue ces deux types de courage; les conséquences de l'échec à agir courageusement. De fait, dans le

---

<sup>11</sup> Le fait de surmonter la peur de la mort ou d'une blessure physique pour atteindre un objectif noble, comme la défense du pays ou de la famille [Ma traduction].

<sup>12</sup> le courage qu'il faut avoir pour affronter nos peurs et nos angoisses irrationnelles. [Ma traduction]

<sup>13</sup> les habitudes destructrices [Ma traduction]

<sup>14</sup> les anxiétés irrationnelles [Ma traduction]

<sup>15</sup> la servitude psychologique [Ma traduction]

cas du courage moral, le défaut d'agir mènerait à vivre des émotions négatives (par exemple, de culpabilité) alors que pour le courage psychologique, l'échec d'action conduirait à une menace à l'équilibre psychologique (par exemple, la fragilisation du « soi »). Lopez (2007) rapporte que le concept de courage psychologique développé par Putman (1997) et qui est axé sur l'affrontement des peurs liées à une perte d'équilibre psychologique pourrait en fait représenter une notion préliminaire à ce qu'ils ont appelé le courage vital et qui réfère à la capacité d'une personne très malade (par exemple) à faire preuve de persévérance face à la peur de mourir.

### 1.2.1.3 Le courage moral

Putman (1997) décrit le courage moral comme l'acte de faire face à la peur d'être jugé ou rejeté par ses pairs tout en conservant son intégrité personnelle. En parlant du courage moral, Lopez (2007, p. 187) souligne que : « *Authenticity and integrity may be the fulfillments most closely associated with the expression of personal views and values in the face of dissension and rejection.* »<sup>16</sup> et qu'il n'existe pas de mode d'emploi commun à tous et toutes pour déterminer ce qu'il est le plus juste ou authentique de faire dans chaque situation. Ainsi, puisqu'il peut prendre différentes formes, les exemples de courage moral dans les écrits sont assez variés. Putman (1997) en propose quelques-uns qui mettent en évidence la relation entre les deux notions centrales du courage moral, soit de préserver son intégrité tout en faisant face à la crainte de vivre la désapprobation de ses pairs. À titre d'exemple, une personne qui dénoncerait le fait de faire une blague raciste dans son groupe d'amis ferait preuve de courage moral tout comme celle qui décrierait une injustice dans son milieu de travail ou encore celle qui manifesterait en opposition à une usine d'armes (Putman, 1997). Dans ces deux types de situation, l'action ainsi mise en place vise à affirmer son intégrité (dont ses valeurs personnelles), malgré le fait que cette position ne soit pas conforme à ce qui est valorisé par les autres, et ce, au nom d'un objectif plus collectif, qui va au-delà

---

<sup>16</sup> L'authenticité et l'intégrité peuvent être les accomplissements les plus étroitement associés à l'expression de points de vue et de valeurs personnels face à la dissension et au rejet [Ma traduction]

de ses intérêts personnels. Des exemples de chevauchement entre ce type de courage et le courage physique sont aussi proposés par Putman (1997) ; celui de Gandhi qui fait preuve de courage moral en bravant la mort ou encore celui d'un soldat qui pourrait vivre un rejet de ses pairs en accomplissant une action héroïque sur le champ de bataille.

Putman (1997) explique que lorsqu'une personne échoue à faire preuve de courage moral dans une situation où son intégrité est en jeu, elle s'expose à vivre avec un sentiment de culpabilité ou de honte sans que pour autant sa stabilité mentale soit menacée, comme ce serait le cas dans une situation où il serait davantage question de courage psychologique.

Le courage moral est le type de courage qui apparaît être le plus présent dans les écrits concernant le courage au travail. Souvent associé à la prise de décisions éthiques dans les organisations, plusieurs auteurs qui seront présentés plus loin ont axé leurs travaux sur ce type de courage en particulier (Hannah, Avolio, & Walumbwa, 2011; Harbour & Kisfalvi, 2014a; LaSala & Bjarnason, 2010; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003; Sekerka & Bagozzi, 2007).

#### 1.2.1.4 Le courage social ou le courage civil de Schilpzand

En référant spécifiquement au courage dans les organisations, Schilpzand (2008) souligne la présence dans la littérature d'un autre type de courage : le courage social (souvent nommé aussi courage civil). Ce type de courage serait associé à une menace touchant particulièrement sa profession, sa position au travail, ses relations interpersonnelles ou encore sa réputation. Ce type de courage serait lié à la peur de voir son image être ternie aux yeux de l'entourage. Un exemple classique du courage civil ou social dans les entreprises serait le fait de dénoncer un acte ou une personne (Schilpzand, 2008). Ce type de courage semble proposer des similarités avec le courage moral.

#### 1.2.1.5 Le courage entrepreneurial de Schilpzand

Un autre type de courage dont fait également mention Schilpzand (2008) en se référant spécifiquement au courage dans les organisations est le courage entrepreneurial. Ce type de courage réfère à la capacité d'un individu de mettre à risque son confort financier au nom d'un objectif plus grand et davantage valorisé socialement que son bien-être économique personnel. L'auteure (Schilpzand, 2008) propose l'exemple de courage entrepreneurial suivant : un docteur qui quitterait une pratique professionnelle lucrative pour offrir ses services à une communauté reculée et isolée en Alaska.

#### 1.2.2 Deux formes de courage : Le courage personnel et le courage général

Dans le cadre de leurs travaux sur le courage personnel et général, Pury et al. (2007), expliquent que dans la plupart des recherches menées sur les différents types de courage, les participants qui prennent part à l'étude ont été sélectionnés parce qu'ils sont reconnus par les autres comme ayant fait preuve de courage. Ainsi, la plupart des recherches identifient des actions courageuses inhabituelles et vécues lors de situations extrêmes et s'attardent à des individus qui sont reconnus par leurs pairs pour leur courage extraordinaire. Ces actions impressionnantes d'individus extrêmement courageux tels que, des personnes qui ont en rescapé d'autres pendant l'Holocauste ou encore des donneurs de reins, sont à l'image de ce que les auteurs (p.100) appellent : « *monumental courage* »<sup>17</sup>. Le courage monumental est donc une forme de courage qui met de l'avant des actes qui vont au-delà de la responsabilité professionnelle et qui sont souvent reconnus et honorés publiquement. Toujours selon Pury et al. (2007, p. 100), de seulement étudier cette forme de courage serait comme: « *trying to understand depression by only studying deeply depressed individuals hospitalized for recent suicide attempts.* »<sup>18</sup>. C'est ainsi que les auteurs expliquent que pour eux, le courage pourrait

---

<sup>17</sup> Le courage monumental [Ma traduction]

<sup>18</sup> Essayer de comprendre la dépression seulement en étudiant des individus profondément déprimés, hospitalisés pour une récente tentative de suicide [Ma traduction]

se mesurer sur une échelle progressive et qu'ainsi, en analysant que les extrémités ne fourniraient qu'une compréhension partielle du phénomène.

Une recherche phénoménologique de Haase (1987) sur le courage chez les adolescents atteints d'une maladie chronique a permis de démontrer, par l'utilisation de méthodes descriptives, que tous les sujets sont capables de trouver des exemples où ils ont fait preuve de courage dans leur vie quotidienne. Ainsi, pour Lopez (2007), les actes de courage seraient beaucoup plus présents dans la vie de tous les jours qu'on pourrait le croire par la faible quantité d'études à ce sujet et face à la perception répandue selon laquelle le courage ne serait fait que d'actions extraordinaires accomplies dans des situations extrêmes. Pour lui, le courage se retrouve tout aussi bien dans des circonstances plus banales du quotidien et fait partie des processus d'adaptation liés aux défis et aux préoccupations de la vie courante. De fait, Lopez (2007) précise que les travaux des derniers siècles sur le courage ont tenté de rendre cette notion plus pertinente dans le contexte social actuel en adaptant la vision du courage des militaires lors de combat à l'expérience du quotidien des personnes « ordinaires ». Suivant cette idée que le courage peut être fait d'actes exceptionnels, mais aussi d'actions ordinaires, deux formes de courage ont été développées et classées selon une comparaison avec d'autres groupes ; le courage général et le courage personnel (Pury et al., 2007).

Le courage général (Pury et al., 2007, p. 101) est présenté ainsi : « *the person acts courageously compared to how people in general would be expected to act in that situation; the risks involved would be present for anyone.* »<sup>19</sup>. Des actions propres au courage général seraient ainsi perçues comme étant braves par n'importe qui. Ce sont souvent ces types d'actions qui sont honorées publiquement (Pury et al., 2007). Dans le cadre de ses travaux sur la création d'une échelle de mesure du courage, Schilpzand (2008) explique également que des individus ayant accompli un acte courageux aux yeux des témoins de l'événement

---

<sup>19</sup> la personne agit courageusement par rapport à la façon dont il serait attendu que les gens en général agissent dans cette situation ; les risques encourus seraient présents pour n'importe qui [Ma traduction].

peuvent souvent ne pas percevoir cet acte comme étant une manifestation de courage. Pour l'auteure, ces personnes ne se reconnaîtraient pas comme étant courageuses parce qu'elles disposent déjà d'attributs personnels liés au courage dans leur quotidien et qu'ainsi, utiliser ces attributs dans une situation plus extraordinaire ne serait que la suite normale des choses. Ces mêmes personnes expliqueraient d'ailleurs souvent leur action en précisant que n'importe qui aurait fait comme elles dans les mêmes circonstances (Schilpzand, 2008). Cette même auteure soutient que : « *although the circumstances play a role to reveal the courage that lies within, courageous individuals do not act unusually as compared to their own behavioral standards.* »<sup>20</sup> (p. 15)).

La définition du courage personnel (Pury et al., 2007, p. 101) est la suivante : « *actions which are only courageous given the context of the actor's personal limitations.* »<sup>21</sup>. Ainsi, les actions propres au courage personnel relèvent davantage de la capacité d'agir malgré ses difficultés personnelles, ses peurs et ses limitations propres. Elles ne seraient reconnues comme étant courageuses que par des personnes très empathiques ou encore par des proches qui connaissent les difficultés personnelles que la personne en question a su surmonter (Pury et al., 2007).

Le tableau suivant issu des travaux de Pury et al. (2007) (voir le tableau original en anglais à l'annexe II) permet de présenter les différences entre le courage personnel et le courage général.

---

<sup>20</sup> bien que les circonstances jouent un rôle pour révéler le courage qui sommeille en eux, les individus courageux n'agissent pas de manière inhabituelle par rapport à leurs propres normes comportementales [Ma traduction]

<sup>21</sup> des actions qui ne sont courageuses que dans le contexte des limites personnelles de l'acteur [Ma traduction]

Tableau 1 <sup>22</sup> - « Proposition de différenciation entre le courage personnel et le courage général » <sup>23</sup>

	<b>Courage personnel</b> [Ma traduction] <sup>24</sup>	<b>Courage général</b>
<b>Groupe de comparaison</b>	Soi	Personne prototypique
<b>Pourquoi l'action est-elle courageuse ?</b>	Limite personnelle	Risque évident
<b>Type de risque ou d'obstacle</b>	Interne	Externe
<b>Est-ce que l'action serait courageuse si elle était réalisée par n'importe qui ?</b>	Non	Oui
<b>Présence de peur ?</b>	Oui	Non
<b>Présence de confiance ?</b>	Non	Oui

Source : (Pury et al., 2007, p. 102)

Dans leur recherche, Pury et al. (2007) ont soulevé des différences importantes entre ces deux formes de courage. De fait, des contrastes importants entre deux émotions centrales à l'étude ont été notés selon qu'elles étaient associées au courage personnel ou général ; la

<sup>22</sup> Il est à noter que la version originale en anglais de ce tableau est présentée à l'annexe II.

<sup>23</sup> « *Proposed differentiation of personal and general courage* » (Pury et al., 2007, p. 102)

<sup>24</sup> La mention [Ma traduction] s'applique à l'ensemble des éléments inscrit au tableau 1. Dans un souci d'alléger la lecture, elle ne sera pas répétée pour chacune des cases.

peur et la confiance. Alors que le courage général amène l'individu à atteindre un objectif vu comme honorable par la plupart des gens, la personne qui fait preuve de courage personnel chercherait davantage à atteindre des buts personnels variant selon sa nature propre (Pury & Kowalski, 2007). Pour finir, pour ces mêmes auteurs, l'espoir et la persévérance seraient deux notions utilisées pour décrire les actions courageuses qui se retrouveraient dans tous les types de courage.

### **1.3 LE COURAGE EN MILIEU DE TRAVAIL**

#### **1.3.1 Définition du courage en milieu de travail**

Comme le soulignent Detert et Bruno (2017), les recherches empiriques sur le courage au travail sont peu nombreuses et le fait que la littérature sur le courage en général soit souvent non consensuelle et désorganisée entrave la compréhension de ce concept appliqué au domaine du travail. Lorsqu'il est question de clarifier la définition du courage en milieu de travail, les mêmes obstacles semblent s'appliquer qu'au courage en général ; la perception implicite du chercheur sur le courage et la difficulté à le mesurer rigoureusement (J. R. Detert & Bruno, 2017). Le tableau 2 propose une sélection de descriptions et de définitions du courage en contexte organisationnel issue de la revue de littérature de Tkachenko et al. (2020) (voir le tableau original en anglais à l'annexe III). Il est à noter que cette synthèse semble rassembler à la fois des conceptions du courage en milieu de travail pour les acteurs organisationnels en général et d'autres spécifiques au courage managérial.



Tableau 2<sup>25</sup> - « Sélection de définitions et de descriptions d'actes de courage en contexte organisationnel »<sup>26</sup>

<b>Sources</b>	<b>Définitions et descriptions [Ma traduction]<sup>27</sup></b>
Van Eynde (1998)	Le courage managérial est la volonté de faire ce qui est juste face au risque. En pratique, le courage managérial comprend des actions telles que (a) la confrontation avec le statu quo, (b) embrasser le changement face à la résistance, et (c) s'opposer à une idée populaire, mais malsaine.
Klein and Napier (2003)	Le courage implique cinq facteurs : la franchise (dire et entendre la vérité), le but (poursuivre des objectifs élevés et audacieux), la rigueur (inventer des disciplines et les faire tenir), le risque (donner du pouvoir, faire confiance et investir dans les relations) et la volonté (inspirer l'optimisme, l'esprit et la promesse).
Rate and Sternberg (2007)	Nous décrivons le courage comme (a) un acte intentionnel exécuté après une délibération délibérée, (b) impliquant la reconnaissance et l'endurance d'un risque substantiel pour l'acteur, (c) la tentative d'atteindre un bien noble ou un but louable, (d) la persistance, peut-être, malgré la présence d'une peur personnelle...
Kilmann, O'Hara, and Strauss (2010)	Nous définissons un acte courageux dans une organisation comme comprenant cinq propriétés essentielles : (1) le libre choix de décider d'agir ou non (par opposition à la contrainte) ; (2) un risque significatif de subir un préjudice ; (3) l'évaluation que le risque est raisonnable et que l'acte envisagé est considéré comme justifiable

<sup>25</sup> La version originale en anglais de ce tableau est présentée à l'annexe III.

<sup>26</sup> *Selected definitions and descriptions of acts of courage in the organizational context* (Tkachenko et al., 2020, p. 3)

<sup>27</sup> La mention [Ma traduction] s'applique à l'ensemble des éléments inscrit au tableau 2. Dans un souci d'alléger la lecture, elle ne sera pas répétée pour chacune des cases.

	(et non téméraire) ; (4) la poursuite d'objectifs valables ; et (5) la poursuite d'une action réfléchie malgré la peur.
Schilpzand, Hekman, and Mitchell (2014)	L'action courageuse est une « poursuite volontaire d'un objectif socialement valable malgré le risque qui l'accompagne et la peur produite par un événement difficile » (p. 54). Quatre types de courage : (a) tenir tête à l'autorité, (b) découvrir des erreurs, (c) structurer l'incertitude, et (d) protéger ceux qui sont dans le besoin.
Koerner (2014)	Trois composantes du courage : (a) des objectifs moralement dignes ; (b) des risques, des menaces ou des obstacles ; et (c) des actions intentionnelles qui interagissent et donnent lieu à plusieurs formes de comportement courageux au travail (p. 86). Quatre formes différentes de travail identitaire basé sur le courage : (a) l'endurance, (b) la réaction, (c) l'opposition, et (d) la création.
Detert and Bruno (2017)	Le courage au travail est un acte pertinent pour le domaine professionnel accompli pour une bonne cause malgré les risques importants que l'acteur peut percevoir sur le moment.

Source : (Tkachenko et al., 2020, p. 3)

À la lecture des différentes définitions présentées, il apparaît évident que plusieurs attributs associés au courage en général trouvent leur place dans les conceptions propres au milieu de travail. Par exemple, Detert et Bruno (2017) définissent le courage en milieu de travail à travers les concepts de risque perçu et de but honorable : « *a work domain-relevant act done for a worthy cause despite significant risks perceivable in the moment to the actor* »<sup>28</sup> (p. 5). D'autres chercheurs (Schilpzand, Hekman, & Mitchell, 2015) ont défini un acte de courage au travail ainsi : « *Voluntarily pursuing a socially worthy goal despite the*

---

<sup>28</sup> un acte pertinent pour le domaine professionnel accompli pour une bonne cause malgré les risques importants perçus sur le moment par l'acteur. [Ma traduction]

*risk that accompanies and the fear produced by a challenging event* » (p.54)<sup>29</sup>, soulignant quant à eux, encore une fois, le risque, la présence de peur et l'objectif noble. D'autres définitions, comme celle de Koerner (2014) par exemple, mettent de l'avant également la notion de libre choix d'action, d'intention délibérée et de volonté personnelle. Le fait que les mêmes concepts qui définissent le courage en général se retrouvent également appliqués au contexte du milieu du travail semble apporter une cohérence générale aux travaux des différents auteurs sur le sujet sous l'angle organisationnel. Koerner (2014) souligne par contre que certaines caractéristiques propres aux actes de courage en milieu de travail les distinguent de l'accomplissement des actes de courage dans d'autres contextes de la vie courante comme une notion de menace personnelle plus importante, une possibilité plus élevée de différends interpersonnels ainsi qu'une nécessité de partenariat entre les personnes impliquées.

Tout comme dans la littérature en général sur le thème du courage, lorsqu'il est question des applications du courage en milieu de travail, des auteurs se sont intéressés à ce qui fait qu'une action est considérée comme étant courageuse ou simplement téméraire. Detert et Bruno (2021) expliquent que certains actes sont considérés comme courageux puisqu'ils pourraient apporter des conséquences négatives pour l'ensemble de l'organisation alors que d'autres le sont parce qu'ils mettent directement à risque la personne qui les accomplit dans son intégrité. Schilpzand (2008), souligne que pour valider la présence ou non d'un acte courageux, il est pertinent d'en examiner le résultat. Ainsi l'auteure émet l'hypothèse que les personnes qui jugent qu'une action est courageuse ou non le font une fois la finalité de l'acte en question connue. Ainsi, si l'action a une finalité positive, l'acte sera plus souvent considéré comme étant courageux (par exemple, si une personne en sauve une autre de la noyade) et si la finalité est négative (par exemple, une employée qui dénonce un comportement illégal en entreprise et qui se fait mettre à la porte par la suite), l'acte pourrait être vu comme étant seulement téméraire (Schilpzand, 2008).

---

<sup>29</sup> la poursuite volontaire d'un objectif socialement valable malgré le risque qui l'accompagne et la peur produite par un événement qui représente un défi [Ma traduction]

### 1.3.2 Manifestations de courage en milieu de travail

Detert et Bruno (2021) proposent plusieurs exemples concrets de démonstrations de courage au travail. Ils soulignent que l'exemple le plus courant qui vient à l'esprit en pensant au courage en milieu de travail est celui de dénoncer une situation non éthique, aussi nommée « *whistleblowing* ». Les auteurs (J. Detert & Bruno, 2021) identifient pourtant plusieurs autres manifestations courantes de courage au travail, que les employés peuvent banaliser en les identifiant simplement comme le fait de faire le travail pour lequel ils sont engagés : « *Challenging bosses about strategic moves or operating policies, speaking honestly to peers or subordinates who aren't pulling their weight, making and owning bold decisions* »<sup>30</sup> (p. 66). Le tableau 3 présente un ensemble d'exemples de comportements de courage en milieu de travail identifié par Detert et Bruno (2021) dans leurs recherches des dix dernières années auprès de centaines d'organisations. Ces exemples sont issus des données récoltées auprès d'employés et de gestionnaires de toute classe d'emploi et sont organisés en six catégories selon la personne qui est visée par le comportement courageux.

---

<sup>30</sup> Remettre en question les décisions stratégiques ou les politiques opérationnelles de son supérieur, parler honnêtement à ses pairs ou à ses subordonnés qui ne font pas leur travail, prendre des décisions audacieuses et les assumer, voilà autant d'actes de courage au travail [Ma traduction].

Tableau 3<sup>31</sup> - « Actes de courage qui mènent à la croissance »<sup>32</sup>

<p><b>Tenir tête aux figures d'autorité</b> [Ma traduction]<sup>33</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuser explicitement de se conformer aux ordres, attentes ou décisions problématiques venant d'en haut.</li> <li>• Repousser les politiques ou pratiques stratégiques ou opérationnelles des dirigeants lorsqu'elles ne servent pas l'organisation.</li> <li>• Prendre la parole lorsqu'un dirigeant adopte un comportement contraire à l'éthique, illégal, irrespectueux, blessant, non professionnel ou inapproprié.</li> </ul>
<p><b>Confronter ses pairs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprimer des inquiétudes sur la qualité, la quantité ou la ponctualité du travail d'un coéquipier.</li> <li>• Partager une mauvaise nouvelle, une nouvelle difficile à entendre ou un point de vue contraire.</li> <li>• Prendre la parole lorsqu'un collègue adopte un comportement contraire à l'éthique, illégal, irrespectueux, blessant, non professionnel ou inapproprié.</li> </ul>
<p><b>Gérer les interactions difficiles avec les partenaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engager des conversations difficiles avec des clients ou des partenaires commerciaux.</li> </ul>

<sup>31</sup> Il est à noter que la version originale en anglais de ce tableau est présentée à l'annexe IV.

<sup>32</sup> « *Acts of courage that lead to growth* » (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)

<sup>33</sup> La mention [Ma traduction] s'applique à l'ensemble des éléments inscrit au tableau 2. Dans un souci d'alléger la lecture, elle ne sera pas répétée pour chacune des cases.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre une décision ou un changement de politique qui pourrait mettre en colère les clients ou les partenaires commerciaux.</li> </ul>
<b>Corriger les subordonnés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir une rétroaction négative informelle.</li> <li>• Fournir un retour négatif formel (une évaluation négative, par exemple) ou prendre des mesures disciplinaires.</li> <li>• Prendre la parole lorsqu'un subordonné adopte un comportement contraire à l'éthique, illégal, irrespectueux, blessant, non professionnel ou inapproprié.</li> </ul>
<b>Rechercher la croissance professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepter une tâche étendue ou une responsabilité supplémentaire ; essayer un nouveau comportement ou une nouvelle activité.</li> <li>• S'approprier ou diriger un changement audacieux des normes de l'organisation ou du secteur.</li> <li>• Créer une nouvelle entreprise ou s'engager dans un acte entrepreneurial.</li> </ul>
<b>Sacrifier sa sécurité personnelle ou son avancement pour le bien de tous</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démissionner pour des raisons de principe.</li> <li>• Accepter une réduction de salaire ou de rôle ou refuser d'accepter une augmentation de salaire ou de rôle sur la base de ses principes.</li> <li>• Se rendre vulnérable afin d'améliorer les performances ou le bien-être du groupe.</li> </ul>

Source : (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)

Detert et Bruno (2017) ont identifié ces exemples comme étant des comportements qui visaient directement ou indirectement le développement et l'évolution de la personne ou de l'organisation et précisent que les risques perçus qui y sont associés en font des actes plutôt

rare dans les milieux de travail. Leur manière de nommer les manifestations de courage qu'ils présentent (Actes de courage qui mènent à la croissance) semble uniquement présenter les actions qui auraient pour résultat le développement de la personne qui l'accomplit ou l'organisation, ce qui porte la chercheuse à se questionner sur l'existence pour eux d'un autre type d'actions qui n'aurait pas ce résultat ou obtiendrait même un résultat contraire.

Tout comme ces derniers auteurs qui ont pu classer les actes de courage au travail en six catégories d'actions, Schilpzand et al. (2015) semblent avoir grandement contribué à la description des actes de courage en milieu de travail en interviewant 94 participants issus de milieux professionnels différents et en identifiant 4 types de courage qui se retrouvent en milieu de travail : « standing up to authority, uncovering mistakes, structuring uncertainty, and protecting someone in need.»<sup>34</sup> (p. 70). Ces derniers auteurs (Schilpzand et al., 2015) précisent toutefois qu'il pourrait exister d'autres types de courage également.

### **1.3.3 Effets des actes de courage en milieu de travail**

Detert et Bruno (2021) identifient que plusieurs comportements courageux en milieu de travail permettent de manière directe ou indirecte de créer un espace d'apprentissage et de croissance à la fois pour l'individu qui pose l'action, pour son groupe de travail ou pour l'organisation elle-même. Ainsi, en évitant de faire face et d'agir sur les situations qui demandent de surmonter une peur et de faire face à un risque (par exemple, en omettant de dénoncer un comportement inapproprié d'un collègue ou en évitant une conversation difficile sur le plan émotif), le gestionnaire ou l'employé priverait par la même occasion son organisation d'une opportunité de croissance et d'apprentissage. Les auteurs (J. Detert & Bruno, 2021) soulignent par ailleurs que les personnes qui adoptent des comportements courageux deviendraient plus solides, performantes et productives au travail. D'autres auteurs (Tkachenko et al., 2020) ont également pu démontrer que les comportements de

---

<sup>34</sup> tenir tête à l'autorité, mettre en lumière des erreurs, structurer l'incertitude et protéger une personne dans le besoin [Ma traduction]

courage dans un contexte professionnel étaient positivement corrélés avec la performance au travail.

Des auteurs en psychologie (Magnano, Santisi, Zammitti, Zarbo, & Di Nuovo, 2019) ont pu démontrer le rôle du courage en organisation dans la relation entre la qualité de vie, le sens du travail et l'employabilité dite durable. Magnano et al. (2019), en s'appuyant sur les recherches d'autres auteurs (May et al., 2003) révèlent que le courage agit comme ressource comportementale adaptative pour permettre à l'individu de faire face aux exigences du travail et aux difficultés professionnelles. Ainsi, Magnano et al. (2019) concluent dans leur recherche que le courage a des effets indirects sur l'épanouissement de l'individu dans son employabilité et sur le sens donné à son travail, influençant également la dimension de la satisfaction générale face à sa vie.

#### **1.4 LE COURAGE MANAGÉRIAL**

Déjà, il y a plus de vingt ans, Harris (1999) soulignait que les auteurs en management s'intéressent de plus en plus au courage du gestionnaire. Il présentait par ailleurs déjà le courage comme étant une vertu managériale. Bien que des écrits relativement récents sur le thème soient disponibles, leur nombre semble plutôt restreint. Pour Harbour et Kisfalvi (2014a), la plupart des recherches effectuées sur le courage sous l'angle de la gestion l'ont été dans les dernières années et sont limitées. Ainsi, il ne serait pas possible de dégager une vision cohérente et une définition consensuelle des auteurs sur le concept de courage managérial (2014a). Dans la littérature, de la même manière que le courage en milieu de travail de manière plus large, le courage managérial est surtout étudié sous l'angle individuel du gestionnaire (Schilpzand et al., 2015), mais parfois aussi sous celui de l'ensemble de l'organisation (Kilmann, O'Hara, & Strauss, 2010). Pour Vadnais (2013), le courage managérial serait surtout abordé dans la littérature comme manière d'utiliser et de rendre opérationnel le courage en milieu de travail, mais peu d'études empiriques seraient disponibles afin d'en comprendre les implications concrètes. De fait, il s'avère qu'alors que de nombreux écrits sur la mesure du courage sont disponibles, peu de recherches semblent



avoir été mises en place sur les impacts du courage managérial au travail et encore moins, comme le signale Harris (1999), sur son développement. La recension des écrits permet d'identifier que la plupart des articles traitant du courage managérial portent spécifiquement sur le courage dit « moral » et sont, la plupart du temps, associés à l'éthique en milieu professionnel (Bertholet, Gaudet, & Rousseau, 2020; Connor, 2017; Hannah et al., 2011; Harbour & Kisfalvi, 2014b; LaSala & Bjarnason, 2010; May et al., 2003; Sekerka & Bagozzi, 2007; Sekerka et al., 2009).

#### **1.4.1 Définition et manifestations du courage managérial**

Des auteurs (Sekerka et al., 2009) proposent que le courage moral en milieu de travail soit considéré comme une compétence managériale. Selon le lexique de gestion et de management (Denis, Martinet, & Silem, 2016, p. 126), le terme compétence peut être défini ainsi :

« Ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés et combinés par les individus dans un contexte productif qui ont fait preuve de leur efficacité et qui sont reconnus comme pertinents et performants par les tiers. Les aptitudes qui recouvrent la compétence concernent aussi bien les activités de sélection, de mobilisation, de transfert, de savoirs théoriques, méthodologiques (procéduraux) et de savoir-faire méthodologiques, relationnels et sociaux. »

Harris (1999), quant à lui, souligne que le courage managérial doit être compris à la fois comme étant lié à des attributs personnels du gestionnaire et comme une réponse à des circonstances externes. Il ne doit donc pas seulement être considéré comme une compétence.

Ainsi, la revue de la littérature sur le courage managérial permet de relever la difficulté à situer le courage dans la pratique professionnelle ; s'agit-il d'une compétence, d'une habilité, de caractéristiques personnelles ou de traits de personnalité du gestionnaire ? S'agit-il, comme la définition de la compétence le souligne, d'un savoir et d'un savoir-faire ou bien davantage d'une forme de savoir-être et de savoir-vivre ensemble ou alors d'une décision se manifestant par des actions précises en réaction à des circonstances externes ? Ces

divergences entre les points de vue des auteurs ne semblent pas surprenantes puisqu'elles ne sont qu'une manifestation de plus de la difficulté consensuelle face à la définition du courage et à ses manifestations.

## **1.4.2 Le courage et la posture professionnelle de gestionnaire**

### 1.4.2.1 Le courage en tant que gestionnaire

Dans la littérature, lorsqu'il est question du courage propre à une personne qui adopte une fonction de gestion au sens large, les auteurs réfèrent couramment au courage « managérial ». Le mot managérial, identifié comme un anglicisme dans le dictionnaire « *Le nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* » (2009) est défini ainsi : « Du management ». Le lexique de gestion et de management (2016, p. 387) définit le management ainsi :

« 1. L'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour la gestion d'une entité économique. 2. Dans le vieux français, on parlait de ménage (Olivier de Serre, Sully) signifiant l'art de diriger, d'administrer, d'organiser une entité économique qui peut être aussi bien une nation qu'une entreprise ou une unité de travail, en vue d'atteindre un objectif déterminé. »

Sekerka et al. (2009) ont appliqué leur mesure du courage « professionnel » au sens de « *profession of management* »<sup>35</sup> (p. 566). Sekerka et al. (2009) soulignent en ce sens que le courage managérial est une compétence de management, mais que celle-ci peut être associée à plusieurs types de profession et non seulement à celle de « manager ».

---

<sup>35</sup> profession de la gestion [Ma traduction]

#### 1.4.2.2 Le courage en tant que leader

Les recherches d'écrits sur le courage « managérial » mènent à identifier que le courage est souvent associé au rôle ou à la posture de leader en plus de celui de gestionnaire. Ce constat apparaît cohérent puisque le leadership est une caractéristique couramment associée au rôle de gestionnaire alors que la posture de leader ne nécessite pas nécessairement d'occuper un poste formel en gestion. Dans une organisation, les membres du personnel pourraient exercer un leadership, mais sans nécessairement être un gestionnaire. Comme le dénote Wierzbicki (2017, p. 414) « on se demande s'il est possible d'être manager ou dirigeant sans leadership... ou bien d'être un leader sans manager. ».

Dans la littérature, le courage fait souvent partie des caractéristiques personnelles attribuées au leader (Gosselin, Brunelle, & Auger, 2015; Harbour & Kisfalvi, 2008; May et al., 2003; Sarros & Cooper, 2006; Sendjaya & Sarros, 2002). Plus spécifiquement, la notion de courage peut être associée à des styles de leadership précis : le leadership transformationnel (Aprigliano, 2000; Gosselin et al., 2015), le leadership authentique (Hannah et al., 2011; May et al., 2003) ou le leadership servant (Sendjaya & Sarros, 2002). Dans sa thèse, Aprigliano (2000) explique que c'est le courage qui guide le leader transformationnel vers la création de relations solides, d'une vision qui tient compte à la fois du passé et du futur, qui responsabilise ses équipes et qui permet à lui-même et à son entourage de développer une responsabilité morale plus élevée. Elle explique également que : « *Without leaders who have the courage to do these and many other actions, today's organizations may begin the slow decline towards extinction.* »<sup>36</sup> (p. 7). De plus, Bass et al. (1996) qui se sont intéressés particulièrement aux types de leadership dans leurs travaux soutiennent que : « *Transformational leadership influences followers by getting them to transcend their self-interests for the good of the group, organisation, or society, while also*

---

<sup>36</sup> Si les dirigeants n'ont pas le courage d'accomplir ces actions et bien d'autres encore, les organisations d'aujourd'hui risquent de commencer leur lent déclin vers l'extinction. [Ma traduction]

*enhancing followers' expectations and abilities, and their willingness to take risks* »<sup>37</sup> (p. 10). Les notions de prise de risque et d'objectif noble qui dépasse les intérêts personnels présentes dans cet extrait sur le leadership transformatif sont cohérentes avec les descriptions du courage identifiées dans la revue de littérature.

La notion de leadership authentique par Hannah et al. (2011) met en évidence 4 dimensions propres aux leaders authentiques : la conscience de soi, le sens moral développé, appuyé sur des valeurs claires, la création de relations interpersonnelles honnêtes et transparentes et la capacité à analyser les situations à partir de points de vue différents et de se remettre en question dans le processus décisionnel. Ces auteurs (Hannah et al., 2011) ont d'ailleurs pu démontrer que la présence de leaders authentiques qui font preuve de courage moral dans une organisation peut influencer les autres à en faire autant. Par ailleurs, bien que ses travaux ne portent pas spécifiquement sur le leadership, Woordard (2004) présente le courage comme étant une composante essentielle de l'authenticité, au sens existentiel du terme. Van Dierendonck (2011, p. 1241) a identifié le courage comme une des huit dimensions associées au leadership servant, un style de leadership où le leader agit à partir d'une posture qui se veut être au service des personnes qu'il mène.

Ces manières d'associer courage, authenticité, intégrité et leadership semblent par ailleurs apporter une vision particulièrement ajustée à ce projet de recherche, tel que les résultats présentés en rendront compte au chapitre 4.

---

<sup>37</sup> Le leadership transformationnel influence les suiveurs en les amenant à transcender leurs intérêts personnels pour le bien du groupe, organisation ou de la société, tout en renforçant les attentes et les capacités des suiveurs, ainsi que leur volonté de prendre des risques [Ma traduction]

### **1.4.3 Types de courage managérial**

#### **1.4.3.1 L'absence de courage, le courage d'être et le courage d'agir (Harbour & Kisfalvi, 2014a)**

Harbour et Kisfalvi (2014a) semblent avoir apporté un éclairage nouveau sur le concept, premièrement en étudiant spécifiquement le courage managérial sous l'angle moral et deuxièmement, en ajoutant à la définition du courage managérial deux catégories principales de moments où ce type de courage est identifié. La première catégorie est identifiée comme étant l'absence de courage ou la non-nécessité de faire preuve de courage (Harbour & Kisfalvi, 2014a) ; une catégorie qui présente donc des contextes où le courage est inexistant. La deuxième catégorie de moments clés est celle où le courage managérial moral est présent. Cette catégorie permet de dégager deux types de courage spécifiques au courage managérial : le courage d'être et le courage d'agir (2014a). Il est important de préciser que le courage d'être de Harbour et Kisfalvi (2014a) ne réfère pas à la notion de courage d'être développé par Tillich et al. (2014). Harbour et Kisfalvi (2014a) expliquent que dans le cadre de leur recherche, le courage d'agir était le type de courage moral managérial le plus souvent nommé par les participants et participantes et que ceux-ci le définissaient par des termes qui réfèrent à un acte précis lié à l'exercice du leadership tels que : décider, confronter ou agir. Ce serait donc le courage de l'action.

Le courage d'être de Harbour et Kisfalvi (2014a) est décrit par les participants de la recherche par des verbes plus passifs et par des exemples tels que : avoir le courage d'être en contrôle de mes sentiments ou avoir le courage d'être tenace. Ce type de courage est dépeint par les auteures (Harbour & Kisfalvi, 2014a) comme étant associé à une plus grande charge émotionnelle que le courage d'agir. L'intensité émotionnelle forte vécue lors de ce type de moments de courage s'expliquerait par la perception des participants que le risque associé à l'action représente un défi personnel réel et par un moindre sentiment de contrôle sur les événements (Harbour & Kisfalvi, 2014a).

#### 1.4.3.2 Les quatre types de moments de courage du gestionnaire (Harris, 1999)

Contrairement aux auteures précédentes qui ont classé les types de moments de courage managérial en fonction de la nature de l'action posée, Harris (1999) présente une manière de distinguer les différents types de moments de courage à partir de deux critères fort différents: le niveau d'effort (ou le manque d'effort) déployé par le gestionnaire pour atteindre son but et le succès de l'atteinte de l'objectif. De ces deux critères, l'auteur distingue quatre types de moments de courage.

Le premier type propose des situations où il n'y a ni effort ni succès, par exemple dans le cas où un gestionnaire sait qu'il devrait agir d'une manière qui demanderait du courage pour atteindre un but précis, mais change d'idée après avoir pris conscience d'obstacles possibles. Il choisit donc d'opter pour une autre action, ce qu'un observateur externe pourrait identifier comme étant une forme d'échec à la mise en action courageuse. Dans ce type de moment, le gestionnaire ne vit pas de regret face à sa décision. Le deuxième type de moments de courage est caractérisé par des efforts certains du gestionnaire pour mettre en œuvre ce qu'il serait nécessaire pour atteindre le but précis avec courage, mais sans pour autant que ce dernier ne connaisse un succès comme issue à son action. Ainsi, le gestionnaire essaie du mieux qu'il peut de mettre en œuvre l'action courageuse, mais n'y parvient pas. Ce type de situation a pour conséquences de laisser le gestionnaire avec des regrets sur son action ou sa non-action, un sentiment qu'il aurait dû agir autrement et une impression de manque de courage. Le troisième type de moments de courage implique que le gestionnaire fasse preuve à la fois d'efforts et connaisse un succès à son action. Lors de ces moments, le choix de l'action est exigeant et demande au gestionnaire de trouver la force de le faire. Le quatrième et dernier type de courage est caractérisé par le succès de l'action, mais l'absence d'efforts du gestionnaire pour y arriver. Un observateur externe verrait assurément l'action du gestionnaire comme étant courageuse alors que ce dernier ne considère pas nécessairement son action ainsi puisqu'il l'a accompli sans réel effort ou remise en question sur les gestes à

poser. La figure 1 « Types de moments de courage »<sup>38</sup> ci-bas, tirée de (Harris, 1999, p. 8) propose un schéma décrivant l'interaction de ces quatre types de moments de courage des gestionnaires (voir aussi l'annexe V pour la reproduction de la figure 1 originale en anglais).

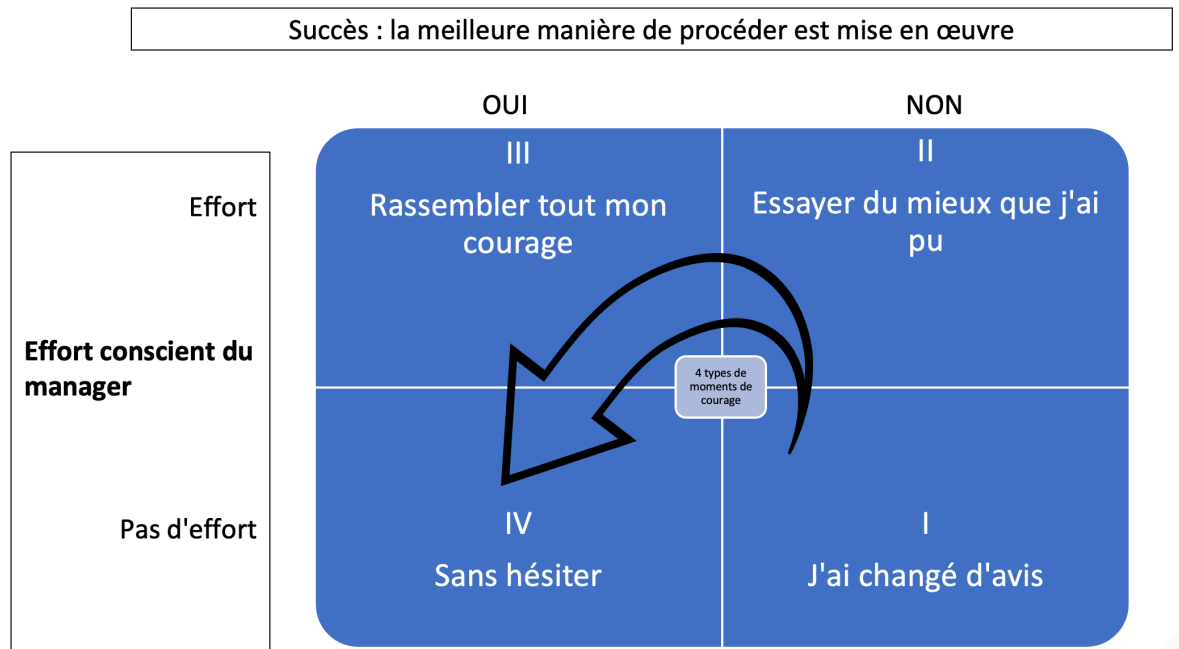


Figure 1<sup>39</sup> - « Types de moments de courage [Ma traduction]<sup>40</sup> »<sup>41</sup> (Harris, 1999, p. 8)

Pour Harris (1999), la figure 1 propose un modèle pouvant permettre aux gestionnaires de situer leurs expériences passées de courage (ou de manque de courage) et d'identifier également leurs aspirations d'action futures. Il s'agit, de notre point de vue, d'une des rares

<sup>38</sup> « *Types of courage events* » (Harris, 1999, p. 8)

<sup>39</sup> Il est à noter que la version originale en anglais de cette figure est présentée à l'annexe V.

<sup>40</sup> La mention [Ma traduction] s'applique à l'ensemble des éléments inscrit à la figure 1. Dans un souci d'alléger la lecture, elle ne sera pas répétée pour chacune des inscriptions.

<sup>41</sup> « *Types of courage events* » (Harris, 1999, p. 8)

recherches sur le courage managérial qui peut apporter des notions concrètes de réflexion pour un gestionnaire qui souhaiterait comprendre, voir se mettre en action pour le développement de sa pratique managériale du courage. Contrairement aux autres recherches sur le courage managérial qui cherchent à mesurer le courage sur une échelle par des questions préformulées, ce tableau invite le gestionnaire à procéder à une autoévaluation de son action et à chercher à articuler un projet de développement précis à partir des types de moments identifiés. De plus, ce schéma, en montrant le caractère dynamique et en mouvement des moments de courage, peut être associé aux étapes de la prise de décision (voir figure 2) pour fournir une compréhension de la séquence décisionnelle des cadres. C'est pourquoi la chercheuse a choisi de la présenter dans ce chapitre même si ce modèle n'a pas été utilisé concrètement dans ce projet de recherche.

#### **1.4.4 Motivation soutenant le choix de l'action courageuse du gestionnaire**

Van Eynde (1998) nomme que bien qu'il soit relativement aisé de parler de l'utilité théorique du courage managérial, de mettre cette compétence en application concrètement pour un gestionnaire peut être stimulant, voir même grisant ou encore totalement terrifiant. Deux variables seraient en interaction dans la décision de se mettre en action avec courage pour un gestionnaire : ses propres valeurs, qui agissent comme indicateurs de ce qu'il est bien ou non de faire et le pouvoir qu'ont d'autres personnes de le réprimander pour ce même acte. De même, selon cet auteur (Van Eynde, 1998), ces deux variables influencent la motivation à agir ; plus les valeurs personnelles du gestionnaire sont confrontées dans une situation, plus celui-ci sera motivé à agir, mais simultanément, plus le risque perçu face à la mise en action est grand, moins la personne sera encline à se mettre en action.

Lorsqu'il est question de la décision de mise en action courageuse au travail, Schilpzand et al. (2015) identifient trois types de situations au travail où les individus agissent : lorsqu'ils se sentent un devoir de poser une action face à une situation où une personne aurait besoin d'aide, devant l'exercice excessif du pouvoir d'une autre personne ou encore face à une erreur commise. Schilpzand et al. (2015) ont pu identifier trois composantes



liées au contexte dans lesquelles s’accomplissent les actes courageux au travail plutôt qu’aux prédispositions personnelles à faire preuve de courage et qui influenceraient la motivation à agir ou non. Il s’agit de la perception d’un acteur face à son propre pouvoir d’action dans la situation (est-ce que je suis vraiment la meilleure personne pour agir dans la situation ?), sa capacité à se reconnaître dans l’expérience vécue par les autres acteurs en cause et enfin, l’autonomie d’action possible en lien avec l’environnement de travail et ses normes sociales ou autres (Schilpzand et al., 2015, p. 71). En s’intéressant plus particulièrement à la séquence précédent et motivant l’action courageuse, ces auteurs ont contribué à clarifier empiriquement le processus de prise de décision et de réalisation de l’acte courageux au travail. Le chapitre 4 mettra de l’avant d’autres travaux proposant une application de la théorie sur la séquence de mise en action décisionnelle courageuse des gestionnaires.

#### **1.4.5 Mesurer le courage**

Plusieurs auteurs se sont attardés à tenter de créer ou de valider une mesure du courage (par exemple (Connor, 2017; Dussault, Valois, & Frenette, 2007; Howard, Farr, Grandey, & Gutworth, 2017; Kaiser & Hogan, 2010; Kilmann et al., 2010; Schilpzand, 2008; Sekerka et al., 2009; Cooper R. Woodard, 2004; Cooper R Woodard & Pury, 2007)). Les différents travaux sur la mesure du courage permettent d’identifier les apports scientifiques importants de ces chercheurs, en particulier sur la définition des concepts, la description précise des actes de courage ou encore sur les comportements managériaux qui y sont associés. Il semble évident que ces travaux offrent une portée plus concrète aux écrits sur le thème et que leur apport est essentiel à la compréhension du courage appliqué à la fonction de gestion.

Ces échelles de mesure pourraient permettre d’évaluer l’évolution du courage chez une personne et s’avérer fort pertinentes pour valider la possibilité de développer le courage managérial. Par contre, pour Lopez (2007), la conception des échelles de mesure met encore une fois en lumière la difficulté de consensus face à la définition du courage. De fait, comme le soulignent Schilpzand et al. (2015), il existe dans la littérature deux types de conception du courage : celle qui met de l’avant que le courage est une vertu, une caractéristique propre

à un individu et celle qui propose plutôt que le courage est une réaction à un déclencheur particulier, dans un contexte précis. Ainsi, pour Lopez (2007), si le courage est compris comme une caractéristique ou un attribut personnel, alors il serait possible de le mesurer significativement par des échelles pour en évaluer le niveau de présence. D'un autre côté, si le courage est vu comme une réaction face à un déclencheur, les échelles de mesure ne permettraient pas de l'identifier et d'autres méthodes plus pertinentes devraient être utilisées (observations, méthodes narratives...etc.). Rate et al. (2007) soulignent par ailleurs que la plupart des tentatives des chercheurs visant à définir et à mesurer le courage démontrent qu'il est plus aisé de comprendre le courage comme une réaction précise face à une situation difficile que comme un trait de personnalité, généralement relativement régulier et stable malgré la diversité des situations vécues. Pour ces derniers auteurs, les chercheurs seraient davantage aptes à démontrer qu'une action permet de qualifier une personne de courageuse (par des actes précis et clairs) plutôt que par des traits de caractère stables dans le temps. Par exemple, dans leur recherche sur la mesure de l'intégrité des leaders, Kaiser et Hogan (2010) ont identifié le courage managérial comme une compétence du gestionnaire et l'ont défini comme étant la capacité de nommer des situations difficiles malgré le risque de rendre d'autres personnes inconfortables. Shilpzand et al. (2015) soulignent qu'effectivement, les recherches effectuées sur le courage en contexte organisationnel s'attardent davantage à identifier des actions précises effectuées par des acteurs qui, souvent, agissent dans l'objectif d'éviter des conséquences négatives dans le milieu de travail. Sekerka et al. (2009) expliquent que pour eux les actes de courage moral professionnel seraient : « *a range of behaviors described as having trait-like qualities that are generalizable and relatively stable over time and place.* »<sup>42</sup> (p. 566)

---

<sup>42</sup> une gamme de comportements décrits comme ayant des qualités semblables à des traits, généralisables et relativement stables dans le temps et l'espace. [Ma traduction]

Ces derniers auteurs définissent d'ailleurs le courage moral professionnel comme étant : « *a competency exercised in the workplace as managers face ethical challenges with a moral response.* »<sup>43</sup> (Sekerka et al., 2009, p. 567).

## CONCLUSION

Comme mentionné en début de chapitre, cette revue de littérature visait à préciser la notion de courage abordé dans ce mémoire. Au terme de cette recension des écrits, de nombreux éléments semblent toujours incomplets et difficiles à uniformiser par la multitude de domaines qui s'y intéressent et les divergences fondamentales de vision des auteurs. Le caractère interdisciplinaire de cette recension des écrits sera perceptible tout au long de ce mémoire. Il permettra un regard riche de perspectives différentes sur le courage managérial, mais présentera aussi le désavantage d'être parfois imprécis ou difficile à uniformiser dans les termes et les notions abordées.

C'est au terme d'une revue de littérature à la fois riche en définitions multiples, en classifications et en manifestations concrètes du courage au travail et plutôt insatisfaisante d'un point de vue de l'application concrète de ces notions pour le développement du courage managérial que la problématique et les objectifs de recherche présentés au chapitre à venir ont pu être précisés.

---

<sup>43</sup> une compétence exercée sur le lieu de travail lorsque les gestionnaires font face à des défis éthiques avec une réponse morale. [Ma traduction]

## CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE

### INTRODUCTION

Après une revue de littérature qui a permis d'identifier de nombreuses notions peu abordées sur le thème du courage, l'angle précis à prioriser pour cette recherche a pu être clarifié autour de la manière de développer le courage managérial. Ce chapitre a pour objectif de présenter la démarche méthodologique choisie pour la réalisation de ce projet de recherche. La problématique et les objectifs de la recherche permettront d'abord de saisir les intentions de la chercheuse dans la conduite de son projet de recherche et la réflexion qui soutient les choix méthodologiques effectués. Afin de permettre au lecteur de saisir les liens de cohérence entre les différents concepts abordés, le positionnement épistémologique, la population, l'échantillonnage et finalement la collecte et l'analyse de données sont abordés dans cette section. La question des enjeux éthiques est présentée pour clore ce chapitre.

### 2.1 PROBLÉMATIQUE

Sekerka et al. (2009), soutiennent que le courage moral professionnel est une compétence fondamentale pour les acteurs du domaine de la gestion. Les personnes responsables de la gestion des organisations doivent fréquemment prendre des décisions difficiles, faire face à l'adversité dans leurs équipes de travail et à leurs peurs personnelles ou encore agir malgré un risque perçu. Ce type de situation s'apparente à des expériences de courage telles que présentées dans la littérature explorant ce thème. Dans leurs travaux sur le lien entre le courage et la performance au travail, Tkachenko et al. (2020) émettent d'ailleurs l'hypothèse qu'en milieu de travail, il est attendu que les personnes ayant des postes plus élevés dans la hiérarchie fassent nécessairement preuve de plus de courage dans leurs comportements par les exigences de leurs fonctions. De plus, Harris (1999) souligne que la communauté en général a aussi de hautes attentes sur la prise de décision courageuse des gestionnaires et sur leur capacité à surmonter les difficultés avec courage en raison de l'image

publique liée à leur fonction. Sekerka et al.(2009) soulignent de la même manière que les employeurs qui embauchent un gestionnaire s'attendent à ce que ce dernier fasse preuve de courage au travail. Ces mêmes auteurs expliquent que bien que les employeurs s'attendent d'office à ce que les gestionnaires qu'ils embauchent parviennent à atteindre leurs buts organisationnels en tenant compte de règles morales vertueuses et avec courage, une fois en poste il appartient au gestionnaire lui-même de mener ses actions dans cette ligne de conduite malgré les pressions perçues (personnelles ou externes) ou de ne pas le faire. Leurs travaux sur la création d'une échelle de mesure du courage moral professionnel viennent soutenir cette attente des employeurs de disposer de cadres courageux en permettant d'identifier, de mesurer et de décrire ce qu'est le courage managérial (Sekerka et al., 2009). Mais au-delà de cette possibilité de mesurer, d'identifier ou de décrire le courage managérial, peu de données empiriques sont disponibles sur le développement de ce type de capacité chez le gestionnaire. Comme il en sera question ultérieurement, de nombreux auteurs sur le sujet soutiennent que le courage est une compétence qui peut être améliorée. C'est porté par cette idée qu'il soit possible pour un gestionnaire de devenir plus courageux et par le désir d'apporter des pistes de réflexion sur la manière dont le courage managérial peut être développé que les objectifs de cette recherche ont été identifiés.

La section suivante permettra de mieux situer la pertinence personnelle, sociale et scientifique entourant ces objectifs.

### **2.1.1 Pertinence personnelle**

C'est en lisant cette définition du courage de Rate et al. (2007, p. 95) : « *a) a willful, intentional act, (b) executed after mindful deliberation, (c) involving objective substantial risk to the actor, (d) primarily motivated to bring about a noble good or worthy end, (e) despite, perhaps, the presence of the emotion of fear.* »<sup>44</sup> qu'il m'est apparu que dans mon

---

<sup>44</sup> Le courage est décrit comme (a) un acte volontaire et intentionnel, (b) exécuté après une délibération réfléchie, (c) impliquant un risque objectif substantiel pour l'acteur, (d) prioritairement motivé par la réalisation d'un bien noble ou d'un objectif digne, (e) malgré, peut-être, la présence de l'émotion de la peur [Ma traduction].

propre parcours professionnel, les moments qui ont le plus influencé ma pratique de gestion sont ceux que j'associais à cette définition du courage. D'abord d'une manière constructive où je remarquais que mes moments courageux d'action managériale me permettaient de poser un regard positif sur ma valeur de directrice, mais encore davantage d'individus et m'offraient des conditions de confiance pour prendre de l'assurance dans mon sentiment de compétence (« *puisque je peux accomplir cette petite action courageuse, je peux assurément faire plus* »). Il me semble que ces moments transformaient ma pratique professionnelle, me donnaient accès à mon potentiel et légitimaient mon rôle et ma manière de l'assumer. J'ai l'impression que ce sont également ces moments qui m'ont le plus permis de cheminer sur les plans personnel et social, me mettant face à mes défis, à mes aspirations humaines et à mes forces. D'un autre côté, lors des moments où je considérais avoir manqué de courage, j'avais l'impression que mon estime personnelle et professionnelle était affectée, que ma pratique se rigidifiait, que je cherchais à me protéger, à calmer la peur et à éviter toute situation qui me demanderait de faire face au risque.

Au fil de mon parcours des deux dernières années, j'ai réalisé que cette aspiration à devenir une gestionnaire plus courageuse était également issue de mon histoire personnelle et familiale. Ma famille paternelle vient de la Haute-Mauricie, d'un petit village isolé où la ville la plus proche était située à trois heures de train et où le travail acharné et l'entraide avaient permis de construire cette communauté vivante au milieu de nulle part. Mon grand-père (maintenant décédé depuis plus de 35 ans), un des piliers de ce village représentait tout ce qui est valorisé chez les Morin : la force de travail, l'engagement dans sa communauté et surtout, le courage de faire ce qui est juste. De fait, mon grand-père paternel m'a toujours été présenté pratiquement comme un héros historique de la Haute-Mauricie qui a su soutenir son village et offrir du travail aux habitants du coin. En l'absence de représentants des forces de l'ordre dans cette région éloignée, il était celui que les propriétaires du bar local venaient chercher au milieu de la nuit lorsqu'une bagarre éclatait entre les clients, il était celui qui organisait les fêtes communautaires au village, il était l'homme d'affaires qui partait vendre son doré jusqu'à Montréal et qui en donnait à ceux qui étaient dans une situation précaire. Il

était celui qui ne craignait pas de se tenir debout face aux compagnies forestières, négociant pour le bien de sa communauté, de son village et de son environnement. Il était l'homme qui a toujours pu, avec courage et détermination, faire face à l'adversité quand des circonstances extérieures lui faisaient perdre son gagne-pain. De fait, lorsque le gouvernement du Québec a décidé de retirer les droits de pêche commerciaux dans sa région, en un rien de temps, il a changé son fusil d'épaule pour s'occuper du transport de matériaux et de denrées jusqu'à une autre communauté isolée qu'il n'était possible de rejoindre à l'époque que par bateau. Lorsqu'une route a été construite pour veiller au transport des marchandises jusqu'à cet endroit, il a décidé de créer sa pourvoirie. Cet homme qui m'a toujours été décrit comme un leader travaillant et plus grand que nature semblait être courageux au travail comme il l'était dans sa vie personnelle, n'hésitant pas à se mettre à risque au nom de ce qui lui semblait bien et juste, comme me l'a raconté son ami de longue date, M. Collin (nom fictif).

J'ai toujours cru que, pour moi aussi être courageuse et intègre, je devais parler fort, prendre position fermement, me faire respecter en agissant dans l'immédiateté du moment avec force et idéalement devant public, croyant à tort que c'était ce que mon grand-père avait fait toute sa vie pour en venir à être cette personne respectée qui semblait représenter le modèle familial vers lequel tendre. Puis, j'ai entendu cette histoire sur mon grand-père, racontée par son grand ami maintenant âgé de plus de 85 ans, son collègue avec qui il faisait le transport de marchandises sur des traversées périlleuses sur des chalands pour arriver jusqu'à la communauté isolée. Il racontait que lorsque mon grand-père arrivait sur la rive de ce village, il était souvent accueilli par des personnes intoxiquées qui exigeaient agressivement d'obtenir la marchandise destinée à l'ensemble de la communauté. L'extrait suivant est issu d'un échange avec M. Collin, en dehors du contexte de ce mémoire qui me racontait un moment où il avait dû défendre la cargaison en arrivant sur les lieux de leur livraison. Cette histoire qui peut paraître banale a complètement bouleversé mes croyances sur le courage au travail en y apportant des nuances, des subtilités et de la finesse à ma réflexion souvent limitée et dualiste. Pour faire un raccourci je crois qu'initialement, je portais

la croyance qu'un gestionnaire est soit courageux donc, bon\compétent soit lâche, donc mauvais\incompétent.

### **Les boutons de chemise de mon grand-père**

M. Collin : « [...] tsé c'était pas facile à la réserve les deux dernières années... Pis ça prenait un coup-là, pis un gars saoul c'est un gars saoul... Ils arrivaient au chaland et ils chialaient qu'il [mon grand-père] apportait juste des bananes. Pis je me souviens d'une fois un gars qui m'avait déjà menacé avec une hache et que ton grand-père avait empêché de me frapper. Ce même gars-là était arrivé à ras lui et il avait pris sa chemise et il l'avait étiré des deux côtés et tous les boutons étaient partis, s'étaient cassés.

Et là ton grand-père, pas un mot, il l'a repoussé et l'autre gars chaud il est tombé sur le dos, il était ben saoul. Alors après ton grand-père, il ne dit pas un mot de plus, il ramasse ses boutons et il les met dans ses poches.

Le lendemain, il est assis dans la cuisine et il dit à ma femme : t'as-tu des fils pis une aiguille ? Elle a dit ben oui ! Qu'est-ce que vous avez à réparer ? Il dit sors-moi ça là, le gars d'hier, il va revenir coudre mes boutons. Et là, ton grand-père il l'avait ramené à la maison pour lui faire coudre ses boutons ! En tk, messemble de voir ce gros gars-là qui était si détestable, là il était ben à jeun ! haha !

Moi : « Et il l'a fait ? »

M. Collin : Ben oui ! Il était pas mal moins fantasque ! Ton grand-père il l'a assis au bout de la table et il a dit : « Aweye, couds mes boutons ! » Ils étaient mal cousus, mais en tk. Fallait le faire ! C'était sa façon à ton grand-père... Je pense pas que ce gars-là a redéchiré sa chemise !

Moi : C'était sa façon de se faire respecter ? Mais sur le champ il était capable de se contrôler ?

M. Collin : Lui ça avait été sa façon, ben tranquille, il était rentré avec, il le fait assoir, il lui donne ses boutons et il dit : Aweye coud mes boutons asteure. Et il les a cousus ! [...] C'était quelqu'un qui était ben calme, il gardait ça pour lui, il ne s'énervait pas. Dans cette histoire-là n'importe qui aurait été fâché... mais lui c'était sa façon... il ne portait pas de jugement non plus. »



Cette histoire me parle du courage d'un homme, de sa manière unique d'en faire preuve. Est-ce vraiment un moment de courage ? Peut-être que non, mais il n'en reste pas moins qu'il me parle d'authenticité, d'action, de risque et d'intégrité.

Par mon travail à la direction d'un organisme d'aide dans la communauté, j'ai parfois dû agir dans des situations où les risques physiques ou moraux me semblaient bien présents, lors de situation de crise des personnes utilisatrices de services ou de prises de décision éthiques par exemple. Lorsque j'ai entendu l'histoire des boutons de chemise de mon grand-père et d'autres histoires du même type, j'ai eu le sentiment d'identifier une idéalisation construite, une fausse croyance de ce que je devrais être et conséquemment, de pouvoir jeter un regard beaucoup plus honnête et juste sur ma pratique du courage au travail. Dans cette histoire, je voyais désormais dans le courage de mon grand-père sa précieuse capacité à analyser une situation, son recul face à l'action, son aptitude à faire abstraction d'une envie de montrer publiquement qu'il sait se faire respecter motivée par l'orgueil ou l'égo. J'y vois un homme qui n'avait rien à prouver à personne, mais qui savait se faire respecter... en temps et lieu. Il n'y avait pas d'humiliation dans ses gestes, seulement le désir d'obtenir une réparation juste et conséquente avec les gestes posés. Et ça... je crois que j'ai été cette personne au travail, celle qui ramasse ses boutons et qui attend le moment opportun pour demander réparation à l'autre, sans l'humilier... juste pour pouvoir rattacher sa chemise dans le respect... Je peux être cette gestionnaire courageuse et je le serai assurément encore.

### **2.1.2 Pertinence sociale**

Pour Schmitt (2020) « La complexité des organisations n'est plus à démontrer. Elle est omniprésente à travers les interactions qu'elle tisse entre les acteurs des organisations, comme à travers les relations entre les artefacts matériels et immatériels des organisations à l'instar des outils de gestion ou encore des concepts. » De fait, les organisations d'aujourd'hui font face à des enjeux inédits, à des problématiques complexes qui ne peuvent plus trouver de solutions uniques et transférables d'une situation à l'autre. Au Québec, par exemple, les

enjeux en lien avec l'embauche et la rétention de la main-d'œuvre représentent un seul des nombreux exemples des défis organisationnels actuels. En parlant de ces changements inévitables et de l'ouverture nécessaire à l'acceptation du caractère impermanent des choses, Morin (2021) invite chacun et chacune à "cesser de croire en la pérennité du présent, en la continuité du devenir, en la prévisibilité du futur." (Morin, p. 44) Schön (1994) soulignera que : « Les problèmes sont reliés entre eux, les environnements sont turbulents et l'avenir est indéterminé au moment même où l'action des gestionnaires doit imprimer une direction à cet avenir. » (p. 36) Ainsi, pour *faire face à la réalité, se tenir debout, prendre des risques et aller de l'avant* devant l'adversité, comme le nommeront les participants et participantes à cette recherche, le développement du courage au travail apparaît comme une voie prometteuse. Également, comme il en sera question tout au long de cette recherche, le développement du courage managérial invite chacun et chacune à devenir plus conscient de ses actions et des intentions qui les sous-tendent. Il semble que cet appel à une conscience accrue puisse représenter une manière privilégiée de faire face aux changements et à la complexité des enjeux actuels puisque comme le souligne Galvani (2004, p. 95) : « Les transformations profondes du monde du travail remettent en cause la manière dont chacun peut construire du sens personnel dans sa vie professionnelle. »

Comme le soulignent Sekerka et al. (2009), le courage managérial représente une compétence essentielle pour le gestionnaire. C'est par cette compétence qu'il trouvera la force et la détermination pour affronter les situations éthiques et humaines délicates et compliquées. Baron (2022) mentionne pour sa part le rôle du courage (et de l'humilité) dans l'adaptation de la gouvernance au contexte de complexité actuel. Harbour (2007, p. 3) souligne par ailleurs que :

« l'ambiguïté et le risque sont inhérents à la prise de décision stratégique pour les gestionnaires qui doivent composer avec des changements rapides et répétitifs, une compétitivité exacerbée et une complexité grandissante au sein même des entreprises, lesquelles sont induites par les développements constants des technologies de l'information. »

Sur le plan de la gestion des personnes en milieu de travail, Albert et Fortier, rappellent que (2015, p. 1) : « *There is a strong humanistic current in management that have evolved in the twentieth century from the human relations school to the development of organizational behavior and organizational development with important figures such as Likert, Maslow, Argyris, and McGregor.* »<sup>45</sup> Albert et Fortier soulignent que malgré la présence de cette conception plus humaniste dans la gestion et l'influence que les travaux des auteurs qui y sont associés peuvent avoir, en particulier lorsqu'il est question des ressources humaines au travail, les organisations n'utilisent que dans une petite mesure les conceptions et les propositions qui peuvent en découler. C'est par ailleurs dans cette intention que le programme en gestion des personnes en milieu de travail, dans lequel ce mémoire s'inscrit, a été créé.

C'est ainsi dans une optique de faire un rapprochement concret entre le lien entre les enjeux complexes vécus dans les organisations, la gestion des humains au travail, la nécessité de savoir naviguer avec éthique, détermination et sensibilité dans les changements incessants qui marquent le monde d'aujourd'hui, que le thème du courage au travail a été choisi pour cette recherche. Une fois ce thème identifié, la chercheuse a longuement hésité, en raison de ses anciennes fonctions professionnelles à s'adresser au courage chez les intervenants sociaux, chez les travailleurs du réseau communautaire ou encore chez les personnes aux prises avec des problématiques de dépendance ou d'exclusion sociale. De fait, son travail à titre de directrice générale d'un centre communautaire en réinsertion sociale lui a permis d'être témoin de nombreux gestes de courage provenant de toutes catégories de travailleurs ou de personnes utilisatrices de services et curieuse de leur teneur. Mais néanmoins, il lui semblait que souvent, ces gestes de courage étaient rendus possibles par la présence de gestionnaires, de leaders capables d'eux-mêmes faire preuve de courage, créant ainsi une ouverture et facilitant le développement de ce type de compétences chez ses collègues et

---

<sup>45</sup> Il y a un fort courant humaniste dans la gestion qui a évolué au vingtième siècle de l'école des relations humaines au développement du comportement organisationnel et du développement organisationnel avec des figures importantes comme Likert, Maslow, Argyris, et McGregor. [Ma traduction]

équipiers. Comme le rappellent Fortier et Albert (2015), ceux et celles qui sont chargés de gérer des personnes dans les organisations sont aussi... des personnes. Ainsi, le défi de gérer d'autres humains à partir d'une vision humaniste demande aux gestionnaires de percevoir les employés et employées non plus comme des ressources déplaçables et remplaçables (au même titre que peuvent l'être les ressources matérielles ou financières), mais bien comme des personnes en milieu de travail, portées par leurs propres aspirations. Il semble évident que les gestionnaires qui choisissent d'adhérer à cette vision des personnes au travail s'exigent une capacité d'empathie, de bienveillance, de vision complexe qui n'est pas donnée à tout le monde et qui demande un engagement personnel soutenu. Furnham (2002) soutient que pour parvenir à mettre en place et à soutenir un changement dans son organisation, un gestionnaire doit avoir le «courage d'échouer». Il doit faire preuve de courage personnel dans la gestion des employés à sa charge, mais également, de courage moral pour faire face aux enjeux éthiques qu'il devra affronter. Du moins, c'est l'expérience que la chercheuse en a faite dans ses fonctions et c'est en ce sens que Vadnais (2013) soutient que le courage managérial représente une composante centrale à l'habileté à diriger dans le changement, mais aussi une possibilité pour l'organisation d'améliorer la manière de gérer les dimensions humaines des transformations au travail.

Comme il en sera question à travers ce mémoire, ce rôle de gestionnaire demande assurément de faire preuve de courage, mais bien davantage de développer une conscience de son action et de son impact sur les autres et le monde.

### **2.1.3 Pertinence scientifique**

Harbour (2007, p. 3) écrit :

« Polysémique, difficile à cerner et pratiquement inobservable, le courage a fait l'objet d'études pour la plupart théoriques : les rares études empiriques sont issues de la psychologie et elles adoptent une approche essentiellement positiviste. Pourtant, le courage est bien reconnu dans le monde des affaires ; il est intégré aux valeurs corporatives, aux écrits, aux évaluations psychométriques aux outils de

gestion et aux discours de l'entreprise. Cependant, nous constatons qu'il n'y a pas de consensus sur sa définition, et ce, tant chez les universitaires que dans le milieu des affaires ».

Ce manque de consensus sur la définition du courage est particulièrement mis en évidence lors de recherches sur ce thème en dehors des écrits scientifiques qui s'adressent spécifiquement aux organisations ou à son personnel. À l'écoute de capsules de « formation-minute » trouvées sur « *YouTube* »<sup>46</sup>, il semble que le courage managérial y est souvent présenté par une énumération de qualités personnelles ou de compétences qui rassemblent tous les éléments qui devraient composer le parfait gestionnaire, mais sans s'attarder à la complexité, à la conscience de son action et à la difficulté à poser une action courageuse (présence de peur, de risques, de menaces...etc.). Cette recherche est d'abord axée sur la création de connaissances scientifiques, mais il est souhaité qu'elle soit également accessible aux gestionnaires qui désireraient développer leur pratique et qui chercheraient à se former à ce thème de manière plus rigoureuse que par ces capsules, certes courtes et conviviales, mais dont les applications sont difficilement transférables dans la pratique. Par ses résultats et l'humilité des partages des participants, cette recherche pourra apporter une sensibilité accrue au caractère exigeant mais aussi transformateur de l'acte de courage en milieu de travail. Il apparaît important de souligner que pour la chercheuse, le fait même pour un gestionnaire de porter le projet de développer sa pratique managériale pour devenir plus courageux et déjà, en soi, un pas vers le courage.

Selon un article récent (Schilpzand et al., 2015), ce qui fait le plus défaut concernant la littérature sur le courage en milieu organisationnel est : « *rich, real-life accounts of what workplace courage looks like and an understanding of the emergence and facilitation of these actions.* »<sup>47</sup> (p. 56) La présente recherche tentera d'apporter quelques pistes de réponses à cette compréhension de la facilitation, voir du développement du courage managérial. Les

---

<sup>46</sup> [https://www.youtube.com/results?search\\_query=courage+manag%C3%A9rial](https://www.youtube.com/results?search_query=courage+manag%C3%A9rial)

<sup>47</sup> les récits riches et concrets de ce qu'est le courage au travail et la compréhension de l'émergence et de la facilitation de ces actions [Ma traduction]

participants et participantes, par l'écriture de récits phénoménologiques qui visaient précisément à décrire l'expérience de l'acte de courage, tel que vécu, ont aussi pu offrir des récits précis et clairs de moments de courage au travail.

Pour finir, ce mémoire vise avant tout à fournir des éléments de réponse sur ce qui permet de développer le courage managérial. Tel qu'il en a été question au chapitre 1, alors que plusieurs chercheurs ont pu s'attarder à la mesure ou à la conceptualisation du courage managérial, peu d'entre eux ont pu fournir des écrits sur la manière de rendre la pratique de gestion plus courageuse. C'est précisément ce manque de données sur le développement du courage managérial que la présente recherche cherche à pallier, ceci dans l'objectif de dégager des outils, des pistes d'actions concrètes aux gestionnaires qui souhaiteraient se mettre en action vers une pratique managériale plus courageuse.

## **2.2 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Au fil de l'évolution de ce projet de recherche, les visées initiales se sont modifiées, transformées au fil de la collecte de données, des rencontres de groupe et de la revue de littérature. Le désir d'identifier et de comprendre comment, en quoi ou de quelle manière il est possible d'accompagner les gestionnaires, de les soutenir, d'appuyer leur quête d'agir pour le bien de leur organisation et des personnes qui y sont impliquées avec courage et intégrité a toujours été au cœur des motivations à mener cette recherche.

La mise en place et la réalisation de cette recherche ont donc été orientées par deux objectifs distincts et complémentaires :

1. Explorer de quelle manière il pourrait être possible de soutenir le développement du courage managérial chez les gestionnaires.
2. Offrir un espace d'analyse de pratiques de groupe et de formation sur le thème du courage à des gestionnaires souhaitant développer leur pratique managériale.

L'articulation de ce double objectif était motivée par le désir de la chercheuse de générer de nouvelles connaissances sur le thème du courage, mais également de permettre à des gestionnaires du milieu de profiter de l'occasion de se former au courage managérial et ainsi, de rendre disponibles et utiles concrètement les données récoltées et générées par le projet de recherche. Le maintien d'une attention simultanée à ces deux intentions tout au long de la démarche ; celle propre à la recherche (par exemple, recension des écrits, mise en place du cadre méthodologique, collecte et analyse des données...etc.) et celle propre au groupe de praticiens et praticiennes (par exemple, accessibilité des connaissances, régulation du groupe, facilitation des échanges...etc.) a demandé une vigilance méthodologique et d'intervention constante pour la chercheuse et était soutenu par un fort désir que cette démarche de recherche puisse avoir un impact concret pour des gestionnaires de la région.

### 2.3 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Un cadre épistémologique peut être défini ainsi (Avenier & Thomas, 2015, p. 3): « *a conception of knowledge relying on a set of mutually consistent founding assumptions relative to the subjects that epistemology addresses* »<sup>48</sup>. Ces différentes hypothèses fondatrices peuvent être de l'ordre de l'épistémologie, de la méthodologie ou de l'ontologie (Albert & Avenier, 2011).

Comme l'explique Sandberg (2005), par le passé, les savoirs liés aux sciences de la gestion et des organisations provenaient surtout de recherches basées sur une épistémologie positiviste. Bien que le positionnement épistémologique à la base de ce projet de recherche ait fait l'objet de nombreuses tergiversations, il n'est définitivement pas appuyé sur ce dernier type d'épistémologie. De fait, les approches utilisées pour la collecte de données auprès des participants et participantes au projet de recherche sont descriptives, phénoménologiques et étroitement liées à la création de savoirs expérientiels. Ainsi, ces méthodes de collecte

---

<sup>48</sup> une conception de la connaissance reposant sur un ensemble d'hypothèses fondatrices mutuellement cohérentes relatives aux sujets que l'épistémologie traite [Ma traduction]

auraient pu bien correspondre au paradigme interprétatif présenté par Avenir et Thomas (2015). Mais au-delà de ces considérations, un paradigme constructiviste soutenait davantage le type de conception de la connaissance et la manière de traiter le sujet abordé.

De fait, le constructivisme a pour fondements principaux l'inexistence d'une seule et unique vérité indépendante des chercheurs qui l'observent et la conviction que les observations du chercheur ne peuvent être séparées des manifestations étudiées (Albert & Avenir, 2011). De fait, dans le paradigme constructiviste, la création de savoirs est vue comme « un acte de construction de représentations forgées par des humains pour donner sens aux situations dans lesquelles elles interviennent. » (Albert & Avenir, 2011, p. 26). Cette manière de percevoir la connaissance pourrait sembler cohérente avec le type de recherche effectuée et la manière de concevoir la construction du savoir dans ce projet. Néanmoins, ce paradigme constructiviste n'apparaît pas pleinement ajusté à la conviction de la chercheuse que le chercheur ne construit pas seul cette connaissance ; que comme le nomme Morin (2017), il agit comme « traducteur » d'une réalité d'abord vécue, mais aussi imaginée de par la manière dont il fait du sens avec son histoire et son univers psychique et social. C'est ainsi que le chercheur est profondément « sujet » de son expérience et ne peut donc être détaché ou objectif face à la connaissance. Toujours en référant à la posture épistémologique du chercheur, Morin (2017, p. 6) souligne que : « Autant il doit rechercher et utiliser des données fiables et vérifiables, autant il doit développer une pensée personnelle. Au lieu de se réfugier dans un jargon anonyme qu'il croit scientifique, il doit s'engager dans son écriture singulière et ainsi s'affirmer pleinement auteur. » C'est à partir de ce positionnement que le présent mémoire a été réalisé.

Suivant la conception que le savoir est créé, pluriel, imparfait et complexe et émane des liens et des relations entre le chercheur ou la chercheuse et son univers propre (ses croyances, sa construction sociale, ses valeurs...etc.), entre le chercheur ou la chercheuse et la personne participante, entre le chercheur ou la chercheuse et son environnement...etc., la présente recherche repose ainsi bien davantage sur une épistémologie co-constructiviste telle de développée par Edgar Morin. De fait, pour Morin, la démarche scientifique ne vise pas à



présenter une réalité unique, précise, mais bien d'en refléter les conceptions complexes et variables en fonction des contextes. C'est fort de cette conception épistémologique co-constructiviste que Morin soutient qu' « [U]ne pensée qui reconnaît le vague et l'imprécision est plus puissante qu'une pensée qui l'exclut de façon inconsidérée » (Morin, Motta, & Ciurana, 2003, p. 70) cité dans (Albert & Lazzari Dodeler, 2021, p. 40). Appuyée sur cette conscience de sa subjectivité et ce désir d'assumer cette « imprécision de la pensée », la chercheuse tentera, comme le nomme Morin (2017), de traduire sa réalité propre et celle des autres participants et participantes à cette recherche avec, comme le démontrera la méthodologie proposée, rigueur et souplesse.

## **2.4 TYPE DE RECHERCHE**

Consciente du caractère non conventionnel de cette recherche particulièrement dans le domaine de la gestion et dans un souci de préciser l'esprit et les assises qui soutiennent sa mise en place, la chercheuse a aspiré à qualifier le plus précisément possible le type de recherche effectuée et ses influences méthodologiques.

### **2.4.1 Une recherche qualitative**

Pour Avenier et Thomas (2015), bien que les recherches qualitatives soient de plus en plus nombreuses, elles demeurent largement sous-publiées dans les grandes revues scientifiques universitaires. La grande diversité des méthodes de collecte de données utilisées, la multitude de types de conception de la connaissance sur lesquels se basent les recherches et la variété des approches pourraient, entre autres, expliquer une difficulté à rendre consensuelles les exigences liées à la légitimité des recherches qualitatives (Avenier & Thomas, 2015). Néanmoins, la recherche qualitative est le modèle de recherche privilégié dans le cadre de ce mémoire. De fait, comme le soulignent Albert et Avenier (2011), la recherche qualitative permet d'avoir accès aux savoirs expérientiels des personnes face à un concept observé dans leur pratique pour en dégager des connaissances scientifiques. L'utilisation de méthodes de collecte de données quantitatives, bien que forts utiles lorsqu'il

est question par exemple, de mesurer le courage, ne permettrait évidemment pas de mettre en lumière les savoirs expérientiels des gestionnaires et d'exploiter toute la richesse de leur pratique du courage managérial.

#### **2.4.2 Une recherche d'inspiration collaborative**

Après avoir exploré différentes approches de recherche apparentées telles que la recherche-intervention, la recherche-action ou la recherche participative, le modèle qui s'avérait correspondre davantage au positionnement méthodologique priorisé est la recherche collaborative. De fait, la recherche collaborative peut être décrite comme étant :

« une stratégie planifiée d'investigation scientifique et d'intervention et une stratégie d'intégration des connaissances visant à accroître le niveau de compétence des participants en vue d'apporter des solutions novatrices, efficaces et efficientes aux problèmes émanant de la pratique professionnelle. » (Lefrançois, 1997, p. 81).

Comme l'explique Lefrançois (1997), la recherche collaborative vise à mettre en place une démarche conviviale et coopérative où le chercheur ou la chercheuse ne se place pas dans une posture « d'expert », comme cela peut être davantage le cas lors de recherches plus classiques, mais bien dans une intention de « co-construction » du savoir avec les participants et participantes. Cette posture de recherche visant à bâtir la connaissance de manière collective entre le chercheur ou la chercheuse et les personnes participantes permet par la même occasion à ces derniers de se former sur un élément précis de leur pratique et de poser un regard réflexif sur leur action professionnelle (Desgagné, 1997). Cette idée de « co-construction du savoir avec les participants » apparaît particulièrement cohérente avec l'épistémologie co-constructiviste de Morin (voir la section 2.3).

Cette description de Desgagnés (1997) sur l'engagement des participants ou des participantes dans une recherche collaborative décrit précisément le processus vécu dans la présente recherche :

« Ce qui sera avant tout demandé aux praticiens c'est de s'engager, avec le chercheur, dans une démarche de réflexion sur un aspect de la pratique, démarche qui, selon la

nature des projets, les amènera à explorer une situation nouvelle liée à leur pratique ou encore à s'arrêter à une situation qu'ils vivent déjà, mais sur laquelle ils souhaitent se donner un éclairage, c'est-à-dire une situation qu'ils cherchent à mieux comprendre. Et c'est de l'intérieur de cette démarche de réflexion que le chercheur sera en mesure d'investiguer un objet de recherche, c'est-à-dire la compréhension que les praticiens construisent, en interaction avec lui (d'où l'idée de coconstruction), à propos de l'exploration qui est faite de telle situation de pratique choisie. » (p. 377)

Ainsi, le projet d'apprentissage collectif mis en place par la recherche collaborative peut répondre à des préoccupations à la fois sociales, de l'ordre de la pratique professionnelle et également de la production de connaissances scientifiques (Lefrançois, 1997). Comme le spécifieront Payette et Champagne au sujet des démarches d'autoformation ou d'analyse de pratiques réflexives : « la pratique produit des connaissances que la science ne peut pas produire, donc, qu'elle ne peut pas enseigner, et ce n'est que la pratique (et la réflexion sur-dans-à l'aide de la pratique et avec d'autres praticiens) qui en permet la transmission. » (p. 23).

Également pour la recherche collaborative, contrairement par exemple à la recherche participative, les participants et participantes n'ont pas nécessairement à prendre part à toutes les décisions liées avec la mise en place de la recherche, pour la recension des écrits par exemple ou le choix des outils d'analyse ou de collecte de données à utiliser. De fait, pour la présente recherche, le temps d'implication des participants et participantes étant limité et leur intérêt se situant davantage autour de l'exploration de leur pratique et de leur formation professionnelle sur le thème du courage, la chercheuse a mené seule les aspects logistiques et liés à la recherche, tout en veillant à co-construire avec le groupe les connaissances générées. Finalement, ce type de recherche semblait tout indiqué de par les outils de collecte de données inspirés de la pratique réflexive développée, entre autres, par Schön (1994) qui dénonce dans ses écrits le : « fossé entre les universités et les professions, entre la recherche et la pratique professionnelle, entre la pensée et l'action. » (p. 18).

### **2.4.3 Une recherche interdisciplinaire**

Également, cette recherche, effectuée dans le cadre de la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail a permis une ouverture à l'utilisation d'une approche interdisciplinaire. De fait, la chercheuse, par ses intérêts, sa formation initiale, ses expériences et sa propre pratique à la fois en psychosociologie, en intervention directe et en gestion a privilégié une approche visant à unifier différents domaines de recherche. Cette interdisciplinarité de la recherche permet de justifier l'utilisation de différentes approches et méthodes à la fois distinctes, mais également complémentaires. Cette ainsi que par exemple, la revue de littérature rassemble à la fois des écrits issus des domaines de la gestion, de la philosophie ou de la psychologie et que la méthodologie propose d'allier des éléments propres à la psychosociologie, à l'analyse de pratiques, à la phénoménologie ou encore à la programmation neurolinguistique. L'utilisation de cette approche interdisciplinaire permet l'exploration du thème courage managérial sous un angle novateur.

### **2.4.4 Une recherche exploratoire**

Finalement, la recherche réalisée dans le cadre de ce mémoire peut être qualifiée d'exploratoire. De fait, une recherche exploratoire a pour visée de s'adresser à une problématique dont la définition n'est pas pleinement déterminée (Trudel, Simard, & Vonarx, 2006). Ce type de recherche est souvent effectué en guise de préambule à une recherche plus étoffée (Trudel et al., 2006). Dans le cas de ce mémoire, l'exploration du concept du courage dans les pratiques professionnelles des gestionnaires permet effectivement de cerner sommairement certaines notions qui offrirait assurément de multiples perspectives de recherches subséquentes. La démarche a donc pour but non pas de valider des hypothèses sur un problème de recherche, mais bien de décrire les représentations des praticiens face au concept du courage dans leur pratique. Bien que des pistes de réponse seront certainement apportées, celles-ci génèrent bien davantage de questionnements et d'ouverture à d'autres voies de recherche future qu'elles n'offrent de résultats définitifs.

## **2.5 POPULATION ET ÉCHANTILLON**

La section suivante vise à présenter la population visée, l'échantillonnage, les informations génériques des participants et participantes ainsi que les méthodes et le processus de recrutement du groupe de recherche.

### **2.5.1 MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE**

Comme le soulignent Savoie et Zajc (2006), le choix de l'échantillon en recherche est central puisqu'il va «guider, colorer, encadrer les processus d'interprétation des résultats de la recherche et ce, autant en puissance explicative qu'en richesse et en crédibilité» (p. 101). Les liens étroits entre l'objet de la recherche, le cadre épistémologique, la méthode de collecte et d'analyse de données, les enjeux logistiques de participation et la démarche proposée d'autoformation ont fait l'objet d'une réflexion rigoureuse sur la méthode d'échantillonnage. Les questions proposées par Savoie et Zajc (2006) au sujet de la validité de l'échantillonnage dans un contexte de recherche qualitative ont pu encadrer cette réflexion de la chercheuse : quels individus contacter, dans quelle visée, à partir de quelles balises méthodologiques et en tenant compte de quels enjeux éthiques ?

Puisque les participants et participantes devaient, pour permettre la réalisation à la fois de la visée de recherche de la chercheuse et celle de leur parcours d'autoformation, être en mesure de s'engager dans une démarche de développement de la pratique de groupe, il semblait pertinent que les praticiens et praticiennes approchés soient recommandés par des acteurs du milieu universitaire ou professionnel connaissant ce type de démarche ou encore qu'ils soient sélectionnés par la chercheuse elle-même. Ainsi, la méthode d'échantillonnage « boule de neige » ou par réseau principalement a été privilégiée. Il est possible d'identifier aussi d'autres méthodes s'apparentant à la démarche de recrutement des participants et

participantes effectuée comme l'échantillonnage volontaire ou au jugé utilisé dans le cadre d'études exploratoires<sup>49</sup>.

## 2.5.2 CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Comme souligné au chapitre 1, Sekerka et al. (2009) expliquent que le courage managérial est une compétence qui peut s'appliquer à plusieurs rôles autres que celui de «manager» à proprement parler. Pour la formation du groupe de recherche, la chercheuse a opté pour le recrutement de personnes occupant ou ayant occupé dans les quatre dernières années, une pratique professionnelle en gestion dans une organisation. Par les outils de collecte de données choisis qui visaient à analyser sous différents angles des actes de courage passés, il n'était pas nécessaire que les participants et participantes soient actuellement en poste pour prendre part à la recherche. Ainsi, sur 5 personnes participantes, 3 étaient présentement en poste et 2 ne l'étaient pas. Puisque les dénominations utilisées dans les organisations pour parler des rôles managériaux ne sont pas uniformes, la chercheuse a simplement cherché à recruter des personnes ayant occupé un poste de gestion susceptible de les avoir menées à agir avec courage. Certaines portaient le titre de gestionnaires, d'autres de directeur ou de directeur général. Elle s'est basée sur les différents exemples de manifestation de courage au travail issus de la littérature (J. Detert & Bruno, 2021; Harbour & Kisfalvi, 2014a; Harris, 1999; Van Eynde, 1998) pour vérifier auprès des participants et participantes choisis qu'ils seraient en mesure d'identifier des actes vécus dans leur pratique professionnelle pouvant s'apparenter à du courage managérial. Bien que les données liées au genre, à l'âge et au milieu de provenance n'aient pas été directement traitées dans le cadre de cette recherche, il semblait néanmoins souhaitable que le groupe de personnes participantes propose une certaine diversité dans l'âge, le sexe, le parcours de vie professionnelle (début ou fin de carrière) et le milieu professionnel. La richesse de cette diversité a par ailleurs été soulignée par les participants et participantes lors des ateliers de collecte de données. Comme

---

<sup>49</sup> Repéré 4 mai 2022 à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>

le soulignent Payette et Champagne (1997) au sujet des groupes de codéveloppement professionnels, la constitution de groupes de praticiens et praticiennes aux caractéristiques semblables ou à l'inverse, divergentes permet des gains ou des limites distincts. La chercheuse a opté pour la mise en place d'un groupe possédant à la fois des caractéristiques semblables (type de postes, lieu géographique...) et différentes (âge, sexe, années d'expérience, types d'organisation...) dans l'intention à la fois de favoriser l'engagement dans la démarche de groupe et la création d'un sentiment de confiance entre les participants et de profiter de pratiques diversifiées pour la collecte des données.

Le tableau suivant présente quelques informations générales sur les participants et participantes au groupe de recherche :

Tableau 4 - Informations générales sur les participants et participantes

<b>Informations générales</b>	<b>Répartition des participants et participantes</b>
<b>Sexe</b>	Hommes : 2 Femmes : 3
<b>Âge</b>	30-45 ans : 2 45-60 ans : 2 60 ans et plus : 1
<b>Catégorie d'organisation dans laquelle leur pratique de gestionnaire a été la plus longue</b>	Publique : 2 Privée : 1 Communautaire : 2
<b>Nombre d'années en poste à titre de gestionnaire</b>	1 an et demi 9 ans 10 ans 21 ans 25 ans
<b>Participation passée à des démarches de communauté de pratiques ou d'analyse de pratiques</b>	Oui : 3 Non : 2



Lors du recrutement des participants et participantes, les mesures sanitaires en place pour faire face à la pandémie de COVID-19 étant en voie de s'assouplir, il était souhaité par la chercheuse et les praticiens et praticiennes que les rencontres de groupe se déroulent en présence. De fait, lors du recrutement, l'ensemble des participants ont nommé leur préférence pour les rencontres en personne pour faciliter l'expérience d'un sentiment de proximité à leurs pairs qui leur a manqué dans les dernières années de rencontres à distance. Les participants et participantes étaient donc aussi sélectionnés en fonction de leur capacité à se déplacer à Rimouski à 3 reprises pour les rencontres collectives. Finalement, 2 rencontres ont pu se tenir en présence et une rencontre a eu lieu à distance, sur la plateforme Zoom, puisqu'une participante au groupe était atteinte de la COVID et confinée à son domicile. Les praticiens et praticiennes étaient choisis également pour leur capacité à se rendre disponibles pour 3 rencontres de 3 heures environ et pour une rencontre individuelle pouvant se tenir à distance d'environ 30 à 45 minutes.

Afin de profiter d'échanges de groupe et d'interactions optimales, un échantillon de 5 personnes était souhaité, et ce, en incluant la chercheuse. De fait, la mise en place d'un groupe de petite taille avait pour objectifs de laisser plus d'espace aux échanges entre les participants et participantes pour ouvrir des espaces de dialogues collectifs riches et de permettre des interactions fluides malgré le temps limité des rencontres.

Au-delà des différentes considérations techniques liées au recrutement des praticiens ou praticiennes, l'aspect majeur à évaluer dans le choix des personnes participantes était leur désir sincère de poser un regard réflexif sur leur pratique professionnelle et de s'engager dans une démarche de groupe sur des moments précis de courage. Cette dernière condition de participation faisait l'objet d'une attention particulière de la chercheuse puisque celle-ci avait la responsabilité de veiller à ce que les personnes choisies soient en mesure de véritablement comprendre le degré d'implication personnelle que demande ce type de démarche d'analyse de pratiques. Le processus d'autoformation par l'analyse de pratiques est une démarche engageante sur le plan personnel, professionnel et de la connaissance de soi (Galvani, 2019). De fait, par la visée de conscientisation des savoirs tacites et la création de sens à partir

d'expériences personnelles, le participant ou la participante ne peut simplement s'impliquer superficiellement dans son processus d'analyse de pratiques et d'autoformation. Puisque les connaissances conscientisées sont souvent dégagées à partir de moments de pratique intenses (Galvani, 2004), le praticien ou la praticienne qui s'engage dans ce processus se doit d'être prêt à explorer des événements marquants de sa pratique professionnelle. Ainsi, un des critères principaux de la sélection des participants pour cette recherche était le désir sincère et assumé de réfléchir sur sa pratique professionnelle avec l'ouverture de partager humblement ses moments de courage avec les autres.

Également, une attention particulière était portée à la mise en place d'un groupe prêt à s'engager à la fois dans une réflexion personnelle sur le courage, mais également dans un processus collectif où les divergences de pensée ou d'expérience peuvent se révéler être confrontantes. De fait, afin de rendre possible le processus d'autoformation tel que décrit par Galvani (2008), chaque personne participante se devait d'être en mesure d'évoquer et de poser un regard descriptif sur ses propres moments de courage, mais également d'être disposée à échanger en groupe sur une façon de comprendre et d'analyser la problématique de la recherche. La mise en place d'une relation de confiance entre les membres du groupe a constitué une condition centrale à la réussite de la recherche et une attention particulière a été portée à cet effet, en particulier lors des échanges individuels préalables et de la première rencontre de groupe. Les échanges pouvant donner lieu à des partages de moments de pratique intenses émotionnellement, d'informations personnelles et même de données intimes, un climat de confiance mutuelle était essentiel à la démarche. Les membres du groupe de participants et participantes étaient aussi sélectionnés en fonction de leur possibilité à analyser leur pratique dans des conditions de sécurité professionnelle en disposant de la liberté de partager réellement leur expérience. Par exemple, la présence de 2 directions générales d'organismes en compétition n'aurait pas été souhaitable ou dans le même ordre d'idée, des membres du groupe qui auraient des liens de hiérarchie ensemble n'auraient pu participer à la recherche simultanément (par exemple, un directeur général et un gestionnaire de la même organisation).

Par la nature de la recherche qui se déroulait sur plus de 3 mois, les participants et participantes devaient être prêts à participer à la démarche en entier afin d'être pleinement impliqués dans le processus. Un engagement personnel soutenu était nécessaire et une attention particulière devait être mise sur la gestion des disponibilités de chacun et chacune afin que tous les membres du groupe soient présents lors des ateliers de groupe.

### **2.5.3 PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES**

Le processus de recrutement s'est échelonné sur environ deux semaines au cours desquelles, 8 personnes participantes potentielles ont été approchées pour se joindre au groupe de recherche. La séquence suivante décrit le processus de recrutement effectué par la chercheuse pour permettre la mise en place du groupe final composé de cinq participants et participantes.

1. Approche de différents acteurs du milieu afin d'obtenir des suggestions de participants et participantes potentiels correspondant aux critères de sélection de la chercheuse et création d'une liste de personnes en fonction des références reçues. Concrètement, l'étudiante approche des personnes-ressources qui sont en contact avec des gestionnaires ou directeurs d'organisation à Rimouski afin d'identifier certains gestionnaires qui pourraient avoir un intérêt à participer à un groupe d'autoformation par l'analyse de pratique sur le thème du courage. Par la suite, l'étudiante inscrit chaque référence reçue sur une liste de personnes participantes potentielles, valide leur admissibilité au projet en fonction des critères de sélection cochés et les contacte par courriel afin de valider leur intérêt à rencontrer la chercheuse pour obtenir plus d'informations sur le projet de recherche ;

2. Envoi d'un premier courriel d'intérêt individualisé à 4 participants ou participantes potentiels figurant sur cette liste (la cinquième participante au groupe est l'étudiante qui présente le projet de recherche) choisis selon les critères énumérés ci-haut. Si une personne participante potentielle ne se montre pas intéressée par le projet de recherche, envoi d'un

courriel à un autre individu inscrit sur la liste et ainsi de suite jusqu'à ce que le groupe soit complet ;

3. Courte rencontre individuelle téléphonique ou virtuelle des participants et participantes intéressés par le projet par l'étudiante responsable du projet ;

4. Réception par courriel ou par téléphone de la réponse des participants ou participantes sur leur intérêt à s'engager dans le groupe de recherche et rencontre de nouvelles personnes au besoin ;

5. Rencontre individuelle (en personne ou de manière virtuelle selon les mesures sanitaires en vigueur) pour la présentation et la signature du formulaire de consentement ;

6. Une fois le formulaire de consentement lu et présenté intégralement par la chercheuse, le participant ou la participante est invité à le signer (ou à apposer sa signature électronique) et à le faire parvenir par la suite à la chercheuse en personne ou par courriel. Il ou elle dispose du temps qui lui est nécessaire pour en prendre connaissance avant de le signer ;

7. Formalisation du groupe de recherche. Un message est envoyé à tous les participants et participantes afin de formaliser leur engagement dans le groupe, de rappeler les paramètres principaux et de planifier les éléments logistiques de la recherche par un questionnaire « *Doodle* »).

## **2.6 MÉTHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNÉES**

Les approches méthodologiques choisies pour cette recherche visent à permettre de rendre consciente l'intelligence de la pratique des participants et participantes pour en dégager des connaissances nouvelles sur le courage managérial. En proposant aux praticiens et praticiennes une exploration de moments précis issus de leur pratique réelle, cette recherche propose d'explorer le savoir et l'intelligence déployés lors des moments de courage et d'en conscientiser le sens. C'est ainsi que la démarche de groupe proposée qui agit

également comme méthode de collecte de données pour la chercheuse permet la création de savoirs dans l'action. Pilon (2004), en citant d'autres auteurs s'étant attardés à la construction de connaissances dans l'action et au souci de joindre dans une même démarche la recherche, la formation et l'agir professionnel (Fernandez, 1993; Gélinas et Pilon, 1994; Groulx, 1994; Hauglustaine-Charlier, 1993; Lhotellier et St-Arnaud, 1994; Schön, 1994, cités dans Pilon 2004), écrit que dans le paradigme du renouvellement des pratiques professionnelles, c'est « *le praticien qui devient chercheur sur sa propre pratique* » (p.75). Bien que mis à part la chercheuse principale qui participe également au processus d'analyse de pratiques, les autres participants et participantes n'adopteront que peu la posture de praticien-chercheur comme entendu lorsqu'il est question de renouvellement des pratiques par Pilon (2004) en dehors des moments d'analyse de pratiques formels prévus, c'est dans ce courant de réflexion sur la pratique professionnelle que s'inscrit la présente recherche et son cadre méthodologique.

Puisque cette recherche propose une double visée constante : l'autoformation et le développement professionnel des participants et participantes sur le thème du courage managérial et la création de savoirs d'expérience pour la chercheuse, les phases de collecte et d'analyse des données tiennent compte de ces deux objectifs. Une description détaillée des méthodes de collecte et d'analyse des données sera présentée pour chaque rencontre afin de rendre compte des méthodes utilisées.

### **2.6.1 Collecte des données**

Pour atteindre cet objectif, une méthode de collecte de données cohérente avec l'épistémologie se devait d'être utilisée et adaptée au type de données à récolter. Après de nombreuses réflexions méthodologiques, il est apparu comme une évidence que celle à utiliser se devait d'en être une qui permettait l'exploration et l'explicitation de moments de courage dans la pratique professionnelle, de mettre de l'avant une approche descriptive des moments choisis afin d'en tirer un maximum de connaissances des praticiens et praticiennes et de permettre la création d'un dialogue collectif entre ceux-ci sur le thème du courage.

Comme le démontrent les écrits étudiés sur le concept du courage dans le cadre de cette recherche, des émotions intenses sont, dans la plupart des cas, associés à la réalisation d'actions courageuses. De fait, simplement par leur définition du courage, les différents auteurs identifient déjà de nombreuses émotions fortes, agréables ou désagréables, par exemple : la peur, la notion de risque, la menace, la confiance, la possibilité de perdre l'approbation de ses pairs... etc. Harbour et Kisfalvi (2014b) expliquent par ailleurs que l'émotion vécue par un gestionnaire peut être utilisée afin d'associer une action au courage. Elles soulignent aussi que des recherches se sont attardées à la fonction des émotions lors de la réalisation d'une action courageuse et, moins souvent, aux impacts émotionnels des actions en question. Donc, puisque les moments de courage ou encore d'absence de courage se jouent souvent lors d'événements marquants et sont porteurs d'un sens profond pour la personne, il semble souhaitable que la méthode utilisée permette l'exploration de moments de charge émotionnelle importante tout en gardant comme préoccupation méthodologique principale la cocréation de connaissances expérientielles à partir des moments de pratique. Comme le souligne Pilon (2004), « Au cœur de toute pratique professionnelle, il y a le praticien, comme personne, avec ses valeurs, ses croyances, ses théories et ses stratégies d'action. » (p. 75). Cette recherche vise donc à explorer le courage dans la pratique professionnelle, en mettant au cœur du développement des savoirs de l'action le praticien ou la praticienne dans toute sa complexité et le groupe de participants et participantes comme allié dans l'exploration des connaissances générées.

C'est ainsi que l'autoformation par l'analyse de pratiques (Galvani, 2004) s'est imposée comme méthode de collecte de données à privilégier dans le cadre de cette recherche. Pour Galvani (2006), « L'autoformation est le mouvement de la conscience qui se forme par la compréhension de l'expérience vécue » (p. 156). Galvani (2006) identifie trois dimensions de l'autoformation : « la dimension épistémique, la dimension pratique et la dimension symbolique et poétique. » (p. 156). Les rencontres de groupe visaient l'exploration de ces trois dimensions et les outils de collecte de données ont été choisis en conséquence.

L'auteur (Galvani, 2004), en parlant des différentes méthodes pouvant être utilisées en autoformation, précise que « Quelle que soit la méthode utilisée, le retour réflexif vise à transformer l'expérience par la prise de conscience et la problématisation. » (p.100). Toujours selon Galvani (2004), les étapes suivantes sont utilisées pour la mise en place d'une méthode d'autoformation par la recherche :

« Un retour réflexif de prise de conscience de l'expérience personnelle (récits de vie et de pratiques, journal, observation participante...) ;

une mise en commun, dans un groupe d'exploration, des différentes dimensions de l'expérience;

une analyse de contenu des expériences recueillies;

une production formalisée autour d'une question choisie individuellement ou collectivement. » (p.100).

L'auteur (Galvani, 2004) précise aussi que le dialogue de groupe autour des situations explorées individuellement par les chercheurs a pour fonction de mettre en lumière que : « tout problème est une construction » (p.100). Galvani explique également que le travail de groupe d'exploration de la pratique des individus permet de saisir et de donner un sens à l'expérience individuelle et collective et d'aller au-delà de ce qui est déjà connu ou évident (2008). Ainsi, l'espace créé par ce travail de groupe propose une jonction entre la compréhension théorique, l'action concrète de la pratique et le vécu personnel (Galvani, 2004). Galvani (2019) explique aussi que : « S'autoformer signifie littéralement se former soi-même. L'autoformation ne signifie pas « se former seul », ni de manière indépendante, mais bien au contraire, de prendre conscience et de transformer les liens formateurs qui nous unissent à l'environnement. ». Le choix de permettre un processus de collecte de données en groupe en permettant à la fois aux participants et participantes d'analyser leur pratique sous l'angle individuel et d'en bonifier la compréhension avec les rétroactions et commentaires des autres praticiens et praticiennes a été priorisé par les possibilités d'approfondissement de la compréhension du sens de leur action qu'offrait ce fonctionnement.

## **2.6.2 Le processus d'autoformation par l'analyse de pratiques**

Suivant les différentes étapes proposées par Galvani (2004), la section suivante présente les différents ateliers proposés aux participants et participantes pour réaliser la démarche d'autoformation par l'analyse de pratiques qui représentait également la phase de collecte de données de la chercheuse. Étant donné le caractère exploratoire et collaboratif de cette recherche, la chercheuse ne souhaitait pas submerger les participants et participantes de théories existantes sur le thème du courage, mais avait tout de même le souci de permettre à chacun et chacune de partager sa conception du courage managérial et de développer un vocabulaire commun. C'est pourquoi lors du premier atelier, les participants et participantes ont été invités à inscrire sur des papiers affichés au mur quelques mots-clés en réponse à la question de départ suivante : pour vous, qu'est-ce que le courage en gestion ? Les personnes participantes ont ainsi pu nommer quelques mots évocateurs pour eux et réfléchir à leur conception de base du thème abordé sans toutefois être influencées par les théories sur le sujet. Au début de chacun des ateliers, quelques notions théoriques de base étaient apportées aux praticiens et praticiennes lors de la présentation de l'analyse sommaire de la rencontre précédente afin d'approfondir leur connaissance du thème, mais seulement une fois la collecte de données effectuées et ce, encore une fois, dans l'intention de participer au processus d'autoformation des participants et participantes tout en préservant le sens propre de leur pratique du courage au travail.

### **2.6.2.1 Rencontre individuelle préalable**

Bien que cette rencontre individuelle préalable ne fasse pas partie intégrante de la collecte de données, elle était essentielle afin de bien situer le projet de recherche et la démarche d'autoformation et de valider la compréhension des participants et participantes du processus de groupe vécu. Elle visait également à obtenir le consentement des participants au projet de recherche et à mieux cerner leur intention d'autoformation et de développement professionnel et personnel.



### 2.6.2.2 Rencontre de groupe 1

Lors de cette première rencontre de groupe, la chercheuse a pu à la fois situer le contexte de la recherche et procéder à une première phase de collecte de données. Les participants et participantes ont été invités à partager leur vision du thème proposé et leurs attentes pour s'y adresser et à rédiger et partager un récit phénoménologique sur un moment de courage dans leur pratique.

Déroulement de la rencontre 1
-------------------------------

Les étapes sommaires suivantes ont été réalisées :

- **Création du groupe de recherche** (présentation de chacun et chacune, **partage des attentes** (envers soi-même, les autres participants et participantes, la chercheuse et la démarche) et **rappel des paramètres de réalisation de la recherche** ;
- **Formalisation du contrat de confidentialité et de confiance** (Rappel des paramètres de confidentialité formels et ajout de conditions de confiance supplémentaires) ;
- **Identification de mots-clés sur le thème du courage** (Les participants et participantes sont invités à répondre à la question « Pour vous, qu'est-ce que le courage en gestion ? » sur des papiers autocollants placés au mur et visible par tous et toutes) ;
- **Atelier d'ouverture des portes et d'écriture d'un récit phénoménologique** (Galvani, 2004) ;
- **Partage des récits phénoménologique au groupe et dialogue réflexif** (Galvani, 2004) ;
- **Clôture de l'atelier** (Les participants et participantes sont invités à nommer leur état de départ et quelques mots sur l'expérience vécue).

L'intention de cette première collecte de données était de permettre aux participants et participantes d'effectuer un retour réflexif sur leur expérience individuelle du courage managérial par la description phénoménologique de moments intenses de leur pratique, mais également de dégager un savoir expérientiel du courage en permettant au groupe de bonifier le sens de l'expérience individuelle par leur propre compréhension des éléments présentés.

Ainsi, la chercheuse a pu procéder à une collecte de données en trois temps :

**1. Lors de la prise de notes des mots-clés initiaux sur le courage managérial inscrits par les participants et participantes ;**

**2. Lors de la lecture des récits phénoménologiques.** À tour de rôle, chacune des personnes participantes fait la lecture de son récit phénoménologique et la chercheuse enregistre les différents éléments explicités par les praticiens et praticiennes ;

**3. Lors de la période de dialogue réflexif de groupe suivant la lecture des récits de pratiques de chacun et chacune.** Cette période d'analyse de groupe a pour but de révéler les savoirs personnels et collectifs liés aux moments de courage individuels et permet d'explorer les « angles morts » possiblement présents pour chacun et chacune. Le groupe est invité à émettre des rétroactions à la personne participante sur les éléments qui semblent se dégager de son récit. Il s'agit ici de souligner des éléments qui se répètent, des mots porteurs de sens, des savoirs implicites de la personne, des compétences inconscientes ou encore des éléments du contexte propre aux actes de courage. Pour finir, la personne participante qui a fait la lecture de son récit est invitée à dégager le sens que ces rétroactions prennent pour elle dans sa pratique professionnelle pour conscientiser sa pratique du courage dans la situation présentée. La chercheuse enregistre les échanges collectifs et le retour pour la personne visée.

### 2.6.2.3 Rencontre de groupe 2

Initialement, la chercheuse prévoyait utiliser uniquement les récits de pratiques pour rendre disponible le savoir tacite lié au courage managérial de chacun des participants et participantes pendant les deux premiers ateliers. Au terme de la première rencontre, il lui est apparu qu'il serait possible d'accéder à davantage de profondeur dans la conscientisation de la pratique en permettant un exercice plus axé sur l'explicitation des valeurs, du sens, de l'identité, de la mission du praticien ou de la praticienne lors de l'action courageuse en utilisant un outil complémentaire à ceux proposés par Galvani (2004). De fait, au terme de l'analyse sommaire des données par la chercheuse, il lui a semblé que les participants et participantes proposant souvent des réflexions plus rationnelles et analytiques de leur expérience lors de la période d'échange de groupe pourraient retirer davantage de bénéfices d'autoformation d'une expérience plus introspective. L'utilisation d'un exercice d'alignement des niveaux logiques, élaboré par initialement par Dilts (1992) a semblé représenter une voie privilégiée pour accéder au sens inconscient de leur action. Cet outil, fréquemment associé à la programmation neurolinguistique, une méthode créée par John Grinder et Richard Bandler il y a une cinquantaine d'années (Timbal-Duclaux, 1984), vise à permettre une meilleure adéquation entre les différents niveaux d'opération de la personne. Ainsi, la personne qui effectue un alignement des niveaux logiques est invitée à visiter l'ensemble des dimensions de ses actions par un parcours organisé dans l'espace physique. Les auteurs Launet et Peres-Court (2018) expliquent ainsi les fondements théoriques de cet outil :

« Il existe des hiérarchies naturelles dans la structure de notre cerveau, de notre langage et de nos systèmes de perception. Elles s'organisent en niveaux imbriqués et structurés. Chaque niveau constitue un sous-système, relié aux autres niveaux, qui organise et contrôle l'information du niveau inférieur. Si un décalage existe à un niveau ou entre deux niveaux, nous devenons incohérents... » (p. 24).

C'est ainsi que ces fondements peuvent permettre un alignement de ces niveaux pour atteindre davantage de cohérence dans l'action individuelle. Les dimensions visitées sont celles de l'environnement (le contexte), des stratégies (les gestes), des valeurs (ce qui est important), des croyances (les convictions), de l'identité (qui suis-je ?), de l'appartenance (les

liens) et la mission (au nom de quoi) (Dilts, 1992). Comme le souligne cet auteur, l'alignement des niveaux logiques se révèle être un exercice puissant permettant de comprendre les liens entre les différents niveaux d'opération et la cohérence en résultant. Il est important de noter que la chercheuse a adapté légèrement l'exercice initialement conçu afin de permettre une meilleure adéquation de l'exercice aux visées recherchées. Alors que Dilts propose d'utiliser l'alignement des niveaux logiques pour identifier et réaliser des buts ou objectifs alignés avec chaque dimension de la personne, par cet exercice, la chercheuse invitait plutôt les participants et participantes à poser un regard cohérent sur leur action, mais à partir de la visite d'un acte de courage managérial passé. Ainsi, le point de départ des praticiens et praticiennes n'était pas d'identifier un contexte appelant un alignement plus juste, mais bien d'identifier un acte de courage qui s'est révélé être porteur de sens pour eux afin d'en clarifier les éléments présents dans chaque niveau.

## Déroulement de la rencontre 2

Il est à noter que ce deuxième atelier a été offert à distance, sur la plateforme «Zoom» puisqu'une personne participante était en isolement dû à la COVID-19. Les gestionnaires impliqués ayant des agendas chargés et le report de la rencontre pouvant occasionner des délais importants et mettre en péril la participation d'autres membres du groupe, chacun et chacune était d'accord pour prendre part à l'atelier en mode virtuel. Les étapes sommaires suivantes ont été réalisées :

- **Accueil du groupe de recherche** (Invitation aux participants et participantes à nommer leur état d'arrivée ainsi que leurs attentes pour la rencontre et présentation du plan d'atelier par la chercheuse) ;

- **Retour sur l'analyse des données de la dernière rencontre, dialogue et réflexion avec les participants et participantes** (Retour sommaire sur l'analyse des mots-clés, des récits de pratiques et des rétroactions de groupe et présentation de quelques éléments théoriques en complément à ces données) ;

- **Choix d'un moment de pratique de courage managérial et présentation du déroulement de l'exercice d'alignement des niveaux logiques** adapté au contexte virtuel (Identification d'un moment de courage en gestion par les participants et participantes dont ils sont curieux et qu'ils ont envie d'explorer davantage et explication des fondements théoriques des niveaux logiques et de la manière de guider et de vivre l'expérience) ;
- **Exercice de l'alignement des niveaux logiques en dyade** (Départ des participants et participantes dans les salles virtuelles et réalisation de l'exercice par chacune des dyades, la chercheuse\participante effectue l'exercice seule) ;
- **Retour en groupe et partage de l'expérience vécue, des prises de conscience effectuées et de l'appréciation de l'exercice** (Période de dialogue réflexif en groupe) ;
- **Clôture de l'atelier** (Les participants et participantes sont invités à nommer leur état de départ et quelques mots sur l'expérience vécue)

Collecte des données de la rencontre 2
--

La chercheuse a pu procéder à une collecte de données en quatre temps :

- 1. Lors des échanges avec les participants et participantes pendant la présentation de l'analyse sommaire de la rencontre précédente ;**
- 2. Lors de l'exercice d'alignement des niveaux logiques.** La chercheuse enregistre l'exercice de chacune des dyades de participants et la sienne également ;
- 3. Lors de la lecture des notes rédigées par les participants et participantes sur l'expérience vécue pendant l'exercice de l'alignement des niveaux logiques.** La chercheuse recueille ces canevas de notes des participants et participantes pour bonifier l'analyse éventuelle des données issues de l'exercice précédent ;

#### **4. Lors de la période de dialogue réflexif de groupe à la suite de la réalisation de l'exercice d'alignement des niveaux logiques.**

##### 2.6.2.4 Rencontre de groupe 3

Cette dernière rencontre de groupe avait pour objectif la collecte de données sur la pratique du courage des gestionnaires, mais également la formalisation des savoirs d'expérience récoltés par les participants et participantes tout au long de la démarche. Cette étape visait également la mise en symbole des savoirs dégagés pendant les phases précédentes et la construction du sens plus existentiel de l'autoformation (Galvani, 2004) sur le thème du courage réalisée par le groupe de personnes participantes. Puisque cet atelier était le dernier du projet, une attention particulière devait être apportée à faciliter la clôture de la démarche d'autoformation individuelle et collective, mais également l'expérience de groupe vécue. Ainsi, pour l'animation de la rencontre, la chercheuse avait pour intentions de permettre l'appropriation des savoirs dégagés sur le courage par chacun et chacune et de boucler le processus de groupe vécu en veillant à assurer une possibilité de transfert des différentes prises de conscience à la pratique concrète des participants et participantes.

Déroulement de la rencontre 3
-------------------------------

Le cœur de ce troisième atelier était la création d'un blason (Galvani, 2004) autour du thème du courage managérial rassemblant à la fois les savoirs d'expérience générés par les ateliers précédents, mais également de nouvelles prises de conscience émanant de la mise en dialogue de ces savoirs en groupe. Tel que le souligne Galvani (2006, p. 161) : « La symbolisation et la narration sont probablement les processus de formation humaine (anthropo-formation) les plus anciens et les plus universels. ». C'est dans la visée de permettre la mise en symbole des moments intenses de la pratique et des prises de conscience qui en découlent que cet auteur a créé l'atelier des blasons.

Cet atelier a été quelque peu modifié par la chercheuse afin de permettre une meilleure adéquation avec les visées de la collecte et de l'analyse des données. Ainsi, les thèmes illustrés par le blason diffèrent légèrement de ceux souvent proposés par Galvani (2004), mais comme celui-ci le souligne, cet atelier peut être adapté aux besoins des individus et des groupes qui le réalisent. L'extrait suivant décrit la séquence d'animation telle que créée par Galvani (2006, p. 162) :

- « - Choix du thème qui sera mis en symbole dans le blason ;
- Période d'introspection individuelle visant à permettre à divers moments intenses de pratique ou de participation au groupe de recherche de revenir à la conscience;
- Évocation de moments vécus, de gestes, de personnes, de ressentis, de prises de conscience liés au thème;
- Choix des sous-thèmes qui seront imagés dans le blason;
- Mise en place du matériel disponible pour la création des blasons;
- Réalisation des blasons. »

Suivant l'analyse des rencontres précédentes, les propres prises de conscience de la chercheuse sur la démarche d'autoformation et la suite à donner à la collecte de données, les sous-thèmes suivants ont été priorisés et proposés aux participants et participantes en leur laissant la possibilité d'identifier des sous-thèmes différents si nécessaire :

1. Les valeurs, croyances ou autres sur lesquelles je m'appuie lorsque je suis un gestionnaire courageux ;
2. Au nom de quoi, de quelle mission suis-je appelé à faire preuve de courage dans mon travail ? ;
3. Mon appel à devenir plus courageux dans ma pratique de gestionnaire actuelle et future ? (Où est-ce que j'ai besoin de gagner en courage ou de rester vigilant ou vigilante ? Mon projet de développement de ma pratique courageuse de gestionnaire ?) ;
4. Une devise de votre pratique de gestionnaire courageuse, une phrase qui résume l'essentiel de la démarche d'autoformation sur le courage.

Les étapes suivantes ont été réalisées lors de la rencontre 3 :

- **Accueil du groupe** ;

- **Retour de la chercheuse sur l'analyse des données des dernières rencontres** (Présentation de l'analyse effectuée de la rencontre 2, rétroactions des participants et participantes, mise en commun de la compréhension de chacun et chacune, des prises de conscience individuelles et collectives et compléments théoriques sur le thème) ;

- **Visualisation** (Moment de visualisation où les participants et participantes sont guidés dans l'évocation d'images, de souvenirs tels que les moments marquants de la carrière, les mentors, les exemples qui les ont guidés, les difficultés surmontées...etc. en guise de préparation à l'exercice des blasons suivi d'un court exercice d'écriture automatique par la suite) ;

- **Remise des verbatims et lecture des faits saillants individuellement** (La chercheuse a préalablement imprimé l'ensemble des propos de chacune des personnes participantes lors des exercices précédents et les remet aux individus concernés afin de permettre à chacun et chacune de poser un regard global sur l'expérience vécue et les connaissances acquises pendant la participation au groupe de recherche, proposition de relire rapidement les verbatims pour s'y appuyer pour la création du blason) ;

- **Explication des consignes et création du blason** (Individuellement, les participants et participantes créent le visuel de leur blason) ;

- **Présentation en groupe des blasons de chacun et chacune et rétroactions des autres participants et participantes** (Les personnes participantes présentent leur blason, expliquent au besoin quelques éléments puis sont invitées à se placer dans une posture réceptive pour entendre les rétroactions des autres sur leur blason) ;

- **Évaluation de la démarche de groupe** (En groupe, les participants et participantes sont invités à nommer leur appréciation de la démarche, les faits saillants de l'expérience vécue...etc. ou tout autre chose importante pour eux avant de quitter le projet.) ;



- **Évaluation individuelle de la démarche de recherche globale** (Un court questionnaire est remis aux participants et participantes et rempli de manière anonyme et individuelle afin de donner accès à la chercheuse à certains éléments pouvant permettre la cueillette de données spécifiques sur la participation au groupe, l'appréciation de la démarche, les aspects pouvant être améliorés...etc.).

Méthode de collecte des données de la rencontre 3
---

La chercheuse a pu procéder à une collecte de données en cinq temps :

- 1. Lors des échanges avec les participants et participantes pendant la présentation de l'analyse sommaire de la rencontre précédente ;**
- 2. Lors de l'exercice de création des blasons.** La chercheuse prend en photo les blasons de chacun et chacune et enregistre l'explication que les participants et participantes en font ;
- 3. Pendant la période de rétroaction de groupe sur les blasons de chacun et chacune.** La chercheuse enregistre l'échange de groupe ;
- 4. Lors de l'évaluation de la démarche et de la clôture de la rencontre en groupe.** La chercheuse enregistre l'échange de groupe ;
- 5. Par les questionnaires remplis individuellement par les participants et participantes.**

## **2.7 ANALYSE DES DONNÉES**

Tout comme pour la collecte des données, la phase d'analyse des données visait à répondre au double objectif de cette recherche; la création de savoirs pour la chercheuse et le développement professionnel ou la formation des participants et participantes sur le thème

du courage managérial. Ainsi, après chaque atelier, une première analyse sommaire était réalisée par la chercheuse dans l'intention de présenter certains éléments issus des partages de pratiques aux participants et participantes lors de l'atelier suivant. La présentation de ces constats primaires de la chercheuse aux personnes participantes générait ensuite des échanges d'approfondissement et des réactions qui étaient également notées et utilisées lors de la seconde phase d'analyse des données.

À chaque rencontre, un moment était prévu pour présenter certains écrits ou théories issus de la revue de littérature effectuée. Par contre, la chercheuse veillait à n'introduire de nouvelles connaissances théoriques qu'une fois avoir recueilli préalablement les perceptions initiales des participants et participantes. Il apparaissait important d'avoir accès aux perceptions ou à l'expérience brute des praticiens et praticiennes afin de ne pas préalablement influencer les échanges de groupe pouvant donner lieu à une co-construction collective intéressante. Ainsi, dans la séquence d'analyse des données, les participants partageaient d'abord sur certains sous-thèmes précis, puis avaient accès aux théories liées à ces sous-thèmes. Une participante (Doris) souligne par ailleurs l'efficacité de cette séquence pour son développement professionnel : *« C'est une très bonne idée de mettre la théorie après l'analyse de pratiques, ça permet de mettre en mot des concepts sur nos expériences, les liens et la cohérence entre théorique et empirique. »*

Afin de faciliter le regroupement des données et une vision globale des différents thèmes identifiés par la collecte de données, le logiciel « Nvivo » a été utilisé par la chercheuse. Ainsi, après chaque rencontre, les enregistrements étaient visionnés une première fois et retranscrits en verbatims lors d'une seconde écoute. Dans l'intention de dégager le sens des échanges à partir de la perception de la réalité des participants et participantes telle que nommée, les thèmes ont été identifiés au fur et à mesure de l'exploration des verbatims et non préalablement à l'analyse. Après chaque rencontre, une première lecture intégrale des échanges était effectuée puis une deuxième était réalisée en tentant d'identifier des thèmes centraux et des sous-thèmes associés.

Dans la seconde étape d'analyse (une fois l'ensemble de la collecte de données terminé), la chercheuse a procédé à une analyse des données par personne participante (séparément) afin de permettre l'écriture des portraits de chacun et chacune et d'identifier des éléments propres à certains participants et participantes spécifiques. Puis, de nombreux «allers-retours» entre les verbatims des rencontres, les thèmes et les sous-thèmes déjà identifiés, les thèmes émergents à la suite d'une relecture globale ont été réalisés.

## **2.8 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE**

Tel que stipulé dans la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR* : « toute recherche menée avec des participantes, participants humains doit être évaluée et approuvée par le Comité d'éthique de la recherche (CÉRUQAR) avant d'être mise en œuvre. » Ce processus d'approbation par le CÉRUQAR demande de formaliser l'ensemble des paramètres liés au recrutement, au consentement, à la confidentialité et aux enjeux humains de cette recherche pour l'obtention du certificat d'éthique (voir l'annexe VIII). Cette démarche de certification éthique permet également d'assurer une cohérence entre le cadre épistémologique, les outils de collecte de données utilisés et les résultats attendus et l'aspect éthique et humain de la recherche pour la chercheuse et les participants et participantes.

Afin de permettre aux participants et participantes une juste et complète compréhension des différents éléments nécessitant leur consentement éclairé, un formulaire de consentement a été créé et signé. Ce formulaire (voir l'annexe IX) présente les avantages et inconvénients associés à la participation à ce projet de recherche, mais aussi les risques encourus. Étant donné le caractère expérientiel de la collecte de données, et le travail en groupe effectué, plusieurs considérations éthiques devaient être prises en compte afin de mener à bien cette recherche. Le thème du courage abordé et la manière de s'y adresser avec les personnes participantes demandant d'interpeller des expériences intenses émotionnellement, le cadre éthique se devait d'être clair et tenu avec rigueur. Le formulaire de consentement était conçu de manière à rendre compte avec précision de l'ensemble des mesures mises en place pour assurer une participation sécuritaire et prévoir les risques d'une telle recherche. Quelques

éléments éthiques centraux sont présentés ci-bas afin de permettre au lecteur une compréhension plus approfondie des enjeux éthiques en présence pour cette recherche.

Les participants et participantes à cette recherche provenaient tous de Rimouski (ou de ses alentours), une ville de petite taille où les individus peuvent être amenés à se côtoyer dans d'autres contextes et à disposer des mêmes réseaux personnels ou professionnels. Ainsi, la chercheuse considérait primordial non seulement de faire signer le formulaire d'engagement au respect de la confidentialité à tous et toutes, mais également de s'assurer d'une négociation collective des paramètres lors de la première rencontre de groupe. L'intention de ce contrat de groupe était de veiller à la compréhension similaire des enjeux de confidentialité, de permettre l'ajout d'éléments spécifiques à différents contextes professionnels, mais surtout de s'assurer que chacun et chacune se responsabilise face à cette notion de confidentialité et que les paramètres soient clairs et connus de tous et toutes. Ainsi, certaines personnes participantes ont pu nommer des conditions de sécurité supplémentaires et spécifiques à leur situation professionnelle et aux interrelations entre les différents acteurs qui n'auraient pu être abordées à la seule signature de l'entente avec la chercheuse.

La possibilité qu'une personne participante vive une expérience particulièrement éprouvante par sa participation à la recherche et nécessite une aide personnalisée devait aussi être prévue par la chercheuse et c'est pourquoi une attention particulière était portée à l'état d'arrivée et de départ de chacun lors des rencontres de groupe. De plus, les participants et participantes étaient encouragés à informer la chercheuse de leur vécu émotif s'ils le jugeaient nécessaire et celle-ci s'engageait à leur accompagner (à la mesure de sa compétence) ou le cas échéant, à les référer à une personne-ressource disponible selon leurs besoins. La chercheuse, à travers ses choix méthodologiques, a aussi veillé à offrir des activités individuelles et collectives respectant ses compétences et ses capacités d'accompagnement.

## CONCLUSION

Ce chapitre avait pour visée de présenter la problématique, les objectifs et le type de recherche ainsi que les choix d'échantillonnage, de collecte et d'analyse de données en découlant. Les dimensions humaines et éthiques centrales à cette recherche ont également été mises en évidence. Tel qu'il en sera abondamment question dans les chapitres suivants, la méthodologie à la base de cette recherche visait à la fois la création de nouvelles connaissances, mais également le développement professionnel des participants et participantes. Les résultats exploratoires présentés aux chapitres suivants seront ainsi teintés de cette double visée et proposeront des angles de réponses aux objectifs conséquents.

## **CHAPITRE 3**

### **PORTRAIT DES PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES**

#### **INTRODUCTION**

Par la méthodologie retenue pour ce projet de recherche et le thème induisant l'identification d'expériences très personnelles, l'engagement authentique des participants et participantes à la démarche de recherche était directement lié à sa réussite. De fait, sans la participation généreuse et ouverte des praticiens et praticiennes impliqués à donner accès au groupe et à la chercheuse à un niveau de réflexion souvent intime et personnel, il n'aurait pas été possible de mener ce projet, ou du moins d'en dégager le type de résultats qui seront présentés au chapitre 4.

Ainsi, afin de raffiner la compréhension des résultats dégagés par la mise en place de ce projet de recherche, il semble primordial d'établir un portrait rendant compte du cheminement des participants et participantes impliqués. L'ajout de certains éléments propres à chaque participant comme son contexte social, son parcours professionnel ou sa perception de son identité de gestionnaire par exemple, rend possible une compréhension approfondie des résultats présentés au chapitre suivant. La présentation de ces portraits vise d'une part à introduire la présentation des résultats du chapitre 4 et d'autre part, à bonifier la compréhension du contexte et de l'univers socioprofessionnel dans lequel s'inscrit la participation de chacun et chacune des gestionnaires.

### 3.1 PORTRAITS DE GESTIONNAIRES

Ce premier niveau d'analyse présente dans la forme d'un portrait individuel, les éléments suivants : certaines informations personnelles de base, les motivations à prendre part au projet, une description sommaire de la trajectoire professionnelle, l'identité professionnelle perçue et les représentations de ce que représente être un ou une gestionnaire. Au terme des rencontres et de l'analyse des données, la chercheuse a rédigé ces portraits de chacun et chacune, puis, afin d'en confirmer la validité, les a fait parvenir aux gestionnaires concernés. Ceux-ci ont alors pu valider la justesse de la synthèse de la chercheuse et au besoin, préciser ou compléter certains éléments.

Ces portraits rassemblent donc certains éléments dégagés lors des rencontres individuelles et de groupe tels que leur vision de ce qu'est le courage au travail, le contexte des moments choisis lors des exercices de réflexion effectués, certains freins personnels ou conditions facilitantes pour eux dans le passage à l'action courageuse et leurs valeurs identifiées lors des moments d'analyse de pratiques. Finalement, ces portraits rassemblent le partage de ce qu'a permis leur cheminement dans le groupe de recherche, leurs projets de développement professionnel et l'impact qu'a eu la démarche dans leur vie.

Les mots et phrases rédigés *en italique* dans les portraits sont tirés intégralement du discours des participants et participantes. Puisque cette section agit comme prélude à la présentation des résultats, il n'a pas été jugé pertinent d'identifier de quelle rencontre proviennent ces extraits. Les crochets ([ ]) sont utilisés lorsqu'un mot (souvent un pronom) a été changé dans le but de faciliter la compréhension du lecteur.

### 3.1.1 Violette : Fais ce que dois...

Violette est gestionnaire depuis environ dix ans et a décidé l'année dernière de prendre une pause professionnelle pour se former et se réorienter afin de *mettre à profit ce que [qu'elle a] vécu et [ses] expériences*. La majeure partie de sa carrière s'est déroulée dans le secteur public, mais pendant les dernières années, elle a œuvré comme directrice d'un organisme à but non lucratif; *une organisation courageuse qui a voulu vraiment faire une différence dans la communauté [et] qui a voulu faire le plus possible pour aider*. Et *[Violette] s'est inscrite là-dedans aussi*. Elle est une gestionnaire stimulée par les *défis* et elle a de *l'ambition*. *[Elle a] vraiment un rythme, une cadence professionnelle comme ça, [elle] prend des projets, un défi, [elle] le mène au bout et [elle] s'en va de l'organisation*.

Lorsque Violette a été approchée pour participer à ce projet de recherche, elle s'est dite fort intéressée par *le thème du courage* en gestion, mais surtout par la perspective de *s'arrêter, de prendre un temps de réflexion* sur sa pratique. Violette a pu identifier plusieurs moments de courage dans sa pratique et a choisi d'analyser deux moments en particulier ; un premier où elle a opéré un *changement organisationnel majeur* et un autre où elle a dû émettre des rétroactions lors d'une *évaluation de rendement* à un employé particulièrement hostile et résistant à ce type de démarche.

Dans le premier moment exploré, Violette a pu mener la transition organisationnelle en s'appuyant sur sa vision du *potentiel de l'organisation*, sur sa *morale* ; *[son] éthique fondamentale* et sur sa volonté de *prendre les bonnes décisions pour [elle-même] et pour [son] organisation*. Lors du second moment analysé, c'est sur son *positivisme*, sa conviction de la pertinence de mener des *évaluations de rendement comme gestionnaire* et sur sa *bienveillance* envers l'employé en question, chez qui elle était en mesure de voir tout le potentiel de *développement des compétences*, qu'elle a pu choisir d'agir malgré la difficulté de l'intervention. *Les « vraies affaires »* pour Violette, *c'est le bien-être des êtres humains*



*sur cette terre, l'équité, la justice, le bien-être, les droits humains. Elle croit vraiment que comme gestionnaire si on veut changer les choses, il faut changer l'ensemble, changer les politiques, la philosophie de gestion. [Sa] mission c'est aider les communautés, [sa] communauté, [sa] famille, [sa] région, [son] territoire, [son] pays à prendre soin des gens, surtout dans les moments de plus grande vulnérabilité, mais, de façon globale à prendre soin des gens puis de mettre des actions en place pour ça.*

Forte de son expérience de directrice générale d'une organisation, *Violette remarque que comme gestionnaire, [on] est jugé sur qui [on] est, ce qu'[on] fait, comment [on] le dit [et] donc ça prend une certaine force pour être équilibré dans tout ça. D'ailleurs, pour Violette, le respect de [soi] et l'équilibre de vie, ce n'est pas négociable. Ça pour [elle] c'est fondamental ; jamais jamais jamais [elle] n'aurait sacrifié [sa] famille, [sa] vie, [ses] amis, [ses] p'tits oiseaux, [ses] chats pour une carrière et [elle a] eu énormément d'opportunités de faire des choses qui [l'auraient] amenée à aller plus loin dans ce qu'[elle] voulait faire socialement et collectivement et qu'[elle a] refusé parce qu'[elle] savait qu'[elle] n'allait pas pouvoir vivre et ça, ça [l]'a toujours habité et déchiré. [Elle] aimait mieux [s]'en aller ou refuser des opportunités incroyables plutôt que de ne pas [se] respecter.*

Violette est de celles qui croient que comme gestionnaire, *il faut vraiment mettre nos culottes plus qu'on ne le fait, qu'il faut avoir du caractère et savoir mobiliser les autres. Pour Violette être gestionnaire c'est être pédagogue ; prendre le temps de s'asseoir avec [son] monde, de vraiment discuter à fond des affaires et de ne pas trop prendre pour acquis que tout le monde va prendre le temps de réfléchir parce que tu l'as demandé.*

Pour Violette le courage en gestion c'est de savoir *se tenir debout*. Violette n'avait jamais utilisé le qualificatif « courageuse » pour décrire sa pratique qu'elle nommait être *ambitieuse, éthique, authentique, positive, attachée à la mission*. Alors que dans ses moments de pratique éprouvants et intenses, Violette ne voit que l'accomplissement de son *devoir et de sa responsabilité de gestionnaire*, d'autres participants et participantes au groupe de

recherche lui reconnaissent volontiers *le courage de ses convictions*. Lorsqu'il est question de courage dans sa pratique, Violette agit *au nom du bien-être de l'humain, de la communauté et de la solidarité essentielle à l'humanité*. Dans les moments où elle a été appelée à faire preuve de courage, elle sait qu'elle a pu et pourra encore être soutenue *par [ses] connaissances, [ses] expériences, [ses] amis, [sa] famille et [son] sens des responsabilités*.

Dans son travail comme directrice, Violette est une personne *«rapide sur ses patins»* ; *[elle] sait pas mal où [elle] s'en va*. Au fil des rencontres de groupe, elle reconnaîtra que son défi à elle, *c'est le temps...* Dans l'analyse de ses moments de courage, elle voit qu'elle aurait avantage à aller *plus calmement, moins rapidement*, et à laisser le temps aux autres de *comprendre où on s'en va*. Comme gestionnaire, Violette se dit aussi sensible à *la réaction des autres*, elle sait qu'il lui faut surmonter *le désir d'être aimé* propre à l'humain pour oser dire ce qu'elle a à dire lorsque *l'ouverture du vrai [doit] se faire* et c'est là qu'elle reconnaît son courage.

Au terme de ce projet de recherche-formation, Violette se dit reconnaissante d'avoir pu profiter de cette démarche et étonnée du *niveau de profondeur de [ses] prises de conscience* sur sa pratique de gestionnaire, et ce, *en si peu de temps*. Pour elle, la réflexion collective *sur le thème du courage a amené les participants au projet de recherche jusqu'à [leur] fond ; [leur] fond d'individu, d'être humain quelque part*. Elle souligne que *[comme gestionnaire], [ils n'ont] pas l'occasion de faire ça* d'analyser leur pratique avec des pairs. Elle dit être souvent *allée à des formations avec quelqu'un en avant qui parle et qui fait faire des « p'tits » exercices, mais pour [elle] ça reste dans un certain niveau* qui est loin de celui qu'ont permis les rencontres de ce groupe. Elle remarque que de s'intéresser à sa pratique du courage comme gestionnaire lui a permis *de développer une plus grande conscience et une fierté qui s'en dégage*. Plus spécifiquement, le fait de s'intéresser au sens de ses actions managériales lui a permis *un meilleur ancrage entre [ses] valeurs professionnelles et qui [elle est] comme être humain*. Elle s'est dite ravie de *la qualité des personnes présentes à ces rencontres*.

### 3.1.2 Robin : Soyons conscients...

Robin a évolué dans différents milieux communautaires ou municipaux au cours de sa carrière et est présentement à l'emploi d'un organisme du secteur public. Il est gestionnaire depuis environ 1 an dans *une grosse organisation qui est devenue énorme, mais qui à la base [ne] voulait pas ça, elle voulait aider les gens*. Il a accepté de participer au projet de recherche pour avoir l'opportunité d'échanger avec des pairs gestionnaires qui partagent une réalité semblable à la sienne.

Dans son rôle de gestionnaire, Robin met *un énorme espace au dialogue*, il s'engage et croit en l'importance des *relations harmonieuses*, du respect *et de l'égalité* entre lui et les membres de son équipe ; il fait *partie de la boîte [il] fait partie de la « gang » et [la] relation a un impact sur la « gang »*, mais il trace aussi une limite relationnelle claire en soulignant que *l'équipe de travail, ce n'est pas les meilleurs amis du monde, c'est pas le monde avec qui tu vas aller faire ton 5 à 7*. Par son rôle, il sait qu'il *reste imputable des résultats, mais [qu'il] a aussi l'obligation de partager cette lourdeur de tâche là avec les autres, [qu'il] n'a pas toutes les compétences, [qu']il faut que [qu'il] compte sur les individus en qui [il a] confiance dans l'équipe pour qu'ils fassent leur partie du travail*. Il aspire à être un leader *rassembleur et à l'écoute, quelqu'un qui est capable d'amener un groupe à faire un groupe, à faire un choix cohérent, plutôt qu'être en avant et parader*. Dans son rôle de gestionnaire, il se *laisse teinter par ce qu'il se passe autour, il se laisse transformer, évoluer à travers [l'équipe] aussi, et [il] ne peut évoluer si [il] ne leur explique pas ce qu'il y a dans [sa] tête et si [il] ne prend pas le temps de comprendre ce qu'il y a dans leur tête aussi*. Pour parler de sa perception de sa *responsabilité* dans son rôle de gestionnaire, Robin utilise l'image d'un bateau sur lequel il est appelé à *tenir le gouvernail plutôt qu'à être la voile ou la coque du bateau, de juste de tenir le cap et d'accepter que ça [ne va] pas flotter tout à fait, des vents, qu'il va y avoir des « clash » de toute façon et que [son] rôle [c'est] de garder le cap*. En parlant de relations entre les employés à sa charge, Robin souligne que pour lui, *le problème n'est jamais dans*

*l'autre* et que conséquemment, chacun et chacune est responsable de prendre conscience de ce qui lui *appartient à [lui]* pour reprendre *possession du pouvoir dans la situation qui arrive*.

Lorsqu'il a été question de choisir des moments intenses associés à du courage dans sa pratique, Robin a choisi deux moments où il a dû agir dans des rencontres d'équipe où les échanges étaient conflictuels ou tendus. D'ailleurs, au fil des rencontres, *les histoires qui [lui] revenaient étaient beaucoup autour de la relation RH*, ce qui lui fait remarquer qu'il a *de quoi à creuser là-dedans*. Au travail et bien au-delà aussi de son rôle professionnel, Robin est porté par des valeurs *d'humanité, d'égalité entre les humains*, mais aussi *de responsabilité et de choix*.

Pour Robin, le vrai courage *c'est un détachement sur avoir une apparence d'être solide, une apparence d'être bien perçu, de « being good »*. *C'est d'agir avec intention, c'est être capable de prendre position et d'accepter qu'il va y avoir du bois vert qui te « revole » dans [la] face, d'accepter que tu vas manger des coups parce qu'en bout de ligne l'intention c'est d'assumer cette décision-là*. Tout en soulignant que *c'est plus l'application du geste qui est le courage, d'agir de manière juste*, Robin considère aussi *qu'une intention peut être courageuse* et même *qu'une interprétation peut être courageuse*. Pour lui, le courage peut aussi se manifester en osant *requestionner ses valeurs propres*.

À la première rencontre, Robin prend conscience que pour lui, *le courage c'est d'agir malgré le risque*. Il complète sa vision du courage managérial à la dernière rencontre en soulignant l'immense *impact* que l'on a comme gestionnaire, comme humain les uns sur les autres, *qu'on est tous reliés de toute manière. L'action comme la non-action, le choix, le non-choix, la présence, la non-présence, la parole, la non-parole, tout ça a de l'impact et quand tu [en] prends conscience, après [tu n'as] plus le choix de l'assumer*. Et c'est ce qu'il compte bien faire pour la suite de sa pratique, et ce, malgré la peur de *passer pour un illuminé* ou que le *côté spirituel* qui marque sa vision de l'humanité et le *dérange* à la fois puisse être confondu par d'autres avec une vision religieuse ou sectaire. Il souhaite assumer de parler de *conscience*

de soi, *d'éveil de conscience*, de son côté *spirituel* et accepter que malgré qu'il soit un être *émotif*, il doit aussi s'appuyer sur sa raison comme gestionnaire.

Pour Robin, *le rôle de gestionnaire ne peut [être] séparé de ce qu'[il] est comme personne*, c'est pourquoi il est sensible à la *perception que les gens vont avoir de [lui] comme individu dans la distinction entre le rôle professionnel, le mandat qu'on [lui] demande de jouer versus la personne qu'[il] est derrière ce rôle*. Il sait qu'il doit demeurer vigilant à ne pas opérer seulement à partir de la *façade du « Bon gars »*, un rôle qu'il associe à l'action de son *égo* et qui a sa raison d'être, mais lorsqu'il est appuyé sur un juste *équilibre [entre] la réussite du projet et le maintien de relations d'équipe harmonieuses*. [Il] *ne veut pas apprendre à être moins gentil, [il] veut apprendre à mieux nommer les choses*. Dans sa perception du travail de certains gestionnaires, *il y a des trucs qui se disent qui peuvent briser un humain sous prétexte que la fin justifie les moyens* et pour lui, qui est profondément porté par des valeurs *humanistes, les gens ont de la valeur, chaque geste qu'on pose, chaque mot qu'on dit, chaque impact qu'on peut avoir* doit être mis au service de l'humanité.

Au fil des rencontres, Robin ira plus loin dans ce projet d'apprentissage en nommant son désir de développer sa capacité à *prendre ce recul-là avant de poser le geste*, à devenir toujours plus *conscient de la conscience qui agit, à prendre conscience de ses gestes et [à] le faire en connaissance de cause* pour sortir d'un *frein au courage* s'apparentant à l'action en réponse à [l']*égo*. Il veut être *créatif et non réactif* et ultimement, *[bien vivre] avec ses choix* de gestionnaire.

Pour Robin, sa participation au groupe de recherche lui a permis d'*assumer, [d]'être plus à l'aise avec ses choix, avec ce qu'il contrôle et de travailler sur ce [qu'il] ne peut contrôler, sur l'image [qu'il] projette et comment les gens interpréteront ses actions*. De fait, réfléchir spécifiquement sur le sens de ses actes de courage a eu un *impact dans la compréhension de qui [il est] et de ce qu'[il] projette*. Il est très reconnaissant d'avoir pu prendre part à ce groupe de recherche et souligne que *comme gestionnaire, on devrait tous*

*passer par là pour pouvoir « challenger » un peu ce qu'on est, ce qu'on fait et que même si ce « challenge » là [peut se] faire chez [nous] en lisant des livres, ce n'est jamais aussi riche que de le [faire] avec des gens. Il a apprécié les échanges en groupe restreint et la confiance qui s'est installée entre les membres.*

### **3.1.3 Conrad : N'oublie pas qui tu as été...**

Conrad est un gestionnaire de plus de 25 années d'expérience qui a œuvré pour la majeure partie de sa carrière dans le milieu communautaire. Conrad est à la direction de la même organisation depuis 25 ans, un milieu qui, dès ses débuts, a porté une mission et *un volet de travail* qui pouvaient être divergents avec ceux d'autres partenaires. Malgré que certains acteurs du milieu étaient *un peu antipathiques à sa présence*, [ils] étaient obligés de *tenir compte* de l'organisation de Conrad. Dans ce contexte teinté par *de gros enjeux conflictuels ou problématiques au niveau politique*, il n'est pas étonnant que Conrad ait fait évoluer les perceptions de sa mission particulière dans sa communauté et chez ses partenaires à partir d'une posture *d'intégrité et de cohérence* puisque pour lui, *quand on n'est pas cohérents, on perd de la crédibilité dans les milieux*. C'est dans ce contexte professionnel que Conrad n'a pas hésité à *être plus qu'un messenger*, [à] *être un porteur* de sa mission et des enjeux de sa clientèle pour faire évoluer son organisation. Alors qu'au début de son implication Conrad percevait que son organisme était parfois considéré comme *un mal nécessaire* par ses partenaires, par son travail et l'évolution des mentalités dans la communauté, il a pu voir son organisation devenir reconnue et valorisée dans son milieu.

L'événement principal qu'il a choisi d'explorer à deux occasions lors des rencontres le mettait en scène dans un moment marquant de ses premières années de pratique où il représentait son organisation dans une rencontre rassemblant de nombreux pairs gestionnaires et où il a dû *affirmer son choix de demeurer cohérent* à la fois avec la mission de son organisation, son *intervention* et un *engagement* pris dans sa vie privée. Cette prise de position lui a valu des *réprimandes et des commentaires négatifs* de ses pairs qui lui

reprochaient que *[son choix] n'[avait] pas d'allure, qu'[il] ne [faisait] pas un choix de gestionnaire éclairé, que les engagements politiques devraient être respectés prioritairement*. Ce moment met en lumière que pour Conrad, *c'est ça l'intégrité, c'est la cohérence des paroles dites en intervention et [son] mode de vie*.

Dans sa pratique de gestionnaire, le sens du *devoir* est un élément majeur de son action, et pour lui, le mot *devoir n'est pas négatif*, c'est simplement que *quand tu ouvres la bouche, il faut que tu assumes*. Pour Conrad être un gestionnaire c'est aussi avoir *des comptes à rendre*. C'est porter le *devoir d'agir* : *il [n']y a personne qui va faire [son travail] à [sa] place*. Il explique cette responsabilité en soulignant que pour lui, comme directeur, *t'es le premier arrivé et le dernier à partir [et] tu t'assures que les affaires sont faites et non pas, tu fais faire les affaires, tu « sacres » ton camp et tu vas t'amuser*. Conrad est un gestionnaire engagé pour son équipe et pour son organisation. Il appuie son action sur des valeurs d'*humanisme et de responsabilité* et se sent appelé par *l'équité* entre les humains dans la suite de sa pratique. Conrad croit profondément à la capacité des humains d'évoluer ; pour lui *des microchangements, c'est des gros changements*. *[Il n'a] pas travaillé à devenir gestionnaire, mais à chaque fois que [qu'il a] travaillé, un moment donné, il [fallait] que le cadre se défonce*. Lorsque Conrad pose *des actions qui font sens dans [sa] vie, [qu'il] se respecte, [il a] l'impression [qu'il] soutient à la fois la mission [de son organisation], mais aussi quelque chose de plus grand comme valeur, comme mission humaine* et c'est dans ce type de moments qu'il peut se reconnaître courageux.

Dans son travail de directeur, Conrad reconnaît son *goût d'aller plus vite* et il désire *demeurer attentif à prendre le temps de faire évoluer la réflexion des gens avec qui [il] travaille pour créer une meilleure adhésion à une nouvelle avenue*. Lorsqu'il mène des processus avec son équipe, il doit se rappeler *qu'il faut [donner] le temps au temps [pour] chaque individu de faire sa réflexion, son cheminement individuel et émotif*. Il reconnaît aussi que comme gestionnaire, *l'action se fait devant public et presque tout le temps dans l'interaction*. *C'est rare [qu'il] a à faire preuve de courage tout seul devant une page blanche,*

*c'est toujours dans l'interaction avec les autres ; ils sont soit publics ou parties prenantes et là, il y a cet enjeu-là, mais qui s'ajoute à un ensemble d'autres enjeux. Devant ce défi des interactions d'équipe difficiles, Conrad est plutôt réputé [pour être] très diplomate. Il se donne un point d'honneur de faire attention, même dans le constat très négatif, de [présenter le constat] avec beaucoup de délicatesse. Mais il ne s'empêche pas de nommer ce qui est, s'il y a de quoi qui n'est pas correct, ce n'est pas correct, mais [il] ne heurtera pas en plus la personne dans [sa] façon de le dire.*

Au fil des rencontres, Conrad a souligné à plusieurs reprises qu'il n'est pas porté à parler de sa pratique comme étant courageuse, il parle plutôt d'une pratique qui [lui] permet de passer à l'action. Ce que d'autres pouvaient considérer comme gestes courageux lui, le ramenait plutôt à la cohérence de son action et de ses choix. C'est cette quête de cohérence et de responsabilité qui le mène à dire : *ok ça [me] fait mal, c'est risqué [j'ai] la « chienne », peu importe, mais je vais l'agir.* Pour expliquer ce qui se rapproche le plus du courage dans l'action, Conrad parle de *dépassement de soi.*

Tout de même, lors des échanges, Conrad est en mesure d'identifier que le courage managérial c'est de ne pas *jouer tout le temps le bon gars, c'est trouver comment être adéquat plutôt que [de] rester gentil.* Lorsqu'il réfère au courage en gestion, il réfère à quatre mots-clés pour appuyer la mise en action : *la conscience, la cohérence, l'analyse et le choix.* Lors de moments où il se reconnaît avoir fait preuve de *courage* ou au contraire, *avoir manqué de courage*, il utilise justement une séquence d'analyse à la fois pour éviter *de perdre ses moyens* et sa *confiance*, mais également pour réussir à *passer à autre chose* : « *qu'est-ce qu'il s'est passé, qu'est-ce que j'ai fait, est-ce que j'aurais pu faire quelque chose de différent, est-ce que je peux faire quelque chose de plus ? [Et] fais-le !* » Pour lui, *le courage est un choix, mais surtout pas un choix aveugle. Ce n'est pas toute la réflexion [qu'il] va faire sur des enjeux, bien des fois [il] va hésiter encore plus à bouger. C'est dire à ce moment-ci [il] arrive à une étape où [il] ne peut pas reculer, il va y avoir des conséquences, mais [il] choisit d'agir pareil.*



Au cours des dernières années, Conrad a pu prendre part à des rencontres de co-développement professionnel et autres types de communautés de pratiques où *il échangeait sur ce qu'il vivait comme gestionnaire* avec des pairs. Lorsqu'il a été approché pour participer à ce projet de recherche, il a rapidement accepté, étant intéressé à profiter à nouveau de ce type de démarche où *on partage, [où] il n'y a pas d'enjeux de performance, d'avoir tout bien fait ou tout mal fait ; un temps pour échanger et partager*. À la fin du parcours de groupe, Conrad a souligné son appréciation à la fois d'avoir pu vivre ce projet de recherche, mais également du choix des autres participants et participantes, ce qui lui a permis de vivre *quelque chose d'agréable dans l'échange, où on se sentait confortable, en confiance et [où] c'était super plaisant*. Il a dû faire le choix de se rendre disponible *malgré de nombreuses choses à faire et pas beaucoup de temps disponible*, mais il a vu toute la pertinence de *s'accorder un moment auto formatif pour réfléchir sur des éléments sur lesquels [il] ne réfléchit [pas] régulièrement*. Conrad termine sa participation au groupe en soulignant la pertinence de *prendre conscience des enjeux associés à [ses] pratiques de gestion autrement que dans un regard théorique*. Pour lui, participer à ce groupe a fait bouger *la conscience de ce qui [le] porte dans son rôle de gestion, ses enjeux*.

### **3.1.4 Doris : Fais ce qui est juste dans la bienveillance...**

Doris est une gestionnaire de plus de vingt ans d'expérience qui a travaillé pour des entreprises privées pendant la majeure partie de sa carrière. À travers son parcours professionnel, Doris a eu besoin *de quelque chose à quoi [s]'attacher, quelque chose qui porte du sens pour [elle] et c'est ainsi, qu'il y a environ trois ans, elle a choisi de devenir directrice d'un organisme à but non lucratif*. Elle est *quelqu'un de dédié, d'attachée à la mission et c'est lorsqu'elle se sent liée à la mission de l'organisation, au professionnalisme de l'organisation qu'elle est capable d'aller au bout des ressources qu'[elle a]*. Pour décrire sa trajectoire professionnelle, elle utilise l'image du *Bernard l'ermite; quand [elle est] dans un milieu; [elle] choisit cette maison-là, ce mandat-là et là [elle va se] battre pour lui*

*jusqu'au bout et comme le Bernard l'ermite qui change de coquille lorsque celle-ci devient trop petite, si ça ne [lui] tente plus après il faut [qu'elle] parte.*

Doris a choisi d'explorer un premier moment intense de courage ; *la dénonciation de pratiques d'abus de pouvoir, de manipulation, de conflits d'intérêts, d'harcèlement* et dans un contexte où elle n'est pas certaine d'être crue puisque *ce sera [la] parole [de la personne dénoncée] contre la sienne*. Dans cette situation, bien que *consciente des risques* possibles à son geste qu'elle devrait assurément *assumer*, elle portait la conviction de *prendre la bonne décision pour l'organisation et pour [elle]* pour que l'individu dénoncé *arrête de nuire à [son] équipe et aux gens autour d'[elle]*. C'est finalement la part d'elle-même *qui a envie de justice* qui a osé appuyer sur le bouton d'envoi de la dénonciation malgré la *peur* présente. Même si cet épisode professionnel a eu lieu il y a plusieurs années, que Doris se dit *en paix avec ça* et reconnaît que cette expérience lui *a apporté beaucoup d'apprentissages*, elle demeure habitée par l'idée que peut-être elle aurait dû fuir devant la situation comme on le lui avait suggéré à plusieurs reprises. Consciente des *traces, du coup* que cette dénonciation a eu sur *elle*, elle se demande encore *[si elle a] bien fait ou [si elle] aurait dû vraiment [se] retirer et [s]'en aller dans un autre sens*. Pour elle, dans ce moment, elle *aurait aussi eu du courage de fuir* devant ces pratiques abusives, mais elle a plutôt choisi de *faire ce qui est juste* et d'agir, *[elle] ne voulait pas laisser l'équipe avec ça*. C'est d'ailleurs pour creuser ces questionnements qui l'habitent toujours qu'elle a accepté de participer au groupe de recherche sur le courage managérial. Comme le soulignera Doris dans cette situation, elle a fait face à *plein de micro événements*, des moments où elle *aurait pu agir différemment* si elle avait pu être capable d'être allumée sur *jusqu'où [ça] peut aller, il y a des petits moments de courage dans l'année qu'[elle aurait] pu faire avant* de devoir agir dans ce moment de grande intensité. Les autres participants et participantes au groupe se reconnaissent dans ce type de situation où il *[leur] faut [porter] le poids du geste accumulé* à cause de *tous les petits gestes qu'[ils n'ont] pas fait* et de savoir que ces *petits moments de courage qui n'étaient pas disponibles ou accessibles sur le moment, [les attendaient] au détour pareil*.

Le deuxième moment de courage analysé par Doris était une intervention très délicate auprès d'une employée qui dégageait des odeurs corporelles fortes et où elle devait l'informer de propos et de plaintes à son endroit par d'autres employés et partenaires. Dans ce moment, Doris a agi à partir d'une *grande bienveillance, d'un désir de prendre soin de cette personne, pour lui rendre service et pour [l]'aider dans sa réputation et son avenir*. Elle a aussi agi *pour le bien de son équipe et de l'entreprise* puisque *ses clients ou ses collègues* pouvaient aussi être repoussés par ces odeurs désagréables, affectant ainsi conséquemment *la réputation de l'organisation*. Dans cette situation délicate, Doris a puisé la force d'agir en se disant que si elle était à la place de l'employée, elle voudrait le savoir qu'elle dégage des odeurs, que *ce serait plus important pour elle de savoir la vérité que de vivre l'humiliation du moment*. Dans son rôle de gestionnaire *[elle a] besoin d'être ancrée, de pouvoir dire les vraies choses même si c'est difficile* et cette situation illustre bien son besoin d'honnêteté.

Pour Doris, *quand on est gestionnaire, il y a des « jobs » que ça ne nous tente pas de faire, mais c'est à [nous] que ça [revient], pour [elle] ça va avec ce poste-là* parce que *c'est [elle] la dernière personne au bout du « batte », la responsable ultime de ce bureau-là* donc si elle *ne le [fait] pas, qui [va] le faire ?* Dans son rôle de directrice, Doris est portée par des valeurs fortes de bienveillance, de justice et de professionnalisme. Elle sait que *[ses] valeurs sont là, tout le temps, qui sous-tendent [son] travail, ses décisions de gestion*. Ce qu'elle aime dans *[son] rôle de gestionnaire, c'est d'assumer et c'est ce qu'elle va toujours vouloir faire*. Au nom d'une *profonde bienveillance* pour l'autre, mais aussi du bien de son organisation, Doris est *prête à aller dans une conversation très difficile pour construire avec une personne un futur comportement en [gardant] [sa] ligne dure, sans être trop dure* parce que pour elle, *il n'y a pas de raison de faire bête et méchant, même quand c'est difficile, elle [veut] aider*.

Quand Doris se met à risque au nom de ce qui est juste dans ses moments de courage, elle considère que *ça [fait] partie de [son] travail de faire ça, elle ne le [voit] pas comme un choix*. Pour elle, *le courage amène souvent de l'inconfort et demande de sortir de « la fille gentille »*. Pour Doris, lorsque vient le temps de faire preuve de courage managérial, elle peut

s'appuyer à la fois sur tous les *outils de gestion* qu'elle a et sur *[son] instinct* qu'il *[lui] faut absolument écouter*. Quand elle sait qu'elle devra gérer *quelque chose de gros et qui demande du courage*, Doris sait qu'elle est influencée par *des valeurs sous-jacentes et des croyances*, mais elle se donne une *préparation pour ramener son action d'une façon plus factuelle*, en identifiant *les meilleures pratiques qu'on peut mettre en place pour que ça se passe bien pour [les autres] et pour [elle]*.

Dans son rôle de gestionnaire, Doris a longtemps porté une croyance selon laquelle elle *pouvait travailler avec n'importe qui, que les gens peuvent être fins quelque part [et] qu'[elle] peut travailler avec eux autres*, mais suite à l'expérience dont il était question dans l'exploration de son premier moment de courage, en réalisant à *quel point ça peut être malin*, elle a dû remettre en question cette certitude et apprendre à *protéger [son] quotidien, protéger [ses] relations, protéger [sa] santé*. Doris est dévouée dans son rôle de gestionnaire et se reconnaît *dans l'esprit de la sauveuse*, dans *une petite tendance à aller un peu trop dans le sens de l'organisation et pas assez en termes de respect de [soi], de [ses] limites personnelles*. Elle sait que *dans ce temps-là, elle a le choix de prendre soin d'[elle] ou pas, ou de laisser le choix de l'autre venir influencer [son] temps personnel, [son] énergie et elle est en train de revoir ça dans [sa] vie parce que c'est vraiment difficile*.

Auparavant, Doris a déjà participé à ce type de démarches de partage de pratiques et elle continue de croire que ce travail *permet de comprendre et de savoir pourquoi on agit comme on le fait à partir de l'ancrage sur les valeurs, les raisons, les principes éthiques* qui guident l'action. La participation à ce projet de recherche a été *précieuse et inspirante pour continuer à progresser à travers des bonnes pratiques et des partages entre pairs*. Le fait d'explorer plus particulièrement le sens de ses actions de courage lui aura permis *de cristalliser les principes de son action managériale en les partageant avec d'autres et les intentions présentes dans [ses] moments de courage*. Elle a *beaucoup aimé les rencontres* et pour elle, les échanges ont mis en lumière l'importance comme gestionnaire de faire face avec courage aux situations lorsqu'elles se présentent puisque de toute façon, *quand on ne prend pas action, ça revient tout le temps de manière désagréable, ça nous rattrape*.

### 3.1.5 Stella : Choisir l'action consciente...

Stella est gestionnaire depuis une dizaine d'années et a œuvré principalement dans le milieu communautaire, au service d'une petite organisation où *elle a énormément appris sur le sens du travail et sur elle-même*. Elle est présentement en période de formation et de transition professionnelles. Dans sa trajectoire professionnelle, bien qu'elle ait toujours été appelée à prendre des responsabilités, gérer des équipes ou des projets, elle n'a pas cherché à devenir gestionnaire, mais lorsque l'occasion s'est présentée, elle a accepté le défi. Stella a désiré participer au groupe de recherche pour *développer sa compréhension de moments de pratique intenses desquels, dans le roulement de l'action du quotidien, elle considère ne pas avoir tiré tous les apprentissages possibles*. Elle s'est engagée dans cette démarche également parce qu'elle porte le désir de *développer sa pratique pour devenir plus intègre, plus courageuse* professionnellement.

Pour Stella, être gestionnaire c'est *faire ce qui est juste et se tenir droit. C'est [se tenir] debout, [être] capable de prendre des décisions courageuses et être engagée même si c'est difficile*. Elle souligne que comme gestionnaire, *[son] action est toujours devant public, même si on fait comme si on s'en « fout » de ce que les autres pensent, ce n'est pas vrai. Même quand [elle] est au clair avec [sa] décision, [qu'elle] est convaincue [d'avoir] pris la bonne décision, que c'est cohérent, il n'en reste pas moins que le résultat, c'est une action [posée], mais [sans possibilité] de faire le déroulé à tout le monde de pourquoi [elle a] posé ce geste-là, par exemple dans une décision en lien avec des interventions avec des membres de l'équipe*. Elle décrit son rôle de gestionnaire comme étant de *porter des valeurs, une mission, de se mettre au service de l'organisation et des personnes qui y travaillent et dans les moments difficiles, de [mettre son] casque et [d'y aller]*. Être gestionnaire c'est aussi être *celle qui voit au-delà, qui aspire à être au sommet de son potentiel et qui voit aussi le potentiel des autres, qui est ouverte, sans jugement et au nom d'un truc collectif [être] plus consciente de ce qu'il se passe*.

Elle a choisi d'analyser deux moments distincts de sa pratique pendant les rencontres de groupe; un premier moment où elle a dû réparer une *grosse erreur* qu'elle avait commise par mégarde et un deuxième moment en lien avec *la mise à pied d'un employé problématique*. Dans sa première situation, elle a dû surmonter *sa peur de ce que les autres pourraient penser et avoir le courage d'admettre* et d'affronter *les conséquences* de son erreur alors que pour le deuxième moment, elle a dû se dégager de son *désir de protéger* l'employé en question et faire face à la situation avec *assurance, confiance et aplomb* pour *enlever toutes les couches qui empêchent d'agir et être juste dans la bonne chose à faire pour l'organisation maintenant*. Dans les situations difficiles, Stella s'appuie sur des valeurs d'*intégrité*, de *cohérence*, de *vérité* et d'*humilité*. Lorsque Stella agit malgré les difficultés, elle le fait dans l'intention de *bâtir une communauté meilleure* et n'hésite pas à *faire ce qu'il faut pour que ça fonctionne, pour être intègre et simplement parce qu'il le faut*. Elle souhaite *contribuer, au mieux [de ce] qui pourrait advenir et au mieux de ce qu'[elle est] et de ce qu'[elle] peut donner*. Lorsqu'elle agit de cette façon pour le bien de son organisation et des humains qui y sont liés, elle se sent appartenir à *un projet collectif* qu'elle décrit comme rassemblant une « *gang* » *de monde qui refuse de se contenter de peu*.

Pour Stella, le courage c'est *être capable de reconnaître et de traverser les couches qui paralysent l'action, tout ce qui empêche d'agir ou [tout ce dont] on se convint qui devrait nous empêcher d'agir*. Parfois, c'est *d'empêcher le rationnel [de devenir] un bâillon pour la petite voix*, une forme d'intuition qui guide l'action.

Au fil des rencontres et de l'analyse de ses moments de pratique, Stella identifie que *dans [sa] manière de nommer les choses, [elle] pourrait avoir plus de courage*. Elle souhaite apprendre à *nommer les choses plus clairement, plus simplement plutôt que de tout emballer ce [qu'elle] veut dire dans du ruban, faire un beau nœud et finalement, réaliser que le message est super dilué par rapport à un message clair, juste et simple qui était disponible en elle dès le départ*. Elle porte la conviction qu'il est possible *d'être bienveillante* et en même temps *de dire ce qu'on a à dire*. Ce qui l'aide dans ce projet c'est aussi l'assurance qu'elle peut nommer

*sa vérité et qu'[elle sera] capable de recevoir ce que ça génère, de vivre avec les conséquences [d']être assez intègre et assez digne pour [se] tenir debout. Elle aimerait aussi gagner de la vitesse dans la conscientisation des valeurs en jeu, des enjeux présents, de ce [qu'elle] sent pour que ce [qui] est clair et juste apparaisse pour l'agir sur le moment au lieu de le reconnaître après coup dans l'analyse qui en est faite. Comme si le geste qu'on pose n'est plus en fonction de la situation, mais plus de à partir de quoi on le pose.*

Pour Stella, le fait de réfléchir sur sa pratique en groupe a permis de *faire des prises de conscience plus poussées que seule, de se relier avec d'autres gestionnaires et de partager autour [d']enjeux communs. Par ailleurs, elle a particulièrement apprécié l'engagement sincère et la générosité de tous et toutes. Au fil de sa participation à ce projet de recherche, elle est devenue plus au clair avec ce vers quoi [elle] aspire, la gestionnaire qu'[elle] veut être, mais appuyé sur une réflexion en profondeur et non pas seulement sur des souhaits en l'air. Le fait de s'intéresser au sens de ses actions lui a permis de mieux saisir ce qui [la] pousse à agir ou non, à comprendre et même à se pardonner des moments où [elle n'a] pas su faire et à apprendre des moments où [elle a] su faire preuve de courage.*

## CONCLUSION

À la lumière de la rédaction de ces portraits et des rétroactions des gestionnaires impliqués, il semble pertinent de souligner l'importance, pour ce type de recherche collaborative et intimement liée aux perceptions des praticiens et des praticiennes face à leur rôle professionnel et à leur représentation de leur pratique, de bonifier la présentation des résultats par l'ajout d'éléments propres au contexte personnel et professionnel des personnes participantes.

Alors que pour ce mémoire les portraits sont présentés en guide de prélude et d'introduction à la présentation des résultats, pour une recherche future, il pourrait assurément être pertinent d'aller plus loin dans l'analyse des résultats en explicitant des liens plus directs entre les résultats de la recherche, le contexte des participants et le sens que prennent ces liens pour eux et la chercheuse. Cette manière de lier le sens que prend pour les participants leur pratique, leur identité professionnelle, leur contexte, leur historique familial...etc. avec les résultats pourrait assurément agir également sur la visée de développement professionnel et personnel des participants et participantes à cette recherche.





## CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

### INTRODUCTION

Ce chapitre vise à présenter les résultats qui se dégagent de l'ensemble du processus de recherche. Bien que les résultats présentés se concentrent particulièrement sur les éléments directement en réponse aux objectifs de recherche, donc, sur le développement du courage managérial, il semble essentiel de situer tout d'abord quelques notions complémentaires qui ont teinté significativement le processus de collecte et d'analyse des données. Tout d'abord, comme il en sera question au point 4.1.1, l'expérience même de parler de courage managérial avec des gestionnaires a permis l'identification de certaines particularités propres à ce thème. Ensuite, des représentations à la base des échanges sur le courage comme des éléments de définition qui ressortent du discours et des types de moments que les participants et participantes associent à leur pratique courageuse seront présentés aux points 4.1.2 et 4.1.3 pour circonscrire le sujet à partir des perceptions et représentations du courage des praticiens et praticiennes mêmes.

Une fois ces données complémentaires présentées, la suite de ce chapitre portera sur les résultats exploratoires liés aux objectifs de recherche qui concernent directement les outils permettant le développement du courage managérial et plus spécifiquement sur des pistes d'accompagnement pouvant soutenir l'évolution de la pratique professionnelle. Certains résultats s'appuient sur les travaux de Harris (2000) sur le développement du courage tels que la pratique, l'exemple des autres et la connaissance de soi. Les autres résultats permettent d'identifier des pistes de réponses liées jusqu'à un certain point à la pratique réflexive et aux apprentissages dans l'action. Ainsi, la participation à une communauté de pratiques, le développement du sentiment de responsabilité personnelle et de la conscience de l'action des gestionnaires, la conscientisation de « l'objectif noble » qui guide la pratique et finalement, l'identification des freins personnels au courage seront d'autres résultats développés dans ce chapitre.

Il est à noter que chaque extrait présenté est identifié par un numéro qui correspond à la rencontre dont il est issu et identifie la personne participante concernée (par exemple, 2-Stella). Pour l'utilisation d'extraits très courts, les mots en italique sont parfois inscrits à même les écrits sans les identifier à une personne ou à une rencontre. Ces mots en italique sont tirés des échanges de groupe et visent à mettre de l'avant le vocabulaire utilisé par les participants et participantes.

#### **4.1 PRÉAMBULE**

Comme mentionné en introduction à ce chapitre, certains éléments concernant le développement du courage managérial se dégagent de l'expérience même d'ouvrir un échange sur ce thème. De fait, en prêtant attention au discours de chacun et chacune, de nombreuses notions propres aux définitions, manifestations, expériences émotives ou conséquences du courage en milieu de travail deviennent accessibles. Simplement en demandant à un individu de partager sa perception de ce qu'est le courage en révèle un ensemble de représentations et d'images. Hors du contexte formel de cette recherche, la chercheuse en a fait l'expérience à maintes reprises lors de discussions informelles avec des proches ou des collègues. Il suffit de nommer le thème du courage au travail pour que soient dévoilés simultanément des exemples de comportements au travail, de gestionnaires courageux ou non, des moments forts, des regrets d'action...etc.

Puisque l'expérience même de « parler de courage managérial » aurait amplement pu faire l'objet d'une recherche à part entière, mais que ce n'était pas l'objectif de celle-ci, seuls quelques éléments qui semblent incontournables seront présentés, sans qu'ils ne soient pour autant abordés en profondeur.

#### 4.1.1 Parler de courage managérial avec des gestionnaires

*Je ne l'aurais pas nommé courage nécessairement avant de [vous] connaître ! 3-Violette*

Une recherche récente sur le développement du courage moral professionnel (Paknejad, Chenari, Agha Davood, & Ahmadi, 2022), souligne la difficulté des participants et participantes à la recherche à s'exprimer sur leur pratique du courage (moral), sans toutefois en nommer les raisons. D'autres recherches où une telle réticence à utiliser le mot courage pour parler de la pratique managériale était décrite n'ont pu être dénichées, mais dans le cas du présent projet, cette résistance à utiliser le mot courage a été observé lors de chacune des rencontres de groupe. Également, lors des rencontres individuelles préalables aux rencontres de recherche collectives, les participants et participantes ont presque tous nommé à un moment ou à une autre du dialogue leur inconfort à se dire « courageux » ou encore leur doute à être en mesure de trouver des moments à explorer où ils ont réellement fait preuve de courage. Par ailleurs, dans le processus de recrutement, une participante potentielle s'est dit ne pas se sentir légitime de prendre part au groupe puisqu'elle avait l'impression que par sa courte expérience de gestionnaire, sa candidature n'était pas *pertinente* par rapport au thème du courage. L'approche de recrutement a par la suite été ajustée pour spécifier clairement que les moments de courage managériaux qui seraient explorés n'avaient pas à être « spectaculaires », que des moments du quotidien où le gestionnaire pouvait vivre de la peur, une perception de risque ou de menace étaient tout aussi valides. En précisant ce dernier élément, il était souhaité que la résistance face au mot courage s'atténuerait, mais comme le démontrent les nombreux extraits ci-bas, cette réticence a sans cesse teinté les échanges.

Les extraits ci-bas semblent mettre en lumière que le mot courage n'est simplement pas spontanément utilisé dans le vocabulaire des gestionnaires rencontrés pour parler de la pratique professionnelle :

*« Violette : Moi je n'avais jamais nommé comme du courage*

*Conrad : Moi non plus, jamais j'ai vu ça en termes de courage.*

*Violette : Moi je voyais ça comme...*

*Stella : faire sa job...*

*Violette : Tu fonces...*

*Conrad : Ta responsabilité, assumer, plein de mots, mais pas dans le regard de courage. »1*

*« on ne l'analyse pas comme ça avec ces mots-là, mais oui, j'ai osé, il a fallu que je me dépasse ou que j'assume, ou que je sois cohérent... et là oui, compte tenu qu'on avait eu le mot courage, ce à quoi tu nous invitais » 1-Conrad*

*« On dit le mot courage, mais à quelque part à l'époque je n'aurais jamais employé ce mot là... » 1-Violette*

À d'autres moments, le mot courage ne semble tout simplement pas ajusté à la réalité qui est décrite par les participants et participantes :

*« il y a plein de moments que a priori je n'aurais pas associé au courage[...] Pour moi ça s'associe à la notion de choisir et réfléchir et passer à l'action. » 2-Conrad*

*« Mais t'as pas l'impression que tu prends une décision nécessairement courageuse quand tu le fais. Je fais un parallèle avec la situation que je vous ai présenté à la dernière rencontre, moi j'avais pas l'impression que c'était du courage quand je faisais ce que j'avais à faire. Oui j'ai pris une décision, oui il y avait des risques, mais je n'appelais pas ça du courage managérial... C'en étais-tu vraiment ? Je sais pas... » 2-Violette*

*« Le vrai courage pour moi ce n'est pas un lâcher-prise, mais c'est un détachement [...] Je pense que dans ce mot-là, je n'aurais pas été porté à dire que c'est courageux, mais je suis*

*content du choix que tu as fait de mettre le courage autour de ça parce que le vrai courage c'est ça dans ma tête. » 3-Robin*

D'autres participants et participantes souligneront au fil des échanges ne pas percevoir le développement de leur pratique du courage comme un projet de développement professionnel à proprement parler et c'est la raison pour laquelle ils n'utilisent pas spontanément le mot courage pour parler de leur pratique.

*« Comme si en même temps, le projet professionnel d'être plus courageux, c'est comme si c'est du vide, c'est rien de particulier quand c'est pas accroché... » 3-Stella*

*« - C'est pas un projet professionnel d'être courageux, mon projet professionnel c'est j'ai une posture, une action à faire, une mission à soutenir, une équipe à maintenir, je dois avancer, je feel pas à matin, mais je ne suis pas malade, regardes j'y vais et j'ai des choses à faire... Après coup, ben je peux être content de moi, être fier de moi et me dire à matin je me suis dépassé, dans le dépassement pour moi on se rapproche du courage dans l'action. - Je suis tout à fait d'accord. » 3-Conrad et Robin*

En lien avec la résistance initiale à associer le mot courage à un projet de formation, à la dernière rencontre de groupe, Stella précisera qu'en fait, de s'intéresser à la question du courage la mène à porter le projet professionnel de devenir *plus au clair avec ce vers quoi [elle] aspire, la gestionnaire qu'[elle] veut être, mais appuyé sur une réflexion en profondeur et non pas seulement [sur] des souhaits en l'air* de vouloir être plus courageuse au travail. Ce à quoi Conrad ajoute :

*« je ne m'installe pas dans une posture de... je vais mettre le courage de l'avant dans ma gestion. Je mets de l'avant : je veux être cohérent et il y a des choses que je dois faire avec lesquelles je suis en accord, je vais y aller même si ça ne me tente pas, même si j'aimerais ça le faire autrement et je ne le fais pas juste parce qu'on m'oblige à le faire, là je ne suis pas*

*dans le courage, je le fais parce que je conçois qu'il faut aller de l'avant. Là, après coup, je vais reconnaître que ça m'a demandé du courage, je l'aurais peut-être nommé, ça m'a demandé de l'effort... » 3-Conrad*

Cet échange entre Stella et Conrad explique le besoin des participants et participantes de nommer clairement de quoi est fait « l'expérience de faire preuve de courage » dans leur pratique pour avoir une prise plus concrète sur un projet de formation visant à développer leur pratique du courage. Malgré leur résistance initiale au terme utilisé, certains participants et participantes nommeront en fin de parcours ce que le fait de parler de courage en l'associant à leur pratique a pu leur permettre.

À la fin des rencontres de groupe, Violette dit :

*« C'est incroyable, c'est ça moi je trouve, la prise de conscience moi personnellement, j'avais pas pensé au mot courage dans tout ce que j'ai fait dans mes pratiques professionnelles, pas juste comme gestionnaire, mais comme intervenante à l'époque et tout fak c'est quelque chose que je me rends compte qui est central peut-être même dans tous nos cheminements professionnels. J'avais jamais vu ça comme ça. » 3-Violette*

Lorsqu'en fin de parcours, il lui est demandé ce que le fait de s'intéresser à la question du courage lui a permis, elle répondra :

*« une plus grande conscience et une fierté qui s'en dégage. » 3-Violette*

Comme il en sera question plus loin dans ce chapitre, il semble que pour que les personnes participantes associent un moment de pratique à du courage, ils doivent préalablement en avoir conscientisé la teneur :

*« Mais dans le fond je me questionne, si on est pas conscient que c'est du courage... Est-ce que c'est du courage ?... » 2-Violette*

*« Pis je modifierais de quoi moi dans la deuxième phrase, c'est vrai que «la prise de conscience du sens des actes», mais j'aurais pas mis des actes de courage... c'est vraiment plus la prise de conscience des... je vais prendre le mot action parce qu'il convient mieux à ma phrase, mais des actions qui font sens dans ma vie, je me respecte, j'ai l'impression que je soutiens à la fois la mission, mais que je soutiens à la fois quelque chose de plus grand comme valeur, comme mission humaine, ben c'est ça qui transforme la pratique et qui me fait percevoir après comme je disais, je ne l'analyse jamais de même, mais ok, cette action là c'était courageux. » 3-Conrad*

Bien qu'aucune des personnes participantes n'ait souligné une telle justification sur leurs réserves à parler de leur pratique comme étant courageuse, il paraît possible qu'une forme de gêne ou d'inconfort à « s'autoproclamer » vertueux puisse expliquer la difficulté à parler de courage. Puisqu'à titre de chercheuse j'ai aussi participé à ce processus de collecte de données, il me semblait, à certains moments, ressentir une forme de pression à choisir des moments de « vrai courage », des moments que mes pairs gestionnaires pourraient reconnaître et identifier comme étant porteurs de défis managériaux. Donc, même en étant moi-même sensibilisée à la non-nécessité de présenter des actes de courage spectaculaires, je demeurais portée à choisir des moments s'apparentant davantage à une forme de courage général que personnel (Pury et al., 2007). Lorsqu'il est question de parler de courage, il n'en reste pas moins que pour identifier un moment de sa pratique comme étant courageux dans le but d'en faire l'analyse, une personne doit d'abord en reconnaître le caractère bon, vertueux, de dépassement personnel.

Malgré cette réticence plus marquée chez certaines personnes participantes comme Conrad et Violette à utiliser le mot « courage » pour décrire leur pratique, chacun et chacune a été en mesure, à toutes les étapes des rencontres de choisir et d'explorer des moments qu'ils associent spontanément au courage.



#### 4.1.2 Définir le courage managérial

*Avoir du courage [...] c'est d'accepter que tu vas avoir du bois vert qui te revole dans la face*  
/ 3-Robin

Dans le cadre de ce projet de recherche, connaissant le caractère polysémique du terme « courage », il apparaissait pertinent d'avoir accès aux perceptions initiales des participants et participantes à ce sujet avant de leur proposer des définitions issues de la littérature. Ainsi, ces définitions n'ont été introduites qu'au début de la deuxième rencontre. Il semble cohérent ici de ne présenter que les perceptions initiales de ce qu'est le courage managérial pour les participants et participantes, et ce, avant même que ceux-ci n'aient eu accès à une présentation sur ce sujet ou à des définitions. Bien que les praticiens et praticiennes aient été fortement encouragés à éviter de bonifier leur connaissance du courage managérial avant de prendre part au groupe de recherche, il n'est pas possible d'affirmer avec certitude que les personnes impliquées n'avaient pas de leur propre chef, choisi de s'informer sur ce sujet avant le début des rencontres.

Pour avoir accès à leur conception initiale du courage, il était demandé aux participants et participantes d'inscrire, au tout début de la première rencontre, leur réponse individuelle à cette question : « Quand vous pensez au courage en gestion, quels mots vous viennent à l'esprit ? ». Les participants et participantes ont répondu ainsi :

Tableau 5 - Quand vous pensez au courage en gestion, quels mots vous viennent à l'esprit ?

Catégories de réponses	Réponses des participants et participantes à la rencontre 1
L'action	<i>Action, agir, aller de l'avant, faire face à la réalité, faire face, accepter de reculer</i>
Le risque	<i>Risque, prendre des risques, confronter nos perceptions</i>
Le respect	<i>Respect de soi, rester en harmonie avec soi</i>
Le résultat	<i>Bénéfice, fierté, qualité personnelle et professionnelle +++</i>
L'expérience du courage	<i>Instinctif, force, émotions</i>
Autres	<i>Ego</i>

Puisque cette recherche ne portait pas spécifiquement sur les perceptions des gestionnaires sur ce qu'est ou non le courage managérial ou sur ses manifestations, les définitions personnelles des participants et participantes n'ont pas été développées davantage. Les résultats de cette recherche apporteront tout de même de nombreux éléments de clarification sur le concept du courage managérial.

Quelques descriptions s'apparentant à celles élaborées par les auteurs sur le courage (par exemple, la perception d'un risque ou l'action) ont été identifiées par les participants et participantes avant que ces derniers ne soient teintés des théories présentées. Les éléments

nommés plus tard dans les rencontres par les praticiens et praticiennes fournissent des exemples et des mots-clés plus clairs et complexes. De fait, les échanges de groupe permettent de distinguer plusieurs notions à la fois présentes dans la littérature et dans la description des expériences de courage des participants et participantes tels que : *la peur, le risque, la justice, l'action, la décision, l'effort, le dépassement, la conscience, le geste, la cohérence, les valeurs, le choix...etc.* Ce qui semble évident, puisque les participants et participantes ont eu accès à des éléments conceptuels sur le courage issus de la littérature lors des rencontres 2 et 3 leur permettant ainsi d'élargir et de clarifier leur vision personnelle du courage en gestion. Le tableau suivant présente quelques-uns de ces éléments s'apparentant à des définitions du courage managérial tirés des échanges entre les participants et participantes afin de donner accès à l'évolution de leur perception personnelle du courage au fil des rencontres.

Tableau 6 - Extraits s'apparentant à des définitions du courage managérial des participants et participantes

<b>Rencontre 1</b>	<b>Rencontre 2</b>	<b>Rencontre 3</b>
<p><i>« C'est dire à ce moment-ci, j'arrive à une étape où je ne peux pas reculer. Pis il va y avoir des conséquences, mais je choisis d'agir pareil »</i>  <i>Conrad</i></p>	<p><i>« Il me semble que c'est plus l'application du geste qui est le courage parce qu'on sait que ça va choquer, on sait que ça va gricher des dents. Pour moi ce n'est pas d'avoir la volonté, c'est plus d'agir de manière juste. »</i> Robin</p>	<p><i>« Je veux être cohérent et il y a des choses que je dois faire avec lesquelles je suis en accord, je vais y aller même si ça ne me tente pas, même si j'aimerais ça le faire autrement et je ne le fais pas juste parce qu'on m'oblige à le faire, là je ne suis pas dans le courage, je le fais parce que je conçois qu'il faut aller de l'avant. »</i> Conrad</p>

<p>« Si c'était à refaire, mon papier ce ne serait pas : agir, prendre le risque, ce serait : agir malgré le risque » Robin</p>	<p>« De faire ce qui est juste. » Doris</p>	<p>« Dans le dépassement pour moi on se rapproche du courage dans l'action. » Conrad</p>
<p>« Donc se tenir debout c'est à quelque part faire preuve de courage ? » Violette</p>	<p>« Pour moi ça s'associe à la notion de choisir et réfléchir et passer à l'action. » Conrad</p>	<p>« Le vrai courage pour moi ce n'est pas un lâcher-prise, mais c'est un détachement sur ce genre de truc-là «being good» avoir une apparence d'être solide, une apparence d'être bien perçu, où là tout d'un coup si c'est vraiment désintéressé et détaché, l'idée ce n'est plus de bien paraître, l'idée c'est d'agir en fonction de...» Robin</p>
<p>« affronter le réel maintenant, au moment où on est dedans pis pas de mettre de côté, mais ne pas s'empêcher d'agir sous prétexte de ce que ça pourrait donner...» Robin</p>		<p>« C'est être capable de prendre position parce que... à la limite d'accepter qu'il va y avoir du bois vert qui te revole dans face... d'accepter que tu vas manger des coups... parce qu'en bout de ligne l'intention c'est d'assumer, d'assumer cette</p>

		<i>décision-là et là ça devient du courage » Robin</i>
		<i>« être capable de reconnaître et de traverser les couches qui paralysent l'action. Les couches de tout ce qui m'empêche d'agir ou que je me convins de ne pas agir, j'ai l'impression qu'il faut comme les traverser. » Stella</i>

#### **4.1.3 Types de moments choisis et manifestations de courage managérial des participants et participantes**

Les portraits des praticiens et praticiennes, présentés au chapitre trois, contiennent un descriptif des contextes et des situations que les participants et participantes ont utilisés pour l'analyse de leur pratique du courage. Il est à noter que peu de consignes restrictives ont été données aux participants et participantes quant à leur choix de moments de courage. Cette décision méthodologique a été prise dans la visée d'avoir accès à ce que les personnes participantes considèrent personnellement comme des moments de courage. Lors de la première rencontre, l'activité de l'ouverture des portes (Galvani, 2004) a permis aux membres du groupe de dresser une forme d'inventaire de plusieurs moments qu'ils associaient spontanément au courage, et ce, sous divers angles d'évocation. Il était ensuite plus facile pour ces derniers de choisir un moment à travers un éventail de situations remémorées lors d'un moment d'introspection guidé qu'à partir de leur mémoire seulement.

Les participants et participantes ont exploré des moments qui semblent tous se retrouver dans les écrits des auteurs sur le courage au travail. Van Eynde (1998) propose une définition ainsi que des applications concrètes du courage managérial dans la citation

suivante : « *Managerial courage is the willingness to do what is right in the face of risk. In practice, managerial courage includes such actions as (a) confronting the status quo, (b) embracing change in the face of resistance, and (c) opposing a popular but unhealthy idea* (p. 62)<sup>50</sup>. Ce dernier auteur explique que le risque dont il est question dans sa définition réfère à une menace concrète ou perçue et peut être associé à la réputation, à la carrière ou à la personne en elle-même. Le tableau 3. « Actes de courage qui mènent à la croissance »<sup>51</sup> (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68) (voir la section 1.3.2) présente de nombreuses manifestations de courage en milieu de travail sous l'angle des membres du personnel en général, mais plusieurs de ces exemples peuvent tout à fait s'appliquer au gestionnaire spécifiquement, notamment celles des catégories sur la gestion des subordonnés, la croissance professionnelle et le sacrifice personnel ou encore sur la gestion des interactions difficiles avec les partenaires. Detert et Bruno (2021) nomment également d'autres manières dont un gestionnaire peut faire preuve de courage : en sortant de sa zone de confort pour amener de la nouveauté, en se montrant vulnérable, en affichant ouvertement ses émotions ou son désarroi face à une situation déplaisante. Gosselin et al. (2015) définissent ainsi un leader courageux :

« n'hésite pas à prendre des risques, à expérimenter, à se lancer dans l'action et à affronter ses peurs. Sans peur, point de courage. Fort de ses convictions, le leader courageux remet en question le statu quo et n'hésite pas à prendre des décisions difficiles, prêt à faire ce qui doit être fait. Esprit libre, il construit sa propre pensée et affronte les moments de vérité qui en effraient plusieurs. Engagé, persévérant, exigeant, il sait se relever à la suite d'une période plus sombre (p. 25) ».

Les participants et participantes à ce projet de recherche ont identifié de nombreux moments de courage managérial, certains qu'ils ont partagé avec les autres et d'autres qu'ils

---

<sup>50</sup> Le courage managérial est la volonté de faire ce qui est juste malgré le risque. En pratique, le courage managérial comprend des actions telles que (a) la confrontation du statu quo (b) embrasser le changement face à la résistance, et (c) s'opposer à une idée populaire, mais malsaine. [Ma traduction]

<sup>51</sup> « *Acts of courage that lead to growth* » (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)

n'ont pas utilisés dans leurs récits. Les moments qu'ils ont choisis d'explorer plus en profondeur se retrouvent dans les grands thèmes suivants :

Tableau 7 - Association des thèmes de moments de courage choisis par les participants et participantes aux écrits issus de la littérature sur le courage

Thèmes des moments de courage choisis par les participants et participantes	Types de manifestations de courage issus des écrits pouvant s'apparenter aux moments choisis par les personnes participantes <sup>52</sup>
<b>Violette</b>	
Mener un changement organisationnel majeur	<p>Confronter le statu quo [Ma traduction]<sup>53</sup> (Van Eynde, 1998, p. 62)</p> <p>S'approprier ou diriger un changement audacieux des normes de l'organisation ou du secteur.(J. Detert &amp; Bruno, 2021, p. 68)</p> <p>Embrasser le changement face à la résistance (Van Eynde, 1998, p. 62)</p>
Procéder à une évaluation de rendement auprès d'un employé en résistance	Fournir un retour négatif formel (une évaluation négative, par exemple) ou prendre des mesures disciplinaires. (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)

<sup>52</sup> Les extraits suivants sont des traductions issues d'écrits qui ont déjà été présentés dans les chapitres précédents. Il est à noter que les tableaux 2 et 3 permettent de retrouver les citations originales en anglais (voir annexes 3 et 4).

<sup>53</sup> La mention [Ma traduction] s'applique à l'ensemble des éléments inscrit au tableau 7. Dans un souci d'alléger la lecture, elle ne sera pas répétée pour chacune des cases.

<b>Conrad</b>	
Montrer sa dissidence\affirmer ses choix personnels dans un groupe de pairs gestionnaires	Partager une mauvaise nouvelle, une nouvelle difficile à entendre ou un point de vue contraire. (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)
<b>Robin</b>	
Intervenir dans un conflit entre deux employés à sa charge	Prendre la parole lorsqu'un subordonné adopte un comportement contraire à l'éthique, illégal, irrespectueux, blessant, non professionnel ou inapproprié.(J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)
Prendre et annoncer une décision managériale difficile aux employés en contexte de changement	Structurer l'incertitude (Schilpzand et al., 2015, p. 70) S'approprier ou diriger un changement audacieux des normes de l'organisation ou du secteur.(J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)



<b>Stella</b>	
Admettre une erreur	Mettre en lumière des erreurs (Schilpzand et al., 2015, p. 70)  Se rendre vulnérable afin d'améliorer les performances ou le bien-être du groupe.(J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)
Mettre à pied un employé de longue expérience	Fournir un retour négatif formel (une évaluation négative, par exemple) ou prendre des mesures disciplinaires. (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)
<b>Doris</b>	
Dénoncer un comportement d'abus, de conflit d'intérêts et contraire à l'éthique	Prendre la parole lorsqu'un dirigeant adopte un comportement contraire à l'éthique, illégal, irrespectueux, blessant, non professionnel ou inapproprié. (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)
Offrir une rétroaction difficile sur un sujet délicat à une employée	Fournir un feedback négatif informel. (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)

Il peut être intéressant ici de noter que malgré le peu de consignes données aux participants et participantes quant à leur choix de moments de courage, ceux-ci aient spontanément identifié des types de manifestations de courage qui se retrouvent dans les écrits scientifiques. Il s'avère que les travaux de Detert et Bruno (2021), en particulier leur

recension des actes de courage présentés dans le tableau 3 « Actes de courage qui mènent à la croissance»<sup>54</sup> (p. 68), fournissent un éventail assez complet, riche et varié des manifestations du courage au travail. Cependant, bien que cet inventaire identifie clairement des actes de courage posés en situation de gestion, il n'en demeure pas moins qu'il ne s'attarde pas spécifiquement aux actions managériales. En combinant les travaux d'auteurs s'étant précisément attardés à fournir des exemples de courage managérial tels que : (Harbour, 2007; Harbour & Kisfalvi, 2014b; Harris, 1999; Schilpzand et al., 2015; Van Eynde, 1998), il est possible de développer une vision d'ensemble de ce à quoi peuvent ressembler des actes de courage managériaux.

#### **4.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : LE DÉVELOPPEMENT DU COURAGE MANAGÉRIAL**

Les objectifs de cette recherche sont fondés sur l'idée qu'il puisse être possible de développer le courage managérial. Cette supposition sous-jacente aux objectifs s'appuie sur les travaux de plusieurs auteurs tels que ceux de Harris (2000) qui réfère aux écrits de Aristote qui nommait déjà à l'époque :

*« an acknowledgment that courage is displayed, sought for, or observed in response to specific obstacles, and that there are specific tools which can be used to enhance courageous behaviour in individuals and organizations. In this regard it prefers the view that courage can be developed. (NE 2.1.1103b, Aquinas ST 2-2.123.9, Putman, 1997) »*<sup>55</sup> (Harris, 2000, p. 4).

De nombreux autres auteurs soutiennent également cette idée que le courage puisse être développé. Comme a pu le démontrer Haase (1987), une personne ne naît pas courageuse, elle développe des mécanismes d'adaptation et des habiletés pour le devenir. Sekerka et al. (2009) proposent aussi que les attributs personnels liés au courage puissent progresser chez la plupart des individus. Les conclusions que tire Harris (1999) de la

---

<sup>54</sup> « *Acts of courage that lead to growth* » (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)

<sup>55</sup> la reconnaissance du fait que le courage est manifesté, recherché ou observé en réponse à des obstacles spécifiques, et qu'il existe des outils spécifiques qui peuvent être utilisés pour améliorer le comportement courageux des individus et des organisations. À cet égard, il préfère l'idée que le courage peut être développé. [Ma traduction]

littérature disponible sur le courage en management soutiennent également que la capacité de courage d'un gestionnaire peut être renforcée. Par sa modélisation sur les moments de courage du gestionnaire (voir figure 1 à la section 1.4.3.2), il explique que puisqu'il est possible de se déplacer d'un type de courage à un autre, des aspects du développement moral et donc, des capacités d'action courageuse du gestionnaire peuvent être apprises et enseignées. Dans ses recherches sur la peur et le courage physique, puisqu'il travaillait principalement avec des personnes devant en faire preuve dans le cadre de leurs fonctions professionnelles (par exemple des soldats), Rachman (1984) affirme qu'il est possible de former les individus à l'action courageuse en leur proposant un entraînement concret visant à développer leurs compétences et leur sentiment d'auto-efficacité personnelle. Cet entraînement au courage (physique) serait encore plus efficace s'il est fait en présence d'un petit groupe dont les membres sont étroitement liés ensemble.

Dans leurs travaux portant surtout sur l'angle moral du courage, Hannah et al. (2011) soulignent que ce type de courage peut être développé au fil du temps si la personne s'attarde à observer ses comportements courageux et leurs effets positifs sur son environnement. De fait, pour ces auteurs (Hannah et al., 2011), le courage moral : « *is not a static trait or property, but is viewed as being a malleable individual property where different levels of moral courage are created depending on the influence of situational factors on the actor's psychological processes.* »<sup>56</sup> (p. 559).

Ainsi, si le courage managérial est une compétence qui peut être développée, la chercheuse a souhaité identifier par les écrits disponibles ce qui pourrait motiver un gestionnaire à porter un tel projet de formation puisque comme le souligne Van Eynde (1998), après tout, faire preuve de courage managérial au travail est souvent inconfortable et les conséquences en découlant peuvent souvent être désagréables ou pénibles pour les gestionnaires.

---

<sup>56</sup> n'est pas un trait ou une propriété statique, mais est considéré comme une propriété individuelle malléable où différents niveaux de courage moral sont créés en fonction de l'influence des facteurs situationnels sur les processus psychologiques de l'acteur. [Ma traduction]

Tel qu'il le sera présenté dans ce chapitre, les praticiens et praticiennes à ce projet de recherche parleront de leurs motivations à développer une pratique courageuse en soulignant l'importance pour eux de faire preuve d'*intégrité*, de *cohérence* ou de *conscience* par exemple. Selon Detert et Bruno (2021), les manifestations de courage personnel des gestionnaires associées au fait d'afficher son humanité avec transparence auraient pour conséquences d'améliorer le sentiment de connexion entre les membres des équipes, la confiance, l'engagement et permettraient au final de devenir un meilleur leader. Ces mêmes effets seraient également observables lorsqu'un gestionnaire s'engage pour une cause controversée en faisant face à la possibilité d'être critiqué, de vivre un échec ou encore d'être humilié. Van Eynde (1998) souligne en ce sens que le gestionnaire qui fait preuve de courage managérial se distingue comme leader en se plaçant au-devant des situations, même les plus inconfortables. Sekerka et al. (2009), en traitant spécifiquement des gestionnaires qui font preuve de courage moral, soulignent aussi que les comportements courageux et éthiques de ceux-ci influencent la culture morale de leurs organisations. Ces effets positifs à faire preuve de courage managérial pourraient permettre de pallier l'exigence et la difficulté de la mise en action courageuse.

Plus largement, les organisations qui encourageraient ou valoriseraient le fait de faire preuve de courage en milieu de travail, en particulier pour leurs gestionnaires, permettraient la mise en place d'une culture morale solide et durable. Sekerka et al. (2009), proposent par ailleurs un renversement de vision de l'éthique au travail en cherchant à développer le courage moral dans les organisations. Ils proposent ainsi de sortir de l'habituelle tendance à réglementer sévèrement les sphères éthiques du travail et à punir au besoin les auteurs d'actes éthiquement inadmissibles pour valoriser le développement de la force morale dans les organisations. Ces mêmes auteurs proposent : « *Rather than trying to merely achieve the absence of unethical action, why not also cultivate the presence of moral strength ?* »<sup>57</sup> (Sekerka et al., 2009, p. 565). Pour Sekerka et al. (2009), pour que le courage managérial

---

<sup>57</sup> Plutôt que de chercher à obtenir l'absence d'actions contraires à l'éthique, pourquoi ne pas cultiver également la présence d'une force morale ? [Ma traduction]

devienne une pratique courante au travail, il est nécessaire d'adopter une conduite morale au quotidien. Ces mêmes auteurs (Sekerka et al., 2009) soulignent que pour que le courage moral au travail soit présent de manière durable dans un milieu professionnel, il est souhaitable que l'organisation se dote de règles, de procédures ou de politiques encourageant ce type de pratique pour soutenir les individus qui font preuve de courage. Pour ces derniers (Sekerka et al., 2009), la volonté d'agir avec courage moral relève de la responsabilité des gestionnaires individuellement, mais l'organisation peut mettre en place une culture qui favorise cette volonté et permettre son développement par une offre de formation par exemple. Tkachenko et al. (2020) soulignent par ailleurs que les leaders ou les dirigeants devraient être responsables de veiller au développement du courage dans leur milieu de travail en encourageant les employés et employées à travailler sur leurs habiletés personnelles et en tentant de réduire la présence de la peur de l'échec au travail et qu'une façon efficace de le faire est de soi-même montrer l'exemple en se comportant de manière courageuse lorsque la situation l'exige. Voilà donc plusieurs exemples de leviers motivationnels à la fois personnels, organisationnels et professionnels pouvant soutenir un gestionnaire dans sa quête de développer une pratique plus courageuse au travail.

#### **4.2.1 Résultats liés au modèle de Harris**

Comme mentionné plus tôt, la revue de littérature n'a permis d'identifier que peu d'écrits traitant spécifiquement du développement du courage managérial. Une des recherches qui offrait ce type de perspective précise sur les outils permettant d'améliorer la pratique courageuse était liée à la dimension spirituelle du travail des gestionnaires (Harris, 2000). Bien que des liens directs entre spiritualité et courage ne soient pas établis dans le cadre de ce projet, les résultats de cette recherche démontrent la présence de cette dimension chez quelques participants et participantes, en particulier chez Robin. Il semblait donc cohérent, dans un premier temps d'utiliser les travaux de Harris (2000) pour appuyer les résultats, la deuxième section de ce chapitre n'y faisant pas référence. Ainsi, cette section de la présentation des résultats permettra d'une part de présenter ce modèle et d'autre part, d'identifier en quoi certains éléments que les participants et participantes ont pu nommer

peuvent s'y rapporter ou non. En s'inspirant des travaux d'autres chercheurs (Bateman, 1997; Chaleff, 1995; Larimer, 1997), Harris propose le tableau suivant permettant de classer les façons de développer le courage selon trois catégories distinctes. Le premier outil pour améliorer le courage au travail, la pratique, réfère à l'apprentissage par la mise en action personnelle et la prise de risque dans le développement de ses compétences personnelles. L'apprentissage par l'exemple propose des façons de développer le courage en s'appuyant sur des modèles dans l'entourage, mais également comme l'ont nommé d'autres auteurs (Sekerka et al., 2009; Tkachenko et al., 2020), sur les exemples issus de la culture organisationnelle. La catégorie de la connaissance de soi réfère à la posture mentale de la personne et à ce qui est souvent nommé comme l'intégrité (Harris, 2000).

Tableau 8<sup>58</sup> - « Outils pour développer le comportement courageux »<sup>59</sup>

<b>Outils où les compétences ou le caractère sont développés par la pratique</b> [Ma traduction] <sup>60</sup>	Pratique, se contraindre soi-même au développement des compétences, action fondée sur des règles, tests d'opinion publique, codes de conduite, faire l'avocat du diable, la capacité à mobiliser des appuis, récompenses des mentors
<b>Outils où la personne bénéficie de l'exemple des autres</b>	L'exemple des autres, la culture organisationnelle
<b>Outils de la connaissance de soi</b>	Transcendance spirituelle, sens du pouvoir personnel, clarté et lucidité de la vision, horreur de l'injustice

Source : (Harris, 2000, p. 5)

<sup>58</sup> Il est à noter que la version originale en anglais de ce tableau est présentée à l'annexe VI.

<sup>59</sup> « *Tools to enhance courageous behaviour* » (Harris, 2000, p. 5)

<sup>60</sup> La mention [Ma traduction] s'applique à l'ensemble des éléments inscrit au tableau 8. Dans un souci d'alléger la lecture, elle ne sera pas répétée pour chacune des cases.

Des liens entre les données récoltées lors des rencontres de groupe et ces trois catégories d'outils pour développer le courage managérial seront présentés aux points suivants.

#### 4.2.1.1 La pratique

« *Après c'est la pratique, il y a des journées qu'on est super bons, pis y a d'autres journées où on se présenterait aux Olympiques du courage !* » 3-Conrad

**Dans cette section, il convient de préciser que le mot « pratique » est utilisé pour décrire un outil visant à s'exercer, à répéter, à s'entraîner et non pas pour décrire la «pratique» professionnelle du gestionnaire qui réfère davantage à l'ensemble des actions posées au travail et qui est utilisé en ce sens tout au long de ce mémoire.**

À travers sa revue de littérature sur le développement du courage managérial, Harris (2000) identifie un premier outil s'articulant autour de la pratique. Cette catégorie d'outils permettant d'améliorer les actions ou les habiletés du gestionnaire peut inclure des manifestations telles que de s'exercer, de se contraindre, voire de se forcer à agir, de se donner ou de se faire imposer des codes de conduite à répéter, pour ne nommer que ceux-là. Sekerka et al. (2009) appuient les constats de ce dernier auteur dans leurs travaux sur les défis éthiques au travail et la mesure du courage moral professionnel : « Harris (2000) *suggests that practicing and modeling courageous behavior are important for the development of courage in organizations.* »<sup>61</sup>.

Lorsqu'il est question de l'apprentissage dans l'action ou comme peu le nommer Argyris (1976), de l'apprentissage sur l'apprentissage, une condition importante semble être que les actions analysées soient suffisamment reproductibles pour que les gestionnaires

---

<sup>61</sup> Harris (2000) suggère que la pratique et la modélisation du comportement courageux sont importantes pour le développement du courage dans les organisations. [Ma traduction]

puissent en tirer des enseignements et adapter leurs futures prises de position et leur conduite en conséquence. Ainsi, la pratique comme outils de développement du courage se distingue « des routines, c'est-à-dire des répétitions d'actes irréfléchis, difficiles à modifier. » (Lhotellier & St-Arnaud, 1994, p. 93) ou des tentatives de reproduction intégrale du geste à poser, par la présence d'une réflexion qui intègre à la fois le geste comme tel, mais aussi l'ensemble des éléments qui ont mené à poser le geste (valeurs, croyances, théories conscientes et inconscientes...). C'est en posant ce regard réflexif orienté vers une cohérence de l'action que la pratique devient un outil de développement du courage managérial et non seulement une répétition apprise et reproduite. Conrad nommera que ce regard complet sur son action lui permet de *gagner en pertinence* dans son travail et que la pratique représente alors pour lui une manière de *gagner de l'assurance*, d'apprendre des moments précédents pour aborder le futur avec plus d'*agilité*. Dans les échanges entre les participants et participantes sur ce thème, il semble que cette manière de développer le courage peut s'apparenter davantage à la répétition réfléchie d'actions dans une forme de gradation du niveau de difficulté qui bâtit la confiance ou l'assurance dans l'action.

*« Poser un acte de courage, ça transforme ma pratique après, ça construit quelque chose, un peu dans le sens de la pratique, tu deviens plus à l'aise alors tu peux faire plus »* 3-Stella

Pour Detert et Bruno (2021, p. 72), il est possible de développer le courage au travail en adoptant une approche progressive. De fait, ces auteurs proposent l'image de « *climb your own courage ladder one step at a time.* »<sup>62</sup>. Ils invitent ainsi à commencer par poser les actions qui semblent les moins menaçantes et où la peur est un peu moins présente pour deux raisons. La première est que de commencer par une action qui représente une très grande menace personnelle ou professionnelle risque de maintenir le gestionnaire dans l'inaction par le fait que celui-ci ne dispose pas, sur le moment, des ressources personnelles nécessaires. De fait, si cette action courageuse est aussi inquiétante, c'est probablement parce qu'elle met

---

<sup>62</sup> grimper votre propre échelle de courage une marche à la fois [Ma traduction]



en évidence l'incapacité psychologique ou professionnelle présente pour la personne. L'autre raison est que de commencer par une action plus accessible et qui risque de connaître un dénouement positif contribue à construire la confiance et la motivation à poursuivre les apprentissages vers les actions plus difficiles. Ces mêmes auteurs soulignent que cette manière de développer le courage managérial peut également s'appliquer à l'accompagnement des employés qui n'occupent pas nécessairement de fonction de gestion dans l'amélioration de leur capacité à faire preuve de courage au travail.

Dans ce même sens, certaines personnes participantes nomment un désir de pouvoir s'appuyer sur des moments de réussite de courage, de se rappeler des situations vécues pour répéter et améliorer leur action future, comme le démontre cet échange entre Robin et Stella:

*- « si c'était à refaire, dans des moments un peu charnières, une situation comme de prise de décision, je viserais le même type de processus que j'ai fait ce matin de manière instinctive. Ça a bien été et j'aimerais ça me camper là-dessus ou en tk m'en rappeler parce que je pense que ça va être ça le prochain geste... ça a été houleux dernièrement au travail dans la gestion RH, mais ce matin, dans ce que j'ai fait je me suis senti compétent. J'aimerais ça pas l'oublier. » 2-Robin*

*- « Tu as gardé une espèce de trace mentale de ce moment-là où tu t'es senti dans tes bottines pour après transférer à d'autres situations. » 2-Stella*

*- « Exactement ! La capacité à reproduire, pas nécessairement les gestes, mais comment je me sentais, comment me préparer, ça s'est bien passé, je veux juste me rappeler ça. » 2-Robin*

Il est également question du développement du courage par la pratique dans l'objectif d'éviter de voir se reproduire un moment désagréable, difficile. Dans ce type de moments, il n'est donc pas question de répéter, de reproduire un geste semblable, mais bien d'utiliser un

moment d'échec de pratique pour améliorer l'action future, de se pratiquer à faire mieux. Stella nomme ce type de moments comme des situations de *pu jamais*, des moments où la reproduction du même schéma d'action n'est pas envisageable, où la pratique permettra de ne plus jamais [*revivre ça*] deux fois.

*« La fois d'après quand tu poses un regard critique de j'ai pas agis et je n'aime pas la position que j'ai pris ben dans l'analyse que je fais de ça, la fois d'après je peux dire non je ne me laisserai pas faire, pas ce malaise-là » 3-Conrad*

D'autres décriront leur expérience de la pratique plus comme une habitude, une forme d'expérience qui malgré l'exigence du choix conscient d'agir, demande toujours de consentir à l'action.

*« Tu arrêtes de percevoir que tu agis avec courage quand tu es habitué comme gestionnaire, mais ça demande quand même le choix d'agir, mais tu n'as pas l'impression que ça vient chercher du dépassement personnel. C'est dans l'habitude, dans la tâche, mais ça demande quand même le choix d'agir. » 2-Conrad*

Dans sa recherche sur la mesure du courage, Schilpzand (2008) propose la mise en situation suivante : plusieurs personnes impuissantes sont témoins d'un incendie dans un immeuble. Après avoir appelé les pompiers, elles voient qu'un enfant est encore dans le bâtiment. Un homme sort du groupe, s'élance dans l'immeuble et revient avec l'enfant dans les bras. Les témoins de l'événement le félicitent pour son courage, mais l'homme répond que son travail est d'être pompier et que ce type d'action est tout à fait habituel pour lui. L'auteure (Schilpzand, 2008) soulève alors la question à savoir si le fait que cet homme bénéficie d'un entraînement pour accomplir cette action change la nature courageuse de l'acte ou non. Comme le souligne Schilpzand (2008) en lien avec la mise en situation du pompier, le fait que ce dernier soit mieux disposé que les autres témoins de l'événement à agir en raison de son entraînement quotidien et de son habitude à faire face à ce type de situation ne diminue pas nécessairement le caractère courageux de son action. Ainsi, de la

même manière, un gestionnaire qui régulièrement doit surmonter ses peurs et affronter des risques personnels et professionnels et choisir consciemment de poser des actions qui visent un objectif qui va au-delà de ses intérêts personnels pourrait être considéré comme étant courageux malgré le caractère habituel ou quotidien de son action.

Au-delà des échanges sur la pratique de l'action comme manière de développer le courage, ce qui semble davantage être mis de l'avant par les participants et participantes est la nécessité d'analyser son action après coup ou du moins de prendre conscience de ce qui est en jeu tel qu'il en sera question plus en profondeur au point 4.2.2.2. Bien que la pratique du geste comme tel puisse transformer la posture du gestionnaire, c'est bien davantage la prise de conscience qu'il fait de son action difficile, exigeante, effrayante qui pose les bases du développement du courage. Ainsi, c'est moins l'entraînement à l'acte de courage comme tel que l'analyse qui en est fait qui semble transformer la pratique managériale.

*« On peut se pratiquer, la pratique [...]c'est essentiel et la conscientisation de tout ça après.»*

3-Robin

*« c'est juste la pratique de l'action, la préparation à l'action, pourquoi je le fais dans la conscience »* 3-Conrad

*« Une capacité, plus ça nous arrive, plus on prend le temps, sans faire une grosse analyse, mais de se requestionner, ok ça me vas-tu le bout que je viens de faire, comment je l'ai fait... ça me ramène aux trois petites questions : j'ai tu fais le bon choix, qu'est-ce que j'aurais pu faire de différent et est-ce que je peux agir pour la prochaine fois. Ce l'est mon analyse. »* 3-Conrad

Conrad

L'expérience des participants sur la pratique comme outil de développement du courage managérial met en évidence la manière dont la conscientisation de l'action peut effectivement développer, même transformer la pratique vers des gestes plus courageux. Elle met également en lumière en quoi la non-utilisation d'une réflexion sur des moments d'absence de courage peut avoir des conséquences significatives.

« si tu utilises la situation où tu as conscience de ne pas avoir agi avec courage pour te préparer à la prochaine fois, c'est différent de... j'ai l'impression que si tu ne l'utilises pas, c'est là où ça peut même affecter ton estime ». 3-Stella

## DISCUSSION

*Pour devenir plus courageux... soyez courageux !* 1-Stella

Comme il en a été question dans l'analyse des moments de courage managérial des participants et participantes, le courage se pratique, se répète, s'entraîne au même titre que d'autres compétences professionnelles. Seulement, il semble que, par les conséquences éventuelles des actions posées (ou non posées), le risque personnel associé à ce type de pratique est beaucoup plus présent que pourrait l'être celui de l'entraînement à d'autres compétences managériales plus techniques. Lorsqu'il est question de l'implication personnelle face à ses gestes de courage, l'intégrité, l'estime, le sentiment de valeur personnel est mis en jeu. Comme plusieurs recherches ont pu le mettre de l'avant, l'organisation, sa culture et ses acteurs jouent un rôle majeur dans la valorisation ou le rejet des actes de courage au travail (J. Detert & Bruno, 2021; Harris, 1999; Kilmann et al., 2010; LaSala & Bjarnason, 2010). Il serait pertinent, pour une recherche future de compléter ces travaux en développant davantage sur les conditions de sécurité pouvant être mises en place dans les organisations pour permettre au courage d'exister, pour que la prise de risque ne rime pas systématiquement avec la possibilité d'être atteint jusque dans son estime personnelle ou de perdre son travail et pour qu'un gestionnaire ne se retrouve pas à requestionner un choix éthique difficile *parce qu'un coup [qu'il] réanalyse toutes les conséquences [...] que ça allait donner, peut-être [qu'il] n'aurait pas eu le courage de dénoncer.*

Comme le soulignera Doris, encore affectée par son choix de dénoncer des actes d'abus de pouvoir et de conflits d'intérêts, même des années plus tard : *des gestes de ce type-là [...] peuvent être très risqués au niveau de notre carrière, au niveau de notre santé*

*physique et mentale[...]ça laisse des traces.* Une piste de recherche future sur le courage managérial pourrait également être l'accompagnement des gestionnaires, qui après avoir fait preuve de courage au travail se retrouvent, comme Doris l'a été, à porter les *conséquences*, le *coup sur [sa] vie*. Quel soutien l'organisation, l'entourage ou d'autres professionnels peuvent-ils apporter à des gestionnaires qui vivent avec les séquelles d'un geste de courage ?

#### 4.2.1.2 L'exemple des autres

Dans leur article sur la mesure du courage moral professionnel, Sekerka et al. (2009) écrivent: « *Kidder (2005, p. 214) explicitly identifies "modeling and mentoring" as one of the modes of learning and teaching in his paradigm for moral courage.* »<sup>63</sup>. Dans sa recension des écrits sur le développement du courage managérial, Harris (2000) identifie l'exemple des autres comme un des outils permettant l'évolution de la pratique en gestion. L'auteur précise que cette catégorie peut inclure le fait d'œuvrer dans une organisation où les actes de courage sont encouragés ou encore de profiter de l'exemple de mentors ou de collègues qui peuvent influencer positivement la pratique. De fait, Harris (1999) tire la conclusion, à partir de la revue de littérature sur ce thème, qu'une organisation (au même titre qu'un individu) peut faire preuve de courage par exemple, en fournissant des occasions de développer le courage de ses acteurs ou encore en récompensant les comportements courageux. Dans leur recherche sur le courage organisationnel, Kilmann et al. (2010) nomment que les actions courageuses en milieu de travail peuvent avoir des impacts très importants à la fois sur les employés et employées et sur l'organisation elle-même. Ceux-ci ont catégorisé quatre types d'organisations courageuses en fonction du niveau de peur présent chez les acteurs et de la fréquence des actes courageux (Kilmann et al., 2010) :

*« bureaucratic organizations (little fear with few acts of courage), fearful organizations (much fear with few acts of courage), courageous organizations*

---

<sup>63</sup> En outre, Kidder (2005, p. 214) identifie explicitement « la modélisation et le mentorat » comme l'un des modes d'apprentissage et d'enseignement dans son paradigme du courage moral. [Ma traduction]

*(many acts despite much fear), and quantum organizations (many acts with little fear).* »<sup>64</sup> (p. 15).

Les travaux de ces derniers auteurs permettent d'identifier des conditions favorables ou défavorables à la mise en place d'une culture organisationnelle favorisant les actes de courage en milieu de travail. Ils mettent encore de l'avant la place centrale de la peur dans la définition du courage, l'appliquant cette fois-ci au milieu du travail et aux organisations.

Dans le cadre de cette recherche, aucun des participants ou participantes n'a fait mention de mentors ou de collègues inspirants leur ayant permis de développer leur pratique du courage managérial. Cela ne signifie pas nécessairement que ce ne soit pas le cas, mais simplement que les participants et participantes n'ont pas souligné d'exemples explicites de ce type d'influence dans leur pratique. Cependant, dans les échanges, il fut parfois question d'organisations courageuses offrant un modèle ou du moins une inspiration aux gestionnaires.

*« il y a des organisations plus courageuses que d'autres et je trouve que ça parle aussi d'une organisation courageuse qui a mis des choses en place pour changer. »* 1-Stella

*« Dans son histoire, si on prend les débuts de cette organisation-là, c'est une organisation courageuse qui a voulu vraiment faire une différence dans la communauté pis qui a voulu faire le plus possible pour aider. Et moi je me suis inscrite là-dedans aussi. »* 1-Violette

## **DISCUSSION**

Aucune réflexion directement axée sur des exemples de gestionnaires, de collègues ou de mentors qui auraient pu inspirer les participants et participantes n'a été directement proposée au groupe dans la démarche effectuée. Lors de l'activité de visualisation proposée en guise de prélude à la conception du blason, les praticiens et praticiennes étaient invités à

---

<sup>64</sup> les organisations bureaucratiques (peu de peur avec peu d'actes de courage), les organisations craintives (beaucoup de peur avec peu d'actes de courage), les organisations courageuses (beaucoup d'actes malgré beaucoup de peur) et les organisations quantiques (beaucoup d'actes avec peu de peur) [Ma traduction]

laisser remonter des souvenirs de personnes inspirantes ou de mentors à leur esprit, mais il n'y a pas eu d'échanges dirigés vers cet aspect précis par la suite.

#### 4.2.1.3 La connaissance de soi

« *Je sais pas qui je suis, mais j'espère dans ma tête être un leader...* » 2-Robin

Dans sa recension des écrits sur les classifications d'outils de développement du courage managérial, Harris (2000) identifie une catégorie qu'il nomme : la connaissance de soi. Cette catégorie d'outils inclut quatre thèmes qui, sans avoir été adressés directement dans les rencontres, se retrouvent tous, à différents niveaux dans les constats de cette recherche : « *spiritual transcendence personal, locus of control, clarity of vision, horror of injustice.* »<sup>65</sup> (Harris, 2000, p. 5) Bien que la classification de Harris se rende bien au-delà de la conception généralement entendue de « la connaissance de soi » associée à une forme de savoir sur soi-même, de compréhension, de perception de ce qui fonde l'individualité, les participants et participantes à cette recherche ont tout de même spontanément illustré cet outil dans leurs propos à différents moments.

« *Il faut aussi se connaître, connaître qui on est ça va nous permettre d'adapter nos façons d'agir par rapport à certaines personnes.* » 2-Violette

« *Je suis d'accord, je le dirais différemment : mieux se connaître, ça nous permet de nous adapter mieux à différentes personnes.* » 2-Conrad

« *Mieux me connaître me permet de mieux utiliser mes forces.* » 2-Conrad

« *Oui, mais anticiper la réaction des autres par rapport à la façon dont moi je suis, il y a ça aussi. Dire que moi je pense que quand je vais amener cette idée-là, telle et telle personne*

---

<sup>65</sup> transcendance spirituelle, sens du pouvoir personnel, clarté et lucidité de la vision, horreur de l'injustice [Ma traduction]

*va réagir parce que c'est moi qui est en avant d'eux, parce que je connais cette personnalité-  
là par rapport à moi et que déjà il y a des petites choses. » 2-Violette*

## **DISCUSSION**

L'appellation que Harris (2000) utilise pour nommer cet outil (connaissance de soi) semble porter à des interprétations restrictives sur ce qu'il contient comme manières de développer le courage. Dans cette catégorie d'outils, il est possible de retrouver : la transcendance spirituelle, le sens du pouvoir personnel, la clarté et la lucidité de la vision et l'horreur de l'injustice (p.5). Bien que la vision de l'auteur n'ait pu être approfondie en ce sens, il s'avère que cette catégorie pourrait en fait contenir plusieurs des éléments nommés au point suivant lorsqu'il est question de la pratique réflexive comme outil de développement du courage au travail.

## **CONCLUSION SUR LES RÉSULTATS LIÉS AUX OUTILS DE HARRIS**

Tel qu'il en a été question dans cette première section des résultats de cette recherche, le modèle d'outils proposé dans les travaux de Harris (2000), représente un des rares travaux disponibles dans les écrits concernant spécifiquement le développement du courage managérial. Cet auteur utilise spécifiquement ces outils sous l'angle de la spiritualité et du courage, une perspective qui bien qu'elle ait été abordée par une personne participante n'a pas été explorée directement dans ce projet de recherche. Par l'utilisation de ce modèle dans l'analyse des données, il est possible de constater qu'il n'est pas pleinement adapté à l'expérience vécue dans l'exploration du courage managérial des participants et participantes. De fait, les catégories liées à la connaissance de soi et à la pratique ont été abordées dans les échanges avec les participants et participantes, mais n'ont pas permis d'identifier de notions centrales ou particulièrement porteuses sur la question du développement du courage managérial. Pour ce qui est de la catégorie de l'exemple des autres, il n'en a pas été fait



mention, sauf sous l'angle de l'exemple d'organisations courageuses. Pour conclure, devant ce constat que le modèle d'outils de Harris (2000) semblait plutôt valide, mais n'avait apporté que peu de résultats spécialement adaptés aux objectifs de recherche et mobilisateurs pour les participants et participants, la chercheuse a choisi d'explorer d'autres perspectives se situant surtout autour des pratiques réflexives qui seront présentées dans la section suivante.

## 4.2.2 Résultats issus des pratiques réflexives

Comme il en a été question au chapitre 2, la démarche de recherche proposée dans le cadre de ce projet était appuyée sur les pratiques réflexives telles que peuvent inclure les activités d'analyse de pratiques ou celles proposées lors de la mise en place de communautés d'apprentissage ou de pratiques. Pour Schön (1994), dont les travaux sont à la base de la méthodologie utilisée pour ce projet, la pratique réflexive vise en fait à faire émerger les connaissances, les savoirs qui se dissimulent dans la pratique professionnelle. Cet auteur souligne par ailleurs que : « C'est tout ce processus *en cours* d'action et *sur* l'action qui se situe au cœur de « l'art » qui permet aux praticiens de bien tirer leur épingle du jeu dans des situations d'incertitude, d'instabilité, de singularité et de conflit de valeurs. » (p. 77) Cette conception de l'utilité des pratiques réflexives, mises au service de la pratique professionnelle lorsque les enjeux sont complexes et intenses sur le plan émotif s'avère tout indiquée lorsqu'il est question de s'adresser au développement du courage managérial. De fait, comme les résultats de la section suivante le mettront en évidence, les pratiques réflexives semblent permettre de développer une forme de conscience dans l'action nécessaire à l'amélioration de pratiques professionnelles demandant de surmonter peurs, sentiments de menace et doutes.

### 4.2.2.1 La participation à une communauté de pratiques ou d'apprentissage

« *Ce genre d'exercice-là comme gestionnaire je...je... j'ai envie de me faire payer ces heures-là parce que je trouve que ça va impacter, ça va faire de nous des gens solides... des gens plus solides...* » 2-Robin

« *Temps double !* » (rires de tous) » 2-Violette

Selon Daele (2009), une communauté de pratiques :

« est un groupe de personnes qui témoignent d'un intérêt commun pour un domaine précis. Ce domaine est généralement lié à une profession particulière, mais pas nécessairement (un hobby par exemple). Ces personnes se réunissent régulièrement, en face à face ou à distance [...] Par leurs activités, elles formalisent leurs connaissances tacites, discutent et débattent à propos de thématiques variées et

développent chacune leurs compétences professionnelles. Ensemble, elles contribuent aussi à développer leur identité personnelle ou professionnelle en même temps que l'identité de la communauté qu'elles constituent. » (p. 1)

Considérant cette description, le projet de recherche proposé était inscrit, bien que limité dans le temps et orienté sur un thème précis, dans une forme de communauté de pratiques, mais pouvait également s'apparenter à une communauté d'apprentissage telle que décrite par Baron et Baron (2015).

Comme le soulignent Baron et Baron (2015, p. 1) :

« La participation à une communauté d'apprentissage qui s'attarde à l'expérience et à la pratique des gestionnaires enrichit significativement leur expérience de développement professionnel. Permettant d'explorer toute la complexité de leurs défis contextuels, ces groupes d'apprentissage génèrent des savoirs transposables dans l'action qui servent autant le développement des gestionnaires que celui de l'organisation. »

Suivant cette précision sur ce que peut générer la participation à une communauté d'apprentissage, cet outil s'avère tout indiqué pour soutenir le développement du courage managérial. De fait, tel qu'il en est question dans la recension des écrits, les situations où les gestionnaires souhaiteraient développer leur compétence de courage sont, pour la plupart, chargées émotionnellement et révèlent des enjeux complexes où, si le gestionnaire avait déjà une réponse simple et facile à appliquer, il l'aurait déjà mise en place. C'est dans cette intention de s'adresser à des questions difficiles et complexes que la présence de pairs se révèle primordiale, permettant un apprentissage significatif à plusieurs niveaux. La figure suivante issue des travaux de Wenger (2005) présente par ailleurs les différents niveaux d'apprentissage présents dans les communautés de pratiques en soulignant le caractère social de ce type d'activité de formation. Cette figure démontre également, comme ce fût le cas dans l'expérience de la présente recherche, les rôles centraux de que jouent la communauté, le sens, l'identité et la pratique dans le développement professionnel, dans le cas présent, plus précisément du développement du courage managérial.

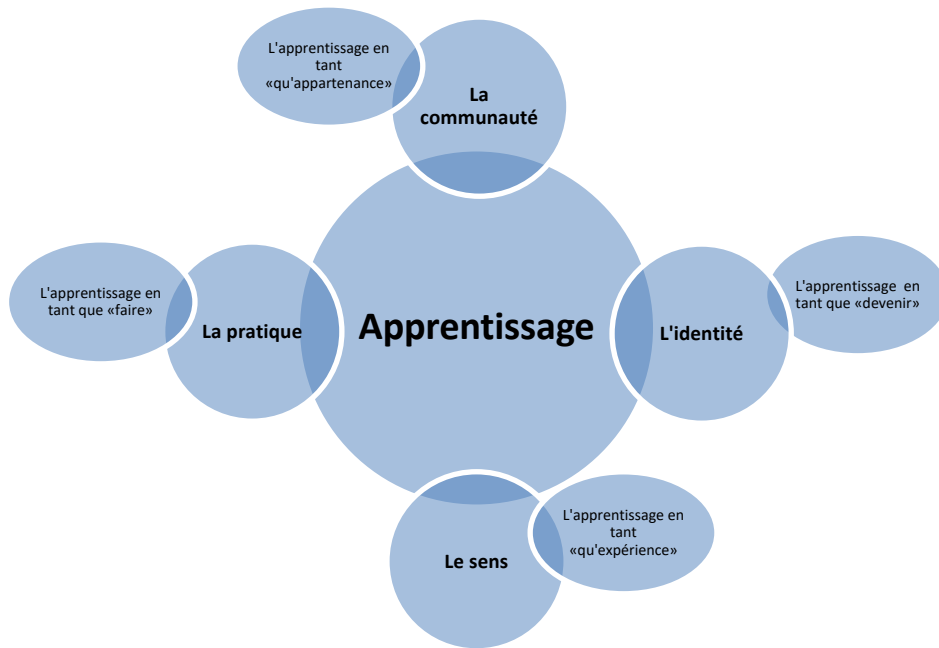


Figure 2 - Les composantes d'une théorie de l'apprentissage : un premier inventaire (Wenger, 2005, p. 3)

Trois des praticiens et praticiennes participant à ce projet de recherche avaient déjà pris part à des démarches collectives d'autoformation soit par des communautés de pratiques ou encore par des groupes de co-développement. Ces participants et participantes étaient déjà conscients de l'apport de ce type de rencontres avec des pairs.

*« prendre le temps de... prendre du temps pour soi, d'échanger, on avait eu l'occasion de vivre ça[...]on avait ça régulièrement, une petite rencontre d'une heure ou deux aux 2-3 semaines et on échangeait sur ce qu'on vivait comme gestionnaire. Pis tantôt, je ne l'ai pas nommé de même, mais quand tu m'as proposé ça, ça me ramenait un peu là à un moment où on partage, il n'y a pas d'enjeux de performance, d'avoir tout bien fait ou tout mal fait. » 1-Conrad*

Pour les deux autres gestionnaires, il s'agissait d'une agréable découverte.

*« Je pense que comme gestionnaire, on devrait tous passer par là pour pouvoir challenger un peu ce qu'on est, ce qu'on fait, pis ce challenge là tu peux le faire chez vous en lisant des livres, mais c'est jamais aussi riche que de le challenger avec des gens pis faire les échanges qu'on a eu directement et en groupe restreint comme ça je trouve qu'il y a une confiance qui s'est installée rapidement... » 3-Robin*

La participation à une communauté de pratiques ou d'apprentissage comme outil de développement du courage demande assurément des conditions particulières de mise en place. Pour permettre le développement professionnel, elle exige du temps, donc pour un gestionnaire (et son organisation) d'être en mesure de prioriser ce type d'activité dans un horaire souvent très chargé. Comme le souligneront les participants et participantes à plusieurs reprises au fil des rencontres de groupe, il est rare, dans l'intensité des activités quotidiennes d'avoir l'opportunité de *se disponibiliser*, de choisir de *se donner du temps* d'arrêt, de réflexion et d'analyse de son action. Payette et Champagne (1997, p. 159) remarquent eux aussi ces : « Difficultés des cadres supérieurs à trouver du temps pour une activité de formation «personnelle» en management».

Comme le souligne une personne participante : *« De s'arrêter pendant 9h, parce que c'est 9h... heille quand est-ce qu'on s'arrête pendant 9h pour réfléchir à... bon là c'était le thème du courage, mais ça nous a amené jusqu'à notre fond tsé ! Notre fond d'individu, d'être humain quelque part et on a pas l'occasion de faire ça et c'est vrai que le contexte était aidant. Tsé comme gestionnaire, on peut aller à des formations pis là t'as quelqu'un en avant qui nous parle et qui nous fait faire des p'tits exercices et pour moi ça reste dans un certain niveau, un contexte où... Mais là, le contexte il me semble qu'il nous a permis d'aller plus profondément. » 3-Violette*

*« j'imagine que c'est comme ça pour tout le monde ici, oui il y a beaucoup de choses à faire et pas beaucoup de temps disponible, mais en même temps je ne trouvais pas que c'était se disponibiliser pour faire quelque chose qui n'avait pas de pertinence, au contraire, c'était*

*s'accorder un moment autoformatif pour réfléchir et c'est pas des éléments sur lesquels on réfléchit régulièrement. Des fois, juste remettre ça en tête et remettre ça en action, telle chose apparaît dans l'action, tel enjeu, ah c'est vrai fais attention à ça...» 3-Conrad*

*« je suis revenue à la première rencontre qu'on a eu et à la première, la première chose que j'ai dite c'est merci de nous offrir un moment de réflexion, de s'arrêter » 3-Violette*

La participation à une démarche réflexive de groupe demande également de créer des conditions de confiance dans les organisations ou entre pairs pour que les gestionnaires puissent s'ouvrir réellement sur leur pratique, et ce, en toute sécurité.

*« t'as mis les conditions, on a développé notre lien de confiance et tu as mis les conditions pour ces liens de confiance là fak que merci » 3-Robin*

*« Ça a fait quelque chose d'agréable dans l'échange, on se sentait confortable, en confiance et c'était super plaisant. » 3-Conrad*

Elle demande aussi, comme ce fût le cas pour ce groupe de recherche, un niveau d'engagement et d'implication personnels soutenu de toutes les personnes participantes. Cette capacité à être prêt à partager, à se montrer avec authenticité et humilité et à être présent de corps, d'esprit et de cœur représente assurément une autre condition nécessaire à la mise en place d'une telle communauté de pratiques.

*« c'est pas le genre de projet que tu peux faire avec des gens qui ont une fesse là et une fesse pas là, on aurait pas pu atteindre, pas pu aller dans ces espaces de profondeur même s'il y avait juste eu une personne qui était à moitié là... Je pense que ça a marché parce que tout le monde s'est engagé et ça je suis vraiment contente de ça. » 3-Stella*

## DISCUSSION

Comme le nommait Robin, « *Ce genre d'exercice là comme gestionnaire [...] je trouve que ça va impacter, ça va faire de nous des gens solides... des gens plus solides...* » Il s'agit précisément de cette « solidité » développée par le travail réflexif entouré de pairs qui s'avère représenter une manière d'agir directement sur la capacité à faire preuve de courage managérial. Lorsque l'action exigeante à poser est appuyée sur des valeurs, des savoirs issus de l'agir professionnel et validée et vue par des pairs, la solidité ainsi bâtie permet de croire que la mise en action pourrait sortir de réflexes, d'habitudes ou d'un souhait d'éviter l'inconfort ou la peur. Une question concernant spécifiquement ce qu'a permis la participation au groupe de recherche dans cette formule de communauté de pratiques ou d'apprentissage a été posée aux participants et participantes par le biais d'un court questionnaire d'évaluation à la toute fin des rencontres. Les réponses des praticiens et praticiennes mettent en évidence plusieurs des visées des groupes d'apprentissage avec des pairs présentes dans la littérature :

- *Essentiel à l'évolution du rôle de gestionnaire, qu'on ne peut séparer de ce qu'on est comme personne ;*
- *Pour prendre conscience des enjeux associés à nos pratiques de gestion autrement que dans un regard théorique ;*
- *Temps de réflexion essentiel à une meilleure pratique ;*
- *Permet de se relier avec d'autres gestionnaires et partager autour de nos enjeux communs ;*
- *Le travail avec d'autres pour faire des prises de conscience plus poussées que seul ;*
- *Précieux, inspirant, continuer à progresser à travers des bonnes pratiques et des partages entre pairs.*

Pour deux des trois gestionnaires actuellement en emploi, participer à ce groupe d'analyse de pratiques faisait partie intégrante de leur travail, ils étaient par ailleurs présents sur leurs heures de travail régulières. La troisième personne participante, nommée ne pas avoir osé inclure ces heures de participation au groupe de recherche dans ses heures de travail. Ainsi, il semble qu'un travail de sensibilisation sur la pertinence du travail réflexif et

d'analyse de pratiques reste encore à faire, autant chez les employeurs, que les gestionnaires eux-mêmes. Alors que les formations d'acquisition de compétences plus techniques peuvent être mieux connues et valorisées dans les organisations, ces formations plus expérientielles que sont les communautés de pratiques, les groupes d'analyse de pratiques ou de co-développement par exemple gagneraient à être mieux connues et encouragées dans les milieux d'enseignement et professionnels (Schon, 1994).

« Néanmoins, et parce que le professionnalisme est encore aujourd'hui relié à l'idée de compétence technique, la réflexion *en cours* d'action et *sur* l'action n'est généralement pas acceptée, même par ceux qui l'exercent, comme une forme légitime de savoir professionnel. » (Schon, 1994, p. 95)

Dans la présentation de ces résultats, les termes « communauté de pratiques » et « communauté d'apprentissage » sont utilisés pour décrire le processus de groupe mené lors de cette recherche collaborative sans porter attention à leurs particularités. Il serait nécessaire d'approfondir les fonctions et visées propres à chacune de ces types de « communauté » pour assurer la meilleure adéquation possible avec les objectifs de développement du groupe.

Au terme de cette démarche de groupe, les participants et participantes se sont dits pleinement satisfaits de leur participation et des impacts que celle-ci a pu avoir sur leur pratique et leur connaissance du courage managérial. Cependant, advenant le cas où une telle démarche serait reproduite, il semble que celle-ci devrait s'échelonner sur un nombre de rencontres un peu plus élevé permettant ainsi d'identifier un projet d'apprentissage en adéquation avec les défis managériaux rencontrés. Comme le soulignent (Baron & Baron, 2015, p. 2) au sujet des groupes d'apprentissages collaboratifs, idéalement, pour permettre l'articulation d'un projet de formation personnel clair, des prises de conscience sur les difficultés récurrentes vécues et l'expérimentation d'actions renouvelées entre les rencontres, il serait souhaitable que les activités s'échelonnent sur une période de six à douze mois à toutes les trois à cinq semaines. Ainsi, pour des raisons logistiques et de disponibilités de la chercheuse et des participants et participantes, le projet s'est plutôt échelonné sur une période de 3 mois à des intervalles de 3 à 4 semaines. De fait, dans ce projet de recherche, c'est surtout après la deuxième rencontre de groupe que les praticiens et praticiennes ont pu clarifier un



projet d'apprentissage en lien avec leur pratique du courage. Puisqu'il ne restait alors qu'une rencontre de groupe, ce projet n'a pu être approfondi en fonction d'expériences vécues entre plusieurs rencontres sur le lieu de travail des participants et participantes. Les activités d'analyse de pratiques ont permis aux praticiens et praticiennes d'identifier des fondements de leurs actions courageuses qui auraient tous pu faire l'objet d'approfondissement dans des rencontres subséquentes. Ainsi, dans une visée de permettre aux participants et participantes de vivre un processus de développement professionnel et personnel de leur pratique managériale durable, la démarche de groupe aurait avantage à proposer plus de rencontres.

Pour diverses raisons, la mise en place de tels contextes privilégiés n'est pas toujours possible pour un gestionnaire. Ainsi, il peut s'avérer formateur, en l'absence de groupes de conscientisation de la pratique managériale, de se créer un espace individuel ou un très petit groupe de réflexion sur sa pratique. Il apparaît ici intéressant de souligner un outil simple d'utilisation et accessible aux gestionnaires qui ne sont pas en mesure de se regrouper avec des pairs pour vivre une démarche organisée de réflexion sur l'action : la rédaction de journaux de pratiques. Parfois nommés journaux de pratiques, journaux de bord, journal de kaïros ou encore journaux réflexifs, pour Galvani : « Le journal de bord est probablement l'un des meilleurs outils lorsqu'on souhaite développer la pratique réflexive d'une action en cours de développement[...] Il est centré sur la conscientisation de l'intelligence pratique. » (Galvani, 2019, p. 177) Concrètement, le journal de bord a pour fonction de consigner de manière rigoureuse et souvent quotidienne les moments de pratiques significatifs pour un gestionnaire et les observations qui y sont liées (Payette, 2002). Concrètement, pour la tenue des journaux de «Kaïros» (une variante des journaux de bord de Payette où le praticien identifie des moments forts, décisifs de sa pratique), Galvani (2004) propose de prendre quelques minutes chaque jour pour noter quelques événements clés de la journée en axant sur les faits et non sur l'analyse que le praticien en fait. Pour ce dernier, il est très important de noter rapidement et chaque jour ou presque les moments de pratique puisque ceux-ci peuvent facilement se perdre dans l'ensemble des actions du gestionnaire. Puis, toutes les deux semaines, l'auteur propose de relire les écrits quotidiens et d'en produire des réflexions qui seront, après quelques mois de cet exercice, partagées avec un groupe de pairs ou une

personne significative afin d'en faire ressortir les aspects les plus évocateurs. Suite à son expérience d'accompagnement de gestionnaires en démarche d'autoformation, Payette (2002) souligne que la production de journaux de bord permet cinq principaux résultats utiles aux gestionnaires réflexifs :

« 1) apprendre à réfléchir; 2) Objectiver sa pratique pour la considérer comme un objet « travaillable »; 3) Découvrir, en quantité variable pour chacun, des aspects particuliers de sa pratique et en modifier quelques-uns; 4) Acquérir une vision stratégique de sa pratique; 5) Consolider son identité professionnelle » (p. 81)

Pour Galvani (2008), il est primordial dans une démarche d'autoformation de permettre un espace d'analyse collectif sur les réflexions personnelles produites par exemple à l'aide de journaux de pratiques : « Ce temps d'échange en collectif est fondamental. En pluralisant les problématiques, il favorise la prise de conscience et la décentration des « à-priori » et des « évidences » subjectives» (p. 6). Il semble toutefois qu'à défaut d'être en mesure de partager ses réflexions avec d'autres praticiens, un gestionnaire pourrait déjà profiter de certaines prises de conscience en réalisant ce travail de manière individuelle.

#### 4.2.2.2 Le développement de la conscience de l'action

Harris (1999), en citant une autre auteure (Rorty, 1988, p. 230), souligne que le passage de la pensée à la mise en action courageuse (ou non) peut se dérouler en cinq étapes :

*« These begin with a person's most general evaluations, based on whatever beliefs are held appropriate human aims, followed by that person's commitment to an attempt to realize those aims, the interpretation of the particular situation, the forming of an intention to act, and lastly the person acting according to that intention. »*<sup>66</sup> (Harris, 1999, p. 3).

---

<sup>66</sup> Cela commence par les évaluations les plus générales d'une personne, basées sur les croyances qu'elle a sur ses objectifs fondamentaux propres, suivies de l'engagement de cette personne à tenter de réaliser ces buts, de l'interprétation de la situation particulière, de la formation d'une intention d'agir, et enfin de l'action selon cette intention. [Ma traduction]

Ce dernier auteur souligne l'effort certain qu'exige le passage d'une étape à l'autre dans le processus, mais également, que cet effort ne se retrouve pas seulement à l'étape finale caractérisée par le passage de l'intention à la mise en action, suggérant par le fait même que **les interventions visant à soutenir le passage pour le gestionnaire d'une étape à l'autre renforceraient simultanément les chances qu'il adopte un comportement courageux.** Il s'agit ici de l'essence même de toute cette démarche de recherche qui, par la méthodologie issue des pratiques réflexives proposée visait la conscientisation des éléments qui sous-tendent l'action.

Harris (1999) explique comment l'échec à la mise en action courageuse dans le passage de la pensée à l'action se met en place dans la jonction entre deux étapes :

« In moving from the first stage to the second, a person may adopt a set of decision criteria which do not accord with the value set of either the individual or the organisation involved. At the next step, having committed to the application of a particular set of values, he or she may fail to apply them in the investigation of the event or opportunity. At the third step, failing to form an intention to do what as been determined to be the best course of action is a failure of rationality. Finally, and perhaps most obviously, is the failure of character, where the individual, having form an intention to act, fails to act. »<sup>67</sup> (Harris, 1999, p. 3).

Pour faciliter la compréhension des étapes du passage de la pensée à l'action et des types de jonctions entre chacune de ces étapes, l'auteur propose le schéma<sup>68</sup> suivant<sup>69</sup>, tiré lui aussi des travaux de Rorty (1988)<sup>70</sup>.

---

<sup>67</sup> En passant de la première à la deuxième étape, une personne peut adopter une série de critères de décision qui ne correspondent pas à l'ensemble des valeurs de l'individu ou de l'organisation concernée. À l'étape suivante, après s'être engagée à appliquer un ensemble de valeurs particulier, elle peut ne pas les appliquer lors de l'analyse de l'événement ou de l'opportunité. À la troisième étape, le fait de ne pas avoir l'intention de faire ce qui a été déterminé comme étant le meilleur plan d'action est un manque de rationalité. Enfin, et c'est peut-être le plus évident, il y a le manque de détermination ou de courage, lorsque l'individu, ayant formé l'intention d'agir, n'agit pas. [Ma traduction]

<sup>68</sup> La mention [Ma traduction] s'applique à l'ensemble des éléments inscrit à la figure 3. Dans un souci d'alléger la lecture, elle ne sera pas répétée pour chacune des inscriptions.

<sup>69</sup> Il est à noter que la version originale en anglais de cette figure est présentée à l'annexe VII.

<sup>70</sup> « *Stages on thought's way to action, after Rorty* » (Harris, 1999, p. 4)

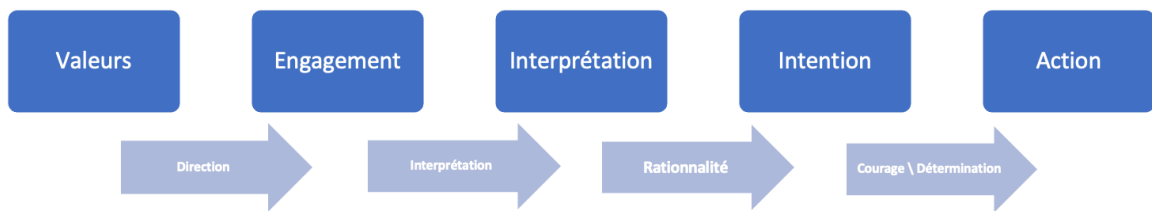


Figure 3 - « Les étapes du cheminement de la pensée vers l'action, d'après Rorty» (Harris, 1999, p. 4)

Tel qu'il en a été question au fil de la revue de littérature présentée au chapitre 1, le courage managérial est principalement associé au « courage moral », un type de courage qui concerne fréquemment la sphère éthique du travail. Harris (2000) s'attarde à l'apport que peut avoir la réflexion sur les étapes du passage de la pensée à l'action consciente lorsqu'un gestionnaire fait face à un problème éthique, en particulier lorsque cette situation concerne davantage la difficulté de mise en action que la direction éthique à prendre. Cet auteur, en s'appuyant sur les travaux de Jackson (1996) et Nash (1990, p.126), cités dans (Harris, 2000) explique que :

*« There are two types of ethical problem – problems of identification where it is not clear which course of action is right or good, and problems of compliance where the proper course is obvious but the execution difficult (Nash, 1990, p. 126; Jackson, 1996, p. 8) – and it is in the second of these that both courage and spirituality are relevant. »<sup>71</sup> (p. 3)*

Harris (1999) identifie ces enjeux de conformité, comme étant probablement le type de problème éthique prédominant pour les gestionnaires. Il indique que lorsque l'identification de ce qu'il est bien ou mal de faire est claire, mais que c'est la mise en action qui pose un problème, il pourrait être fort utile de s'attarder au processus de passage de la pensée à la

---

<sup>71</sup> Il y a deux types de problèmes éthiques - les problèmes d'identification où il n'est pas clair quelle ligne de conduite est juste ou bonne, et les problèmes de conformité où la ligne de conduite est évidente, mais l'exécution difficile (Nash, 1990, p. 126 ; Jackson, 1996, p. 8) - et c'est dans le second cas que le courage et la spiritualité sont pertinents. [Ma traduction]

mise en action. Pour cet auteur, le processus décisionnel sur la mise en action courageuse (ou non) peut prendre appui sur ce qu'il nomme la « dimension spirituelle » du gestionnaire, en particulier lorsqu'il est question de faire preuve de courage face à une situation où la mise en action serait difficile sur le plan personnel. C'est sur ce cheminement qui mène à la décision de mise en action et à l'action comme telle qu'il apparaît que les pratiques réflexives peuvent être particulièrement prometteuses.

Pour expliquer la pertinence pour un praticien de poser un regard réflexif sur son action professionnelle, Schön (2011), à l'aide d'une image, décrit deux types d'expérience distincte d'apprentissage :

« Dans le paysage varié de la pratique professionnelle, on trouve de hautes terres au sous-sol solide, où les praticiens peuvent faire un usage efficace des théories et des techniques issues de la recherche ; mais on rencontre aussi de basses terres marécageuses, où les situations sont des « chaos » techniquement insolubles. Ce qui complique tout, c'est que les problèmes situés en hautes terres, bien que présentant un grand intérêt sur le plan technique, sont d'une importance toute relative pour le monde en général alors que ceux qui préoccupent le plus le genre humain, poussent en terrain marécageux. » (p. 68).

Ce que Schön nomme des « chaos techniquement insolubles » pourrait décrire assez précisément certaines situations souvent rencontrées par les gestionnaires qui font face à des situations complexes et chargées émotionnellement, tel que peuvent l'être les moments de courage managériaux. Ainsi, comme il en a été question au point précédent, s'adresser à ce type de problèmes ou de situations « marécageuses » demande aux gestionnaires de sortir d'une réflexion technique qui peut être soutenue par des formations plus classiques pour s'attarder à la complexité de l'expérience organisationnelle, à partir d'une réflexion systémique et consciente de l'action.

Différentes méthodes ou techniques peuvent permettre le développement de la conscience de l'agir professionnel et les savoirs d'action par exemple, la praxéologie (St-Arnaud, Mandeville, & Bellemare, 2002), l'autoformation (Galvani, 2008) ou encore les groupes de codéveloppement professionnels (Payette & Champagne, 1997). La plupart de ces outils prennent appui, entre autres, sur les travaux de Schön (1994) sur le praticien

réflexif. Comme le mentionne Galvani (2006) bien que ces outils soient distincts et invitent à utiliser des méthodes d'autoformation différentes, ils visent à faire émerger les connaissances issues de l'action et de l'expérience des praticiens et à en dégager un sens et des savoirs. D'autres types de démarches d'autoformation telles que les approches d'apprentissage dans l'action (Baron & Baron, 2015) représentent aussi des outils particulièrement pertinents et adaptés à des projets de formation professionnelle visant le développement du courage managérial. De fait, ces démarches de groupe, et en particulier l'investigation développementale, souvent mises en place auprès de pairs, se révèlent être particulièrement appropriées pour surmonter des défis issus de la pratique professionnelle, tels que peuvent être vécues des expériences de courage ou de manque de courage.

Ce projet de recherche, dont la méthodologie était intimement liée au développement des savoirs d'action et à la pratique réflexive a pu permettre aux participants et participantes d'expérimenter différents outils pour conscientiser leurs actions courageuses. À travers les activités proposées pour la collecte de données, lorsqu'il est question de conscience de l'action, les praticiens et praticiennes ont nommé différents éléments qui, lorsqu'ils sont conscientisés et reconnus, permettent de faciliter, voire de développer la capacité à faire preuve de courage managérial :

*« Quand j'ai regardé ce qu'il se passait, que j'ai pris le temps de prendre conscience de moi, de ce qu'il se passe, de l'environnement, j'ai essayé de l'analyser, ça va avec les valeurs que je porte, je choisis d'agir ou de ne pas agir » 3-Conrad*

*« mes valeurs de base, mes croyances de base là s'incarnent de toute façon... Tu décides pas ça et tu l'incarnes, prends en conscience le plus vite possible «man» parce que tu vas dealer avec ça toute ta vie !» 2-Robin*

*« c'est vraiment plus la prise de conscience des... je vais prendre le mot action parce qu'il convient mieux à ma phrase, mais des actions qui font sens dans ma vie, je me respecte, j'ai*

*l'impression que je soutiens à la fois la mission, mais que je soutiens à la fois quelque chose de plus grand comme valeur, comme mission humaine, ben c'est ça qui transforme la pratique et qui me fait percevoir après comme je disais, je ne l'analyse jamais de même, mais ok, cette action là c'était courageux.» 3-Conrad*

En parlant des difficultés persistantes que peuvent rencontrer les gestionnaires dans leur pratique managériale, Baron et Baron (2015) soutiennent que ces obstacles peuvent prendre racine à quatre niveaux :

« 1) Perceptions (a priori et préjugés qui agissent comme des filtres perceptuels) 2) Stratégies (attitudes et comportements destinés à répondre à des besoins) 3) Logiques d'action (théories qui façonnent les stratégies déployées) 4) Croyances et intentions profondes (présupposés et besoins qui façonnent l'identité et la posture existentielle) (p. 2) »

Ils soutiennent aussi que plus ces obstacles récurrents sont forts et persistant, plus il s'avère ardu pour le praticien d'en prendre conscience et de pouvoir les nommer. C'est précisément ici que l'apport d'un groupe de pairs gestionnaires peut s'avérer pertinent, voir essentiel, en offrant un regard plus objectif, dégagé des croyances et a priori en jeu sur la situation présentée, comme le soulignera d'ailleurs Doris :

*« c'est vraiment fascinant parce qu'on déconstruit comme nos valeurs qui font quelle décision ou quel contexte qu'on a pris parce que nos valeurs sont là tout le temps qui sous-tendent notre travail [...] Notre identité, nos valeurs tendent toutes nos décisions et notre façon de prendre des décisions de gestion et ça nous amène à nous questionner là-dessus pour nous ramener disons au conflit en se disant ahhh ! Moi j'agis selon mes convictions, mais j'avais devant moi quelqu'un qui n'est pas dans la même zone ». 2-Doris*

Lors des rencontres, certaines personnes participantes ont nommé un souhait de «gagner de la vitesse» dans leur capacité à devenir conscientes de l'action en cours appelant un geste de courage. Stella, en particulier, porte le projet de développement professionnel de devenir plus rapide à identifier les croyances, valeurs ou perceptions en jeu lors des situations

intenses pour faire des choix plus conscients. Ainsi, tel que le présente l'encadré ci-bas, là où Jeannerod (2004) associe rapidité du geste et inconscient, dans sa pratique de gestionnaire, Stella (tout comme Robin) croit au contraire que de conscientiser plus rapidement ses ressentis, ses obstacles personnels, les valeurs en jeu (plutôt qu'après en avoir fait l'analyse), pour être plus sensible à tout ce qui se joue dans le feu de l'action, lui permettrait de développer une pratique plus courageuse.

Jeannerod (2004) explique que dans la vie courante, un individu n'est pas à même de détenir une maîtrise consciente de tous ses gestes et actions de manière constante. Dans ses écrits, cet auteur explique que pour qu'une action se réalise de manière pratiquement inconsciente, la visée souhaitée doit être suivie de l'atteinte de cette visée. Par exemple, lorsque l'on cherche à prendre une tasse de café dans l'objectif de boire une gorgée du breuvage, l'action posée de tenir la tasse se fait de manière automatique. C'est ainsi que Jeannerod explique que lorsqu'un imprévu entrave la réalisation de l'action, il devient alors possible d'avoir accès à la conscience de l'action posée. Dans l'exemple du café, si l'individu renverse la tasse avant d'avoir pu prendre une gorgée, il aura accès aux raisons ayant causé son échec (ex. la prise dans la main n'était pas solide, la tasse était trop pleine...etc.).

« L'expérience subjective à laquelle le sujet a accès lors de l'échec du processus automatique concerne avant tout les conditions d'exécution de l'action, le « comment faire » pour parvenir au but. Il s'agit en fait d'une expérience inversée par rapport à celle de l'apprentissage d'un geste complexe dans la pratique d'un sport ou d'un instrument de musique, par exemple. Lors des premiers essais, le sujet utilise un contrôle conscient de chaque élément du geste, mais ce n'est que lorsque le geste devient automatique que son exécution devient véritablement efficace. » (Jeannerod, 2004, p. 327).

Bien que ce que Jeannerod décrit dans l'encadré ci-haut concerne d'abord des gestes plutôt mécaniques, de nombreux parallèles peuvent être établis avec les actions posées en tant que gestionnaire. L'imprévu de la tasse de café qui se renverse et qui amène la conscience du geste pourrait s'apparenter à l'expérience difficile d'une action courageuse qui mènerait à en identifier la teneur et les fondements inconscients, le caractère inhabituel de la situation appelant au courage permettant un regard réflexif sur l'action posée.



*« Après coup, je suis capable de reconnaître le geste et ce qu'il y avait dedans, mais j'aimerais ça être capable de le reconnaître pour l'agir au lieu de le reconnaître après coup. » 3-Stella*

*« C'est être conscient de ta conscience au moment que tu agis et pas suite à une analyse. Pis là c'est pour ça... la conscientisation du sens de l'action » 3-Robin*

Ce à quoi Conrad répondra à partir de sa grande expérience professionnelle de gestionnaire:

*« Moi je ne pense pas qu'on gagne de la vitesse par exemple, on gagne de l'assurance, mais pas de la vitesse » 3-Conrad*

Pour Stella, il pourrait être possible de devenir plus courageuse en s'habilitant, en s'exerçant à identifier plus facilement ce qui sous-tend l'action dans le moment même de l'action.

*« s'habilitier à devenir plus conscient, tu le sens, c'est clair, puisque je suis comme ça ou puisque je suis portée par ces valeurs-là... » 3-Stella*

Robin porte également la croyance que l'accès à une plus grande conscience de l'action pourrait permettre le développement du courage managérial en évitant d'agir en réaction à ce qu'il nomme son « égo ».

*« prendre ce recul-là avant de poser le geste parce que instinctivement si on est à ces postes-là, je pense qu'on l'a un peu, instinctivement, des gestes qu'on pose comme ça, mais d'en prendre conscience maintenant de ces gestes-là et de le faire en connaissance de cause et là tu ne deviens pu juste heu... comment je pourrais dire... tu n'es plus en réponse à ton égo là, ça dépasse ton égo, ça dépasse ce que tu es, ça dépasse ton intérêt personnel parce que tu es conscient de la conscience qui agit... » 3-Robin*

*« tsé l'espèce de moment où ta petite voix te parle et là il faut que tu te poses la question, sur cette petite voix-là c'est pas moi, cette petite voix-là c'est un schème de pensée mentale et il faut que je m'extraie de ça, être conscient du schème de pensée mentale pour agir » 3-Robin*

À la toute fin de la démarche de groupe, la chercheuse a demandé directement aux participants et participantes de répondre à la question suivante : en quoi le fait de réfléchir spécifiquement sur le sens de mes actes de courage a un impact sur ma pratique de gestionnaire ou pas ? Alors que pour certains cette réflexion *« permet un meilleur ancrage entre nos valeurs professionnelles et qui nous sommes comme être humain ou de reprendre conscience de ce qui anime mon travail de gestion, ce qui me porte*, pour d'autres, elle permet *de pour mieux saisir ce qui me pousse à agir ou non, à comprendre les moments où je n'ai pas su et à apprendre des moments où j'ai su faire preuve de courage »*. L'ensemble des éléments de réponse ci-haut propose que la réflexion sur l'action permet de *comprendre* sa pratique, ses motivations, ses intentions et d'apporter un sens à ses actions lorsqu'à certains moments, les valeurs ou les croyances en jeu ne sont pas nécessairement conscientes.

## **DISCUSSION**

À la dernière rencontre de groupe, les participants et participantes ont axé une partie de leurs échanges sur cette conscience de l'action. La chercheuse, lors de la présentation de son analyse des données de la dernière rencontre, leur a soumis cette question qu'elle souhaitait ouvrir avec eux : **est-ce que c'est en devenant plus conscients qu'on devient plus courageux ?** Les échanges qui ont suivi portent à identifier ce thème comme étant central d'une part, dans la démarche de recherche vécue et d'autre part, dans la manière de s'attarder au développement du courage managérial.

*« Robin : Moi dans ma tête, tu touches à quelque chose...*

*Violette : Ça c'est une très belle question...*

*Conrad : Mais c'est pas la conscience d'être courageux, c'est la conscience de ce que je fais pourquoi je le fais, qu'est-ce que je porte...*

*Violette : Quand on devient plus conscient de ce qu'on fait, est-ce qu'on devient plus courageux ? hiiiiii !» 3*

C'est aussi suite à cet échange autour de la question « Est-ce que c'est en devenant plus conscients qu'on devient plus courageux ? » que les participants et participantes et la chercheuse ont pu clarifier que les outils ou méthodes réflexives identifiées comme pouvant possiblement permettre le développement d'une pratique plus courageuse visent, en fait, à générer une plus grande conscience de la pratique de manière générale et ce, sans être nécessairement spécifiques au développement du courage.

#### 4.2.2.3 La conscientisation de « l'objectif noble » comme outil de développement de la pratique du courage managérial

*« Ça dépasse ton rôle de gestionnaire. Ça devient toi comme individu dans une valeur importante. » 1-Robin*

Comme présenté dans le chapitre 1 de ce mémoire, un des concepts qui apparaît le plus fréquemment dans les tentatives de définition du courage par les différents auteurs est la présence d'un objectif noble dans l'action (par exemple (Gallagher & Lopez, 2019; Harris, 1999; Rate, 2010; Schilpzand, 2008; Cooper R. Woodard, 2004)). Par différentes activités réflexives sur leur pratique, les participants et participantes à ce projet de recherche ont pu explorer les objectifs ou les intentions qui les habitaient lors d'actions qu'ils jugent courageuses. L'activité d'alignement des niveaux logiques (Dilts, 1992) et la création du blason (Galvani, 2004) ont permis d'adresser directement ces intentions tandis que l'écriture et l'échange autour de leurs récits de pratique (Galvani, 2019) ont pu amener un éclairage indirect sur ces questions. Les participants et participantes au projet de recherche n'ont pas été formellement invités à justifier en quoi leurs intentions dans les moments explorés étaient « nobles ». Les échanges qui peuvent s'apparenter à l'identification d'objectifs nobles dans les moments explorés se situaient plutôt autour de questionnements tels que : *au nom de quoi*

*as-tu agi ? Quelle était ta mission, l'essentiel en jeu dans ce moment ? Quelle était ton intention véritable ? C'est par ces questions que les participants et participantes ont nommé des visées pouvant s'apparenter à des objectifs nobles, par la voie de la clarification de leurs intentions dans les moments identifiés comme étant courageux. Tillich (2014, pp. 36-37) précise ainsi ce qu'est un geste noble de courage : «Une action belle et noble est une action digne de louanges. Le courage accomplit ce qui est digne de louanges et refuse ce qui est méprisable. On loue ce par quoi un être réalise ses potentialités ou actualise ses perfections [...] Ce qui fait la beauté et la bonté du courage, c'est qu'en lui, le beau et le bon s'actualisent.» Cette conception de Tillich (2014) de la bonté dans le courage est issue de ses écrits sur le courage d'être, un courage de la vertu qui est porté par la personne, qui est intrinsèquement lié à : « notre degré d'effort et notre capacité à affirmer notre être.» (p. 51) Avec une telle conception intime et personnelle de ce qui peut être considéré comme étant une action noble, il ne semble pas étonnant que les participants et participantes aient eu tant de difficulté à associer leurs actes au courage, tel que le début du chapitre 4 le présente. Conrad soulignera par ailleurs qu'« Il y a beaucoup d'endroits où on pense pas qu'on a été courageux, où ce n'est pas « louable » comme courage. » 2, mais ne pourra aller plus loin dans la clarification de ce qui est louable ou non dans ses actions de courage, sinon qu'en passant par l'angle de la volonté d'être intègre et cohérent; *quand [il] revoit d'autres moments qu'[il] pourrait identifier être une action courageuse de gestionnaire [...] y a toujours la volonté du respect de l'intégrité et de la cohérence[...] la cohérence entre mes choix personnels et mes choix au travail.*» 1-Conrad*

Comme le démontre le tableau suivant, il semble se dégager deux types d'objectifs nobles à partir des moments explorés par les participants et participantes : certains qui semblent en lien direct avec l'organisation et la fonction managériale et d'autres qui se situent au-delà du rôle professionnel et qui s'apparentent davantage à une responsabilité humaine au sens large. Une personne participante nommera ce deuxième type de visée ainsi : *«Ça dépasse ton rôle de gestionnaire. Ça devient toi comme individu dans une valeur importante.»* 1-Robin

Tableau 9 - Types d'objectifs nommés par les participants et participantes dans l'exploration de leurs moments de courage

Participants et participantes	Objectifs liés à la fonction managériale	Objectifs liés à la responsabilité humaine
Robin	<p><b>Permettre la réalisation d'un projet qui aura un impact important sur la santé de la population d'une manière humaine autant dans l'action directe de son équipe que dans celle de son organisation.</b></p> <p><i>« J'espère qu'avec le projet qu'on est en train de mettre en place, on est en train d'ajouter de l'humanité, de l'humanité à cette grosse organisation-là... » 2</i></p> <p><i>« Mon but premier c'est de m'assurer que cette équipe-là qui est jeune, qui commence, ce soit une équipe soudée[...] je veux m'assurer que tout le monde est bien... coûte que coûte que tout le monde est bien » 1</i></p>	<p><b>Agir dans sa vie personnelle et dans sa vie professionnelle au nom de l'égalité entre les humains et prendre la responsabilité de son impact d'humain sur les enjeux planétaires.</b></p> <p><i>« qu'on le veuille ou non, on a un « fucking » impact. Et l'action comme la non-action a un impact pis de l'assumer, le choix\le non-choix, la présence\la non-présence, la parole\la non-parole, tout ça ça a de l'impact et quand tu prends conscience de ça que ça a de l'impact sur tout le reste, après ça t'as plus le choix de l'assumer, pis là je pense que je suis rendu là à l'assumer » 3</i></p> <p><i>« On est tous égaux, on est tous sur le même pied d'égalité, on respire tous, on "chie" tous ! [...]c'est</i></p>

		<p><i>l'égalité entre les humains pour moi c'est le même combat[...] c'est l'égalité entre les personnes. » 2</i></p>
Conrad	<p><b>Porter la mission de son organisation dans toutes les sphères de sa vie, être congruent, cohérent entre les valeurs de son organisation et les siennes au nom du mieux-être de sa clientèle.</b></p> <p><i>« Il y a l'engagement et il y a le lien entre les valeurs professionnelles et les valeurs en lien avec la démarche qu'on fait avec la clientèle qui vient nous rencontrer puis par congruence, j'avais besoin de répondre à ça aussi [...] Cohérence des paroles dites en intervention et le mode de vie[...] être un intervenant qui est cohérent dans sa démarche personnelle et dans sa démarche par rapport à la clientèle. » 2</i></p> <p><i>« au-delà de mes choix personnels, il y avait aussi un choix politique dans ma conviction de ne pas reculer. » 2</i></p>	<p><b>Prendre la responsabilité d'agir avec humanisme et conscience au nom de l'égalité entre les hommes et les femmes.</b></p> <p><i>« la place des hommes en famille, en couple, la croyance qu'on peut changer, les valeurs... Celle qui me vient en tête c'est l'égalité homme\ femme... » 2</i></p> <p><i>« L'essentiel qui est en jeu dans ce moment-là c'est ma vie d'homme [...] Ça c'est l'essentiel et j'ai la chance de l'incarner dans mon travail. » 2</i></p> <p><i>« de l'humanisme et de la responsabilité » 3</i></p>

<p>Doris</p>	<p><b>Agir au nom de la justice, de la vérité pour le bien et la sécurité des collègues et de l'organisation.</b></p> <p><i>« qu'est-ce qui fait que je me mets à risque moi dans des situations comme ça, au nom d'être juste ? »</i> 1</p> <p><i>« C'est vraiment l'équipe, je ne voulais pas laisser l'équipe avec ça »</i> 1</p> <p><i>« pour lui rendre service aussi pour aider la personne pour sa réputation et son avenir et aussi pour le bien de l'équipe et de l'entreprise »</i> 2</p>	<p><b>Aider les autres humains comme on souhaiterait l'être aussi, faire preuve d'empathie, de bienveillance.</b></p> <p><i>« C'est vraiment la bienveillance je pense et de faire ce qui est juste en tant que gestionnaire... J'avais vraiment beaucoup mis l'emphase sur la bienveillance envers elle. »</i> 2</p> <p><i>« Je la respecte beaucoup comme je le dis depuis le début j'aurais aimé ça le savoir à sa place. »</i> 2</p> <p><i>« c'était plus important de savoir la vérité que de vivre l'humiliation du moment fak pour moi, j'ai besoin d'être ancrée dans quelque chose de... je veux pouvoir dire les vraies choses même si c'est difficile »</i> 2</p>
<p>Violette</p>	<p><b>Permettre à l'organisation d'avoir plus d'impact sur sa communauté et aux personnes impliquées d'agir de manière éthique au nom du mieux-être collectif.</b></p>	<p><b>Agir au nom du bien-être de l'humain, de la communauté et de la solidarité essentielle à l'humanité.</b></p> <p><i>« L'essentiel en jeu c'est le bien-être des êtres humains sur cette terre,</i></p>

	<p><i>« je vois surtout le potentiel de mener l'organisation plus loin et de mieux répondre à sa mission. Je vois aussi le potentiel d'aider mieux, d'améliorer, de mieux structurer, mais je voyais aussi fondamentalement, ça c'était quelque chose, le besoin d'arrêter les ambiguïtés, d'arrêter des abus, des mensonges et des petites prises de pouvoir. » 1</i></p> <p><i>« le côté éthique, ma morale... mon éthique c'est fondamental pour moi. » 1</i></p>	<p><i>l'équité, la justice, le bien-être, la justice, les droits humains. Les vraies affaires. Ma mission c'est de contribuer à l'évolution individuelle, sociale et communautaire. » 2</i></p> <p><i>« c'est aider les communautés, ma communauté, ma famille, ma région, mon territoire, mon pays à prendre soin des gens surtout dans les moments de plus grande vulnérabilité, mais de façon globale à prendre soin des gens puis de mettre des actions en place pour ça. L'essentiel c'est l'être humain... Au nom de la vie » 2</i></p>
Stella	<p><b>Prendre les bonnes décisions pour l'organisation et les personnes qui y sont impliquées avec respect et honnêteté, en acceptant d'en assumer les conséquences.</b></p> <p><i>« de prendre la bonne décision pour mon organisation, c'est des valeurs de vérité [...] c'est d'assumer la vérité, même si c'est tout petit, juste assumer ma vérité pis le nommer... Pis ça c'est rendre</i></p>	<p><b>Contribuer à créer une communauté, un monde meilleur.</b></p> <p><i>« bâtir une communauté meilleure [...] contribuer au mieux de l'humanité. Au mieux qui pourrait advenir ou au mieux de ce que je suis et de ce que je peux donner. » 3</i></p> <p><i>« c'est de rendre mon monde meilleur [...] l'essentiel en jeu c'est</i></p>



	<i>respect aux gens qui m'entourent et à moi-même. » 2</i>  <i>« Assumer et dire ma vérité et recevoir ce que ça génère. On dirait que je suis vraiment dans ce projet-là, de mieux dire, de moins enrober et conséquemment, il faut que je sois prête à recevoir ce qui sort de ma parole. » 3</i>	<i>enlever toutes les couches qu'il y a qui m'empêchent d'agir pour être juste dans la vie, la bonne chose à faire maintenant » 2</i>
--	---	---

À la dernière rencontre, cette impression que les moments explorés pouvaient permettre d'identifier deux niveaux d'objectifs nobles a été présentée au groupe. Consciente de l'influence du type de médiums utilisés lors des rencontres sur le degré de profondeur de la réflexion sur ces objectifs, la chercheuse souhaitait vérifier directement avec eux si la lecture de leurs propos leur semblait juste ou non comme suit : *« Dans la première rencontre, je voyais que vous étiez capables de nommer un objectif noble, mais qui s'apparentait plus à une intention dans vos actions. Par exemple, l'objectif noble de faire en sorte de créer une équipe au nom de la réussite du projet ou l'objectif d'aider davantage dans la communauté, ou de rendre plus cohérent...etc. et là dans la deuxième rencontre, je pense qu'avec ce que vous nommiez, parce que presque tout le monde nommait dans les missions (de l'alignement des niveaux logiques) quelque chose qui s'apparentait plus à l'humanité ou à une mission au nom de l'Humain à différents niveaux, mais encore plus haut que l'intention d'agir au nom de sa mission [la mission de son organisation]. Il y avait comme on dirait un étage de plus [...] Comme une première étape qui permet d'identifier des intentions nobles et une autre qui permet d'identifier ses objectifs plus au genre humain »*. Les participants et participantes ont pu s'exprimer sur leur impression de validité de cet énoncé.

*« Moi je fais du sens avec mes deux situations. Une qui référerait plus à l'organisation, qui référerait plus à faire le bien commun dans l'organisation et la deuxième situation, je suis allée plus dans l'émotion, l'être humain justement. Dans l'acte de courage, mais en lien avec l'être humain qui était soit devant moi ou moi. Il y a deux éléments de courage là-dedans. »*  
3-Violette

*« Ça me questionnait aussi en me disant bon quand on est courageux on peut avoir accès à cette impression d'appartenance là à l'humain plus large et à une mission plus large... Et [...] je me disais oui, mais quand on ne réussit pas à être courageux, peut-être que c'est là où on est plus relié à ses intérêts ou à son organisation... plus du micro... »* 3-Stella

*« il y a qu'il faut que ça repose sur nos valeurs profondes pis dans ces valeurs-là, dans ces croyances, ce besoin d'appartenir à l'humain ben des fois c'est l'fun quand tout est cohérent dans l'organisation et dans qui on est et oui, c'est le courage de porter la mission, mais si la mission elle ne convient pas ou si le choix n'est pas adéquat, ben là le courage ça va peut-être d'être en opposition à la mission, l'organisation, à affronter l'organisation, l'équipe... »* 3-Conrad

C'est à la suite de cet échange sur les différents niveaux d'intentions nobles des actions courageuses (un premier niveau davantage axé sur l'organisation ou ceux qui y sont impliqués et un second niveau plus près d'une mission humaine au sens large) que certaines personnes participantes identifieront la conscientisation du sens des actions et de la portée humaine du geste comme manière de développer le courage en gestion.

*« on peut prévoir de prendre conscience de qu'est-ce qu'on va faire et pourquoi on va le faire [...] Mais c'est pas la conscience d'être courageux, c'est la conscience de ce que je fais, pourquoi je le fais, qu'est-ce que je porte... »* 3-Conrad

Comme le soulignera une personne participante, le fait de prendre conscience de l'intention qui sous-tend son action, de savoir au nom de quoi il agit, de l'intention profonde du geste posé permet de devenir acteur de l'événement et ainsi, de se reconnaître le pouvoir d'agir. Ce que soutiennent également Larsen et Giles (1976) en soulignant les liens

indéfectibles entre le courage (existentiel), le développement de la conscience de soi et le pouvoir de décision personnel, qui vient de pair avec un souci moindre de la pression par les pairs.

*« prendre conscience que ces affaires-là ça t'appartient à toi et je pense on reprend possession du pouvoir dans la situation qui arrive. » 3 - Robin*

C'est dans ce sens que l'identification de l'objectif noble qui soutient l'action devient une façon de développer la pratique du courage en permettant l'accès à son pouvoir personnel comme capacité à devenir responsable de son action, à se dégager d'une vision où ce sont les autres qui sont le problème pour ainsi poser des gestes de courage conscients.

*« c'est majeur là parce que tout d'un coup tu n'es plus spectateur de l'événement, tu n'es plus en train de subir l'événement, t'es en train de devenir un acteur de l'événement, de pouvoir dans ces situations-là. Comme dans ma première situation-là, là où c'est venu me déranger, c'est que moi je voulais une cohésion d'équipe, dans mes valeurs à moi, tout d'un coup, en reprenant conscience que c'est dans mes valeurs, c'est dans mes schèmes, dans mes perspectives, c'est là où [...] la conscience du gars conscient qui agit ça me permet d'être, de poser des gestes plus courageux et d'affronter ça de manière plus détachée, moins intéressée par mon équipe, mon équipe qui va travailler ensemble, ma façon de faire [...] et je pense qu'au niveau des gestionnaires efficaces qui sont leaders, je pense que c'est des gens qui réussissent à faire ça, qui réussissent à se détacher de l'événement un peu et que c'est plus à eux... parce que si c'est pas à toi, ça veut dire que le problème est dans l'autre. » 3-Robin*

D'autres participants et participantes souligneront l'impact de l'identification de leurs intentions managériales sur le développement de leur pratique du courage en gestion, mais encore davantage la portée d'identifier également leur *mission humaine* qui s'étend au-delà de leurs fonctions professionnelles.

*« c'est vraiment plus la prise de conscience des [...]actions qui font sens dans ma vie, je me respecte, j'ai l'impression que je soutiens à la fois la mission (de l'organisation), mais*

*que je soutiens à la fois quelque chose de plus grand comme valeur, comme mission humaine, ben c'est ça qui transforme la pratique » 3-Conrad*

Cette capacité d'union de ses valeurs personnelles et de ses valeurs professionnelles est par ailleurs centrale dans la mesure du courage de Sekerka et al. (2009). De fait, ces auteurs en font un indicateur de courage managérial. Les gestionnaires courageux pourraient facilement avoir accès à l'ensemble de leurs valeurs personnelles et professionnelles et seraient en mesure, selon les situations et les exigences associées de prioriser celles qui priment sur les autres selon le contexte et l'objectif moral à atteindre. Ils (Sekerka et al., 2009) illustrent cette capacité en référant à un gestionnaire qui, avant toute prise de décision éthique, est capable d'évaluer la place des valeurs portées par son organisation et simultanément, celle de ses valeurs propres et prend une décision en fonction des valeurs qui semblent être à prioriser pour atteindre le but.

## **DISCUSSION**

Cette recherche a permis d'identifier la compréhension des objectifs (nobles) à partir desquels le gestionnaire agit comme manière d'appuyer et de motiver la pratique du courage managérial. Pour aller plus loin dans cette exploration des objectifs soutenant les actes de courage, il semble que des démarches de formation ou d'accompagnement utilisant spécifiquement le vécu des gestionnaires en guise de base de réflexion et qui s'intéressent en particulier aux intentions sous-jacentes à l'action, tel que peut l'être la praxéologie par exemple, seraient tout indiquées. St-Arnaud et al. (2002) décrivent la praxéologie comme :

« une étude réalisée à partir de l'action ; l'action étant le point de départ et le point d'arrivée de l'investigation[...] dans le but d'améliorer la rationalité, la cohérence et la satisfaction de leurs propres pratiques, leur compréhension de ces pratiques et, ultimement, de la société dans laquelle ces pratiques se concrétisent.» (p. 2)

Suivant cette description, il semble que le lien entre la réflexion sur les actes de courage, le développement de la pratique personnelle à partir des intentions managériales et de la mission humaine pourrait difficilement être adressé avec plus de pertinence que par la

praxéologie comme outil à la fois de création de connaissance du gestionnaire et de développement de sa pratique professionnelle. Ce type de démarche s'appuie notamment sur la prise de conscience du praticien de sa propre action à partir de sa construction identitaire et sociale, mais vise à l'accompagner à identifier ses modèles théoriques inconscients pour ultimement les mettre à l'épreuve dans l'action et parvenir à les redéfinir pour qu'ils soient davantage ajustés aux intentions qui les sous-tendent. Comme le précisent St-Arnaud et Lhotellier (1994, p. 95): « La praxéologie est moins une conceptualisation d'une pratique que la création d'un savoir nouveau issu de cette pratique[...] Il s'agit bien d'une activation des connaissances produites. » Ceci dans la visée d'effectuer des apprentissages pour que la pratique soit davantage satisfaisante et cohérente avec les intentions du praticien (Argyris, 1995; Pilon, 2004; St-Arnaud et al., 2002). Pilon (2004) souligne par ailleurs que la participation à une démarche de praxéologie permet à la fois d'opérer des changements sur le plan individuel et sur la pratique en milieu de travail. Comme le souligneront à maintes reprises les participants et participantes à ce projet de recherche, *il y a des valeurs sous-jacentes et des croyances* qui guident le travail de gestionnaire. À plusieurs moments, le geste à poser *dépasse ton rôle de gestionnaire, ça devient toi comme individu*. Une approche qui tient compte à la fois du volet personnel et professionnel semble ainsi tout indiquée lorsqu'il est question de développement de la pratique du courage managérial.

#### 4.2.2.4 L'exploration du sentiment de responsabilité personnelle des gestionnaires

*« Tu as le bon côté et des fois tu as le moins bon côté d'être gestionnaire, mais c'est toi la dernière personne au bout du batte » 2-Doris*

Au cours de ce processus de recherche, les participants et participantes étaient invités à identifier des moments perçus comme courageux issus de leur pratique professionnelle puis d'en analyser le contexte, le sens, la teneur...etc. Au cours des exercices d'analyse de pratiques, un des éléments qui ressortait constamment des échanges était la responsabilité d'action des gestionnaires dans la situation de courage présentée à leurs pairs. Ce sentiment de responsabilité, de devoir était à la fois présenté comme une motivation à la mise en action

malgré la peur ou le caractère désagréable de l'action à poser, mais également comme une manière de justifier l'effort supplémentaire que demande la mise en action courageuse. C'est ainsi qu'il apparaît justifié de présenter l'exploration réflexive du sentiment de responsabilité personnelle des gestionnaires face à leur travail comme élément pouvant permettre le développement du courage en gestion ou du moins soutenir la motivation à la mise en action.

Dans sa recherche sur l'identité et le courage au travail, Koerner (2014) explique que sa définition de l'acte courageux au travail inclut l'état de contraction préalable à l'agissement, la décision d'agir, l'acte comme tel et aussi l'introspection qui suit l'action. Suivant ces notions de contraction préalable à l'agissement et de décision d'action, les recherches de Schilpzand et al. (2015) démontrent que l'accomplissement d'un geste courageux demande une réflexion sur deux niveaux avant la mise en action concrète. Premièrement, la personne évalue son degré de responsabilité propre face à un devoir d'action et deuxièmement, elle détermine ce que pourraient être les conséquences de son agissement face aux autres (Schilpzand et al., 2015). Les récits de courage récoltés par ces derniers chercheurs démontrent que l'élan d'agir se manifestait chez les acteurs par un sentiment d'obligation, de responsabilité à intervenir devant une situation choquante, éprouvante ou surprenante vécue dans le milieu de travail. Cette prise de décision sur le degré de responsabilité perçu peut être réfléchié sous deux angles différents. Le premier consiste pour l'acteur à identifier son niveau de responsabilité au présent, en fonction des besoins qui émergent sur le moment. Le deuxième angle, beaucoup moins courant (seulement 8% des participants) (Schilpzand et al., 2015, p. 71) serait d'appréhender le futur pour prendre sa décision d'action ou de non-action en se demandant par exemple si on regrettera plus tard de ne pas avoir agi courageusement. Dans le cadre de cette recherche, quelques échanges autour de l'angle de l'appréhension du futur pour motiver l'action ont été identifiés. Ceux-ci se situaient davantage autour de moments intenses où la perception que l'évitement de certains gestes ne faisait que repousser à un moment ultérieur l'action et que celle-ci serait encore plus pénible à accomplir était mise en évidence. Dans les extraits présentés, la ferme intention de ne pas reproduire un moment de manque de courage une autre fois, de ne pas revivre le malaise de l'inaction, de faire mieux la prochaine fois, ou de se contraindre à ne pas se défilier

devant la difficulté du geste à poser est mise de l'avant par les participants et participantes pour illustrer leur engagement à devenir responsables de leurs actions. Comme le démontrent les extraits suivants, il semble que la prise de conscience, par des activités d'analyse de pratique, du caractère inconfortable que peut prendre le fait de ne pas avoir agi avec courage dans une situation et le désir de ne pas revivre cet inconfort peut assurément agir comme motivation à devenir plus courageux.

*« de réaliser que j'aurais pu avoir des petits moments de courage pendant longtemps, mais que c'était pas disponible ou c'était pas accessible, mais que ça m'attendait au détour pareil pis j'ai l'impression que c'est quelque chose que j'ai appris... ça devient une motivation à poser le geste de courage de plus, parce que je le sais qu'il va me crocheter au détour pareil. »* 1-Stella

*« Mais encore là la fois d'après quand tu poses un regard critique de j'ai pas agis et je n'aime pas la position que j'ai pris ben dans l'analyse que je fais de ça la fois d'après je peux dire non je ne me laisserai pas faire, pas ce malaise-là »* 3-Conrad

Ces extraits sur l'action courageuse comme manière d'éviter de revivre un inconfort lié à l'impression de ne pas avoir été responsable de ses actions peuvent sembler éloignés de l'exploration du sentiment de responsabilité comme manière de développer le courage, mais ils ont tous été relevés lorsque les gestionnaires expliquaient pourquoi, ultérieurement, ils se sentaient responsables ou en devoir d'agir lorsque la situation s'est présentée de nouveau. Également, comme il en sera question plus bas, les 5 participants et participantes à ce projet de recherche se reconnaissent un fort sentiment de responsabilité professionnelle, mais également personnelle face à leur action managériale. C'est ce qui permet d'imaginer que la motivation à éviter l'inconfort du sentiment d'avoir failli à son devoir professionnel, lorsqu'elle est fermement appuyée sur un fort sentiment de responsabilité managériale, pourrait permettre la mise en action courageuse au lieu d'autres stratégies telles que la fuite ou l'évitement devant les situations désagréables vécues. De fait, en soulignant leur désir de ne plus revivre une deuxième fois ces types de situations difficiles où le courage n'était pas mis de l'avant, les gestionnaires s'engagent à essayer de nouveau, se sentant le devoir d'agir

mieux alors qu'ils pourraient tout aussi bien préférer quitter leur emploi ou simplement se défilier de leurs responsabilités.

*« la première fois que tu te fais surprendre, si tu poses un regard là-dessus et tu dis non c'est pas acceptable[...] La fois d'après, non non, j'ai vécu ça, je ne le revis pas deux fois... »*

3-Conrad

*« J'ai l'impression que si tu utilises la situation où tu as conscience de ne pas avoir agi avec courage pour te préparer à la prochaine fois, c'est différent de [...] si tu ne l'utilises pas, c'est là où ça peut même affecter ton estime »* 3-Stella

*« quand tu t'engages à quelque chose, tu dois être responsable, tu dois assumer ta responsabilité. Ça doit avoir un lien avec ça parce que toute ma vie j'ai été hyper responsable, hyper... tellement que si dans ma tête, je ne pouvais plus assumer la responsabilité au niveau où moi je voyais la responsabilité, je quittais... plutôt que de n'être pas assez responsable. »* 2-Violette

Toujours suivant les travaux de Schilpzand et al. (2015), bien qu'il s'avère que certains moments de courage des participants et participantes ont pu être motivés par l'appréhension du futur, l'angle du développement de la responsabilité personnelle semble offrir une perspective nettement plus prometteuse pour un gestionnaire qui souhaiterait développer sa pratique du courage. De fait, bien que l'inconfort que peut représenter le fait de ne pas prendre la responsabilité d'agir avec courage puisse stimuler la motivation à l'action, de nombreux échanges ont permis de mettre en lumière le rôle central que joue la perception d'une responsabilité personnelle du gestionnaire dans le choix d'agir face à une situation risquée. Alors que certaines personnes participantes parlent de devoir ou de responsabilité, d'autres nommeront cet appel à l'action comme une forme d'obligation ou de non-choix face à la situation:

*« non, ce n'était pas courageux, je devais agir. C'est venu de soi... ».* 3-Conrad



Comme le soulignent plusieurs des participants et participantes, ce sentiment de devoir ou d'obligation managériale n'est pas nécessairement lié à une perception de contrainte négative. Par exemple, Conrad expliquera que : *« il y a quelque chose dans la tâche qui est associée au devoir et ce n'est pas négatif le devoir. »* et Doris ajoutera qu'elle *« aime ça assumer »*, que c'est ce qu'elle apprécie de son rôle de gestionnaire. Il semble alors s'agir d'une responsabilité souhaitée et choisie bien qu'assurément exigeante.

*« Moi le mot qui ressortait beaucoup c'était la responsabilité... il faut être responsable quand on a une fonction ou une job. On est responsables, chacun de nous, de notre vie. »* 2-Violette

*« Tu parlais de la responsabilité, moi c'est quelque chose qui mène ma vie de travail et qui prend beaucoup de place dans ma vie personnelle »* 2-Conrad

*« pour moi c'est une question de sens des responsabilités de faire ce que tu as à faire. Pour moi, c'est vraiment important, que chacun soit responsable de soi-même dans son travail. Qu'il prenne en charge ce qu'il faut qu'il prenne en charge et qu'il soit responsable.»* 2-Violette

*« Je suis soutenue par [...] mon sens des responsabilités[...] Moi je trouve que c'est trois beaux mots de gestionnaires courageux : conscience, cohérence et responsabilité »* 3-Violette

*« pour moi c'est de faire ce qu'il faut pour que ça fonctionne, pour être intègre, mais faire ce qu'il faut... parce qu'il faut... il n'y a pas d'autres explications... faire ce qu'il faut»* 2-Stella

Pour certains participants et participantes, cette responsabilité personnelle semble être directement liée à leur identité de gestionnaire. Par leur rôle et leur titre dans l'organisation, ils se sentent appelés à assumer ce devoir d'action.

*« Quand on est gestionnaire, il y a des jobs que ça ne nous tente pas de faire, mais là c'est à moi que ça revenait. Ça ne me tentait pas pantoute de faire ça, comprenez-vous là ?*

*Mais si je ne le faisais pas, qui allait le faire. Alors c'est un peu comme... tu as le bon côté et des fois tu as le moins bon côté d'être gestionnaire, mais c'est toi la dernière personne au bout du batte. Mais j'avais pas le choix, je ne le voyais pas comme un choix[...]pour moi c'était intolérable, je ne pouvais pas tolérer ça. En tant que gestionnaire, si j'avais ce poste-là et que je l'incarne ben il faut que je le fasse. Pour moi ça va avec. » 2-Doris*

*« en tant que gestionnaire, tu es responsable ultime de ce bureau-là quand tu es en direction des opérations. Quelque part pour moi, ça faisait partie de mon travail de faire ça. » 2-Doris*

*«j'aime ça moi assumer dans quoi tu es, c'est ça que j'aime dans mon rôle de gestionnaire et que je vais toujours vouloir faire.» 2-Doris*

*«Moralement, ça m'appartient, c'est à moi, il n'y a personne qui va le faire à ma place. Le devoir d'agir, t'es gestionnaire, si je le mets en image là t'es le premier arrivé et le dernier à partir pis tu t'assures que les affaires sont faites et non pas, tu fais faire les affaires, tu sacres ton camp et tu vas t'amuser !» 3-Conrad*

Dans son article portant sur l'intégrité et l'éthique en milieu professionnel, Larimer (1997) souligne que lorsqu'il est question de la gestion des ressources humaines en particulier, le gestionnaire :

*« must be the constant voice that calls for ethical commitment, vision, behavior, achievement and courage. Someone must be the keeper of the corporate conscience.»<sup>72</sup> (p.5)*

Stella se reconnaît dans cette impression de porter une forme de devoir, de responsabilité comme gestionnaire à être celui ou celle qui doit voir plus loin que les enjeux évidents.

---

<sup>72</sup> être la voix constante qui appelle à l'engagement éthique, à la vision, au comportement, aux réalisations et au courage. Quelqu'un doit être le gardien de la conscience de l'entreprise. [Ma traduction]

*« celle qui voit au-delà, qui est capable d'être au sommet de son potentiel et qui voit aussi le potentiel des autres, qui est ouverte, sans jugement, mais au nom d'un truc collectif qui est plus conscient de ce qui se passe. » 2-Stella*

Lorsqu'il est question du sentiment de responsabilité de certains gestionnaires à porter cette conscience de l'ensemble de l'organisation, il semble important de souligner le gain que peut avoir le travail avec des pairs réflexifs capables de remettre en question certaines certitudes que pourrait porter un gestionnaire. De fait, comme le souligne Galvani (2004, p. 100) : « L'échange collectif sur chacune des problématiques individuelles favorise la prise de conscience que tout problème est une construction ». Le dialogue suivant entre Conrad et Robin précise l'impact de s'allier à d'autres pour devenir « *plus intelligent* » dans sa pratique managériale, mais également le piège de faire seul, de n'être que « *manipulateur* » pour obtenir ce que l'on veut.

*« Je veux être un leader, un leader qui se laisse transformer à la même vitesse par le groupe aussi, évoluer à travers ça aussi, et je ne peux évoluer si je ne leur explique pas ce qu'il y a dans ma tête, si je ne prends pas le temps de comprendre ce qu'il y a dans leur tête aussi. » 2-Robin*

*« Et c'est là où tu as la chance de sortir du manipulateur, si tu étais juste manipulateur, tu t'en foutrais, tu voudrais juste trouver des bons arguments. Moi je veux être entouré des gens les plus intelligents autour de moi... Que les gens adhèrent plutôt que de me suivre à l'aveugle. » 2-Robin*

En parlant des failles de l'esprit et de la quête inconsciente de certitudes, Baron<sup>73</sup> soulignera par ailleurs que « cette tendance serait d'autant plus grande chez les personnes qui ont connu beaucoup de succès dans leur vie et qui sont en position de pouvoir, celles-ci étant convaincues de jouir d'une vision particulièrement juste du monde qui les entoure. »

---

<sup>73</sup> <https://www.cas.ulaval.ca/ascension/de-nouvelles-habitudes-de-gouvernance-pour-affronter-la-complexite-avec-humilite-et-courage/>

Les participants et participantes ont nommé de différentes manières ce sentiment de responsabilité constant, de se reconnaître le devoir de porter avec courage et engagement leur organisation même dans les moments difficiles. Sekerka et al. (2009) expliquent que certains gestionnaires seraient naturellement plus facilement portés à se reconnaître la responsabilité de poser une action courageuse et que d'identifier cette prédisposition personnelle ferait en sorte qu'ils se mettraient en action plus rapidement face à un problème éthique en évitant de passer par un long questionnement sur la nécessité ou non à agir moralement. Ces auteurs ont d'ailleurs utilisé cette dimension qu'ils nomment « *Moral agency* »<sup>74</sup> (p. 568) pour mesurer le courage moral professionnel chez les gestionnaires.

## DISCUSSION

Les participants et participantes à ce projet de recherche ont nommé de différentes manières leur sentiment de devoir, de responsabilité face à l'organisation ou aux individus qui y sont liés. Il s'avère que ce qui se dégage de la responsabilité personnelle du gestionnaire est bien davantage une façon d'expliquer le choix de la mise en action courageuse, à la limite de soutenir sa motivation à l'action, que le développement du courage comme tel. Ce qui apparaît par ailleurs cohérent avec les travaux de Schilpzand et al. (2015) qui identifient le sentiment du devoir d'agir dans les raisons motivant les individus à poser un geste de courage au travail.

Bien qu'à une seule occasion, le mot « engagé » ait été utilisé par une personne participante, il semble que le sentiment de responsabilité du gestionnaire puisse s'apparenter à celui du concept de l'engagement au travail. Cette dimension de l'engagement est souvent utilisée pour parler d'implication dans la fonction professionnelle ou encore d'une forme d'attachement des personnes à leur travail ou à leur organisation (Meyer & Allen, 1991). Ainsi, lorsqu'il est question de développer le sentiment de responsabilité personnelle des gestionnaires à l'égard des actions à poser, il semble cohérent de souligner que le

---

<sup>74</sup> Liberté morale [Ma traduction]

développement du courage managérial pourrait s'appuyer sur un engagement fort face à la fonction ou à l'organisation. Meyer et Allen (1991) distinguent trois composantes à l'engagement au travail : affective, raisonnée et morale qui pourraient toutes, à différents niveaux, représenter des manières de cultiver un sentiment de responsabilité du gestionnaire face à l'organisation ou à la mission. Il n'en reste pas moins que les données issues des échanges avec les participants et participantes mettent de l'avant deux manières d'envisager le devoir d'action face aux situations rencontrées : un angle qui est lié à la fonction de gestionnaire, à l'identité et au rôle qui y est associé, qui lui peut davantage s'apparenter au concept d'engagement au travail, et un autre angle où au-delà de la fonction professionnelle, le sentiment de devoir d'action s'inscrit dans des situations où le gestionnaire se sent responsable d'agir à partir de son identité d'individu, d'humain dans un type d'engagement face aux autres qui va bien au-delà du travail.

#### 4.2.2.5 Identification et conscientisation de ses freins personnels au courage managérial

*« C'est facile... tu fermes ta porte de bureau et tu dis que tu es pris pour la journée, super facile ! » « Ou tu dis aux gens ce qu'ils veulent entendre ! » 3-Conrad et Violette*

Les activités proposées au groupe de recherche visaient spécifiquement l'exploration de moments de pratique où les participants et participantes pouvaient reconnaître qu'ils avaient fait preuve de courage. Bien que la chercheuse ait fait le choix méthodologique de ne pas s'adresser spécifiquement aux moments d'absence de courage ou d'échec au courage des participants, les échanges ont permis de mettre en lumière différents types de freins à l'action courageuse présents dans des moments de pratique passés. Au fil des échanges, chaque personne participante a été en mesure de nommer une manière d'agir qu'ils se reconnaissent et qui peut opérer comme obstacle à leur décision d'agir avec courage. Tel qu'il en a été déjà été question au sujet de la conscience de l'action et de ce qui la sous-tend, identifier et conscientiser ses croyances, valeurs ou modèles d'action représente une voie prometteuse pour le développement du courage. Donc, de mener ce processus réflexif sur le sens des

actions pourrait tout autant s'appliquer à la réflexion sur les obstacles, les freins personnels qui peuvent empêcher l'action ou encore inhiber la reconnaissance des choix éthiques ou courageux. De fait, Baron et Baron (2015) expliquent qu'il existe différents niveaux de freins personnels (qu'ils nomment « patterns ») et que suivant chacun des niveaux, il est possible, en utilisant des méthodes d'apprentissages collaboratifs, d'agir sur leur transformation. Selon les niveaux de « patterns » ainsi abordés et conscientisés, les gains pour la pratique professionnelle ou ceux liés à la vision du monde seront différents et auront des impacts distincts.

Le tableau suivant est tiré des travaux de Baron (2007) et permet d'illustrer ces liens entre niveaux de « patterns » et gains du travail d'apprentissage collaboratif.

Tableau 10 - « Niveaux de profondeur des patterns et des apprentissages qui y sont associés»

<b>Niveaux des patterns</b>	<b>Croyances et intentions profondes</b>	<b>Logiques d'action</b>	<b>Perceptions et stratégies</b>	<b>Difficulté récurrente</b>
<b>Niveaux et nature des apprentissages</b>	3 Transformation de sa vision et de son rapport au monde	2 Transformation de sa pratique	1 Assimilation de techniques ou d'informations	0 Faire plus et mieux de la même chose
<b>Gains</b>	Légitimité	Efficacité	Effcience	Apaiser l'anxiété

Source : (Baron & Baron, 2015, p. 3)

Lorsqu'il est question de développement du courage managérial, le travail sur chacun des niveaux de « patterns » ci-haut peut permettre d'agir, à des degrés divers, sur les freins à

l'action et ainsi permettre une pratique managériale plus assumée et consciente. Il semble donc que le travail sur les croyances et les intentions profondes (illustré au niveau 3 du tableau ci-haut) peut être particulièrement transformateur pour un gestionnaire.

Comme il en sera question plus loin en parlant des principes fondateurs des sciences-action, chaque personne possède des modèles «théoriques» sur lesquels se basent ses actions, qui créent inconsciemment des habitudes de protection et qui représentent des obstacles à la création de nouvelles connaissances dans la pratique et dans les organisations (Argyris, 1995). En parlant de développement de la pleine conscience et de la propriété de l'esprit de rapidement analyser et juger ce qui est perçu, Grégoire et al. (2012, p. 163) soulignent que :

« Notre esprit vient y superposer divers filtres (concepts, étiquettes, stéréotypes, idées, jugements, et émotions) portés par nos expériences passées et assimilées à des schémas cognitifs déjà existants. Or si, à certains égards, un tel processus facilite l'adaptation, il influence également notre perception de la réalité. »

Cette influence contribue ainsi à permettre de construire un sens avec les événements du présent à partir de moments du passé, d'un construit social, familial ou environnemental par exemple. Les extraits ci-bas présentent certains freins à l'action courageuse qui ont pu être conscientisés par les praticiens et praticiennes et leur impact dans leur pratique. C'est à partir de ces prises de conscience que les participants et participantes ont pu clarifier des projets d'apprentissage pour leur pratique du courage managérial.

Violette identifiera clairement le lien entre son sens des responsabilités très fort au travail et sa perception qu'un adulte significatif dans son enfance n'a pas su prendre ses responsabilités envers elle et sa famille. Elle perçoit encore aujourd'hui les impacts de cette *blessure profonde* en lien avec le sens des responsabilités sur sa pratique de gestionnaire :

*« On dirait que ça ça m'a poursuivi beaucoup dans ma vie, une personne, quand tu t'engages à quelque chose, tu dois être responsable, tu dois assumer ta responsabilité. Ça doit avoir un lien avec ça parce que toute ma vie j'ai été hyper responsable, hyper... tellement que si dans ma tête, je ne pouvais plus assumer la responsabilité au niveau où moi je voyais la responsabilité, je quittais... plutôt que de n'être pas assez responsable. Ça j'ai eu à dealer*

*avec ça. C'est ce que j'ai fait dans diverses situations dans ma vie où j'avais des responsabilités, mais où je trouvais que les gens autour de moi n'étaient pas capables de suivre au niveau des responsabilités. Ça ça peut être exigeant envers les autres. » 2-Violette*

Prendre conscience de cette construction personnelle concernant sa sensibilité forte à la responsabilité lui permet d'être davantage sensibilisée à son exigence envers ses collègues ou les membres de son équipe. Doris aussi nomme un lien avec des expériences passées vécues qui ont toujours un impact fort sur sa pratique actuelle lorsqu'il est question de prioriser les besoins de l'organisation au détriment du respect de ses limites personnelles :

*« C'est une question existentielle, ça... c'est une question de vie. En fait, c'est que je me sens bien dans le faire, je me sens bien dans l'esprit de la sauveuse, ça aussi ça vient de mon enfance, de comment j'ai été élevé. C'est le côté un peu du syndrome du sauveur[...]Quand on ne l'arrange pas cette affaire-là, ça revient tout le temps au gallot [...]C'est plus en terme, c'est plus des habitudes de trauma... que je me rends compte. C'est relié à quelque chose... »*

2-Doris

L'extrait suivant met en évidence un modèle d'action que se reconnaissent à la fois Conrad et Robin, « *Le bon gars* » qui se manifeste par un désir de « *rester gentil* » et de s'assurer « *coûte que coûte que tout le monde est bien.* »

Conrad : « *De sortir du gars gentil pour le faire [...] d'avoir une équipe harmonieuse moi j'y crois. Je trouve que c'est fondamental, mais tu le nommais, tu es pris entre l'équilibre de la réussite du projet et l'équilibre de maintenir une équipe harmonieuse. Le manque de courage c'est de jouer tout le temps le bon gars !* »

Robin : « *Tu le nommes bien je pense... d'être le gars gentil... sortir du gars gentil...* »

Conrad : « *Tout en étant le bon gestionnaire qui tient à maintenir son équipe* »

Robin : « *Sortir de "be nice"... toujours ça... je le sais que ça me traîne... pis là depuis que t'es dans un poste de gestion, tu ne peux pas être que ça...* »



Conrad : « *Tu ne peux pas miser là-dessus...* » 1-Conrad et Robin

Au fil de leur échange, Robin prendra conscience que cette manière de « jouer le bon gars » représente en fait pour lui une façade, une stratégie inconsciente pour ne pas remettre en question l'harmonie dans son équipe et éviter d'avoir à « *mettre un stop, de dire non, ça ne marchera pas* ». Il reconnaît la difficulté pour lui de :

*« Sortir de la façade du bon gars [...] ça ne peut pas être que ça [...] c'est ok comme posture, mais pas que ça comme posture[...]Après ça, c'est là où je pense que c'est plus du courage personnel, et c'est là où ça m'appartient et quelqu'un de l'extérieur, les gens vont dire : « agit pis ferme ta yeule. » Mais pour moi c'est demandant [...] C'est ce que je veux dégager, c'est l'image que je veux faire de moi tout le temps. C'est là où dans mes gestes de courage, d'accepter de mettre en confrontation cet ego-là. C'est un apprentissage ! »* 1-Robin

Doris se reconnaît aussi dans cette manière de fonctionner quelle nomme être la « *filie gentille* » :

*« Je vous dirais que mon style de gestionnaire, j'avais une croyance que je pouvais travailler avec n'importe qui. C'était ma croyance. Puis des fois il y a des situations où peut-être, potentiellement, il faut sortir de la fille gentille. »* 1-Doris

Quant à Violette, elle reconnaît chez les gestionnaires, comme chez les êtres humains en général une quête d'être apprécié, reconnu, aimé qui peut porter à freiner l'action courageuse :

*« le désir d'être aimé des gestionnaires... et pas juste les gestionnaires, tout court, l'être humain veut être aimé. C'est pas vrai qu'un être humain va agir pour se faire haïr [...]le besoin d'être aimé... c'est quelque chose qui va nous empêcher d'être courageux... On dit le mot courage, mais à quelque part à l'époque je n'aurais jamais employé ce mot là... J'aurais dit : le désir d'être aimé va m'empêcher d'agir. De dire des choses... »* 1-Violette

Stella quant à elle, a compris au fil des rencontres que sa manière d'essayer d'éviter de faire vivre des émotions négatives aux membres de son équipe, *pour les protéger* peut l'empêcher d'agir avec courage. Au fil de l'exploration de ses moments de courage, elle identifie qu'elle porte un désir de protection des employés et employées, pouvant s'apparenter à ce que Doris nomme « *l'esprit de la sauveuse* » en particulier lorsqu'elle sait qu'ils ont *besoin de ce travail*, par exemple lorsque leur situation financière est précaire. L'analyse d'un moment en particulier où elle se reconnaissait avoir manqué de courage et avoir voulu éviter la mise à pied pendant longtemps d'une employée incompétente et qui ne prenait pas ses responsabilités lui a permis de poser un regard plus conscient sur cet enjeu qu'elle porte :

*« lorsque je lâche prise ce que j'essaie de protéger, ce qui est important pour moi est de prendre la bonne décision pour mon organisation, mais aussi de ne plus tolérer ça qui n'est pas tolérable et qui est inacceptable ».* 2-Stella

Elle voit le gain pour sa pratique de : « *enlever toutes les couches qu'il y a qui m'empêchent d'agir pour pouvoir être juste dans la vie, faire la bonne chose à faire* » ou du moins pour être plus libre d'identifier ce qui pour elle, représente *la bonne chose à faire*.

Lors des échanges entre les participants et participantes, il a été question de l'évitement des opportunités d'action courageuse et même de l'impact que peut avoir, pour certains gestionnaires, le recours à des mécanismes de fuite devant des occasions de pratique. Devenir plus conscient de ses propres manières d'éviter d'être face à des expériences difficiles demandant du dépassement de soi représente ainsi une autre voie de pouvoir personnel face au choix d'agir ou non avec courage :

*« je trouve que les actes que l'on pose transforment vraiment notre pratique comme gestionnaire pis la question que je me pose aussi, c'est quand tu es un gestionnaire et que tu ne poses pas les gestes de courage nécessaires, à quel point ça transforme ta pratique de gestionnaire aussi, l'inverse là, les gestionnaires non courageux... »* 3-Violette

*« Ça ne transforme pas dans le bon sens, mais ça la transforme. »* 3-Conrad

*« celui qui n'agit pas avec courage [...] et même qui organise sa vie de gestionnaire pour ne pas avoir à faire face aux situations. » 3-Violette*

*« c'est facile... tu fermes ta porte de bureau et tu dis que tu es pris pour la journée, super facile ! »*

*« Ou tu dis aux gens ce qu'ils veulent entendre ! » 3-Conrad et Violette*

*« il y en a beaucoup aussi qui évitent, qui font de l'évitement, ferment la porte du bureau, toute autre forme d'évitement, il y en a plein plein plein » 1-Violette*

## **DISCUSSION**

Pour ce projet de recherche exploratoire, le choix d'offrir des activités d'analyse de pratique variées qui ne visaient pas à identifier des freins à la mise en action courageuse des participants et participantes a été privilégié. Néanmoins, le travail réflexif sur la pratique a tout de même permis l'identification de freins personnels au courage; de difficultés individuelles affectant les prises de décision des gestionnaires. L'analyse de ces obstacles aurait pu faire l'objet d'une recherche à part entière. Au-delà de la prise de conscience du sens de l'action ou des obstacles qui entravent la pratique du courage managérial, une démarche permettant de mettre en action ces réflexions sur les freins conscientisés sur le lieu de travail ajouterait assurément une dimension encore plus concrète au développement de la pratique du courage. Ce type de démarche devrait cependant se tenir sur une période plus étendue que le présent projet de recherche et veiller à offrir des conditions de confiance, de confidentialité et d'engagement particulièrement bien définies. Bien qu'il en existe assurément d'autres, offerts par divers groupes, organisations ou professionnels, deux programmes de formation universitaire semblent proposer des objectifs particulièrement ajustés à ce type de réflexion permettant une transformation de la pratique à partir d'une plus grande conscience de ses enjeux personnels et professionnels : la maîtrise en études des pratiques psychosociales offerte à l'Université du Québec à Rimouski et le microprogramme de 2e cycle en

développement du leadership proposé par l'Université Laval. Évidemment, il existe une variété de démarches thérapeutiques qui pourrait aussi permettre une meilleure compréhension et une prise d'action sur ses obstacles et difficultés personnelles.

## **CONCLUSION SUR LES RÉSULTATS ISSUS DES PRATIQUES RÉFLEXIVES**

Comme présenté dans cette dernière section qui concerne plus spécifiquement les pratiques réflexives, les outils et méthodes permettant l'exploration de l'action et en particulier du sens de celle-ci pour le gestionnaire représentent assurément une voie permettant le développement du courage managérial. Bien que ce constat ne soit pas surprenant étant donné l'angle méthodologique adopté pour cette recherche, il n'en reste pas moins que les données analysées avec les participants et participantes permettent d'en valider la pertinence. Afin de faciliter la compréhension de l'ensemble des résultats présentés dans ce mémoire et en particulier, ceux liés aux pratiques réflexives, la synthèse des résultats suivante permettra de clarifier l'essentiel des constats et résultats dégagés de ce projet de recherche.

## SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Au terme de la présentation de l'analyse des données de ce projet de recherche, trois constats principaux semblent se dégager des résultats exploratoires proposés :

1. Pour un gestionnaire, chercher à développer une pratique courageuse est une aspiration plutôt abstraite et difficile à opérationnaliser au cœur d'un quotidien organisationnel. Les échanges avec les participants et participantes et la revue de littérature effectuée permettent une traduction plus concrète du projet de devenir plus courageux ou courageuse au travail : *faire le choix de poser des actions cohérentes avec son identité personnelle et professionnelle et ses valeurs, en servant un objectif jugé « bon » et ce, malgré la peur ou le risque.*

2. Pour agir sur ce projet de développement du courage tel que traduit ci-haut, il est primordial pour un gestionnaire de développer sa capacité à poser un regard conscient sur ce qui se joue dans l'action (par exemple, les valeurs en cause, les intentions qui guident l'action, ses enjeux personnels...etc.) et qui n'est pas toujours accessible à la conscience sur le champ.

3. Différents outils ou moyens concrets permettant d'affiner cette capacité de conscience et de réflexivité dans la pratique professionnelle ont pu être identifiés par l'expérience vécue avec le groupe de participants et participantes impliqués et la recension des écrits effectuée.

La figure suivante propose une synthèse des éléments qui se dégagent de l'exploration menée autour de la question de l'accompagnement du développement du courage managérial à partir des trois constats principaux présentés ci-haut.

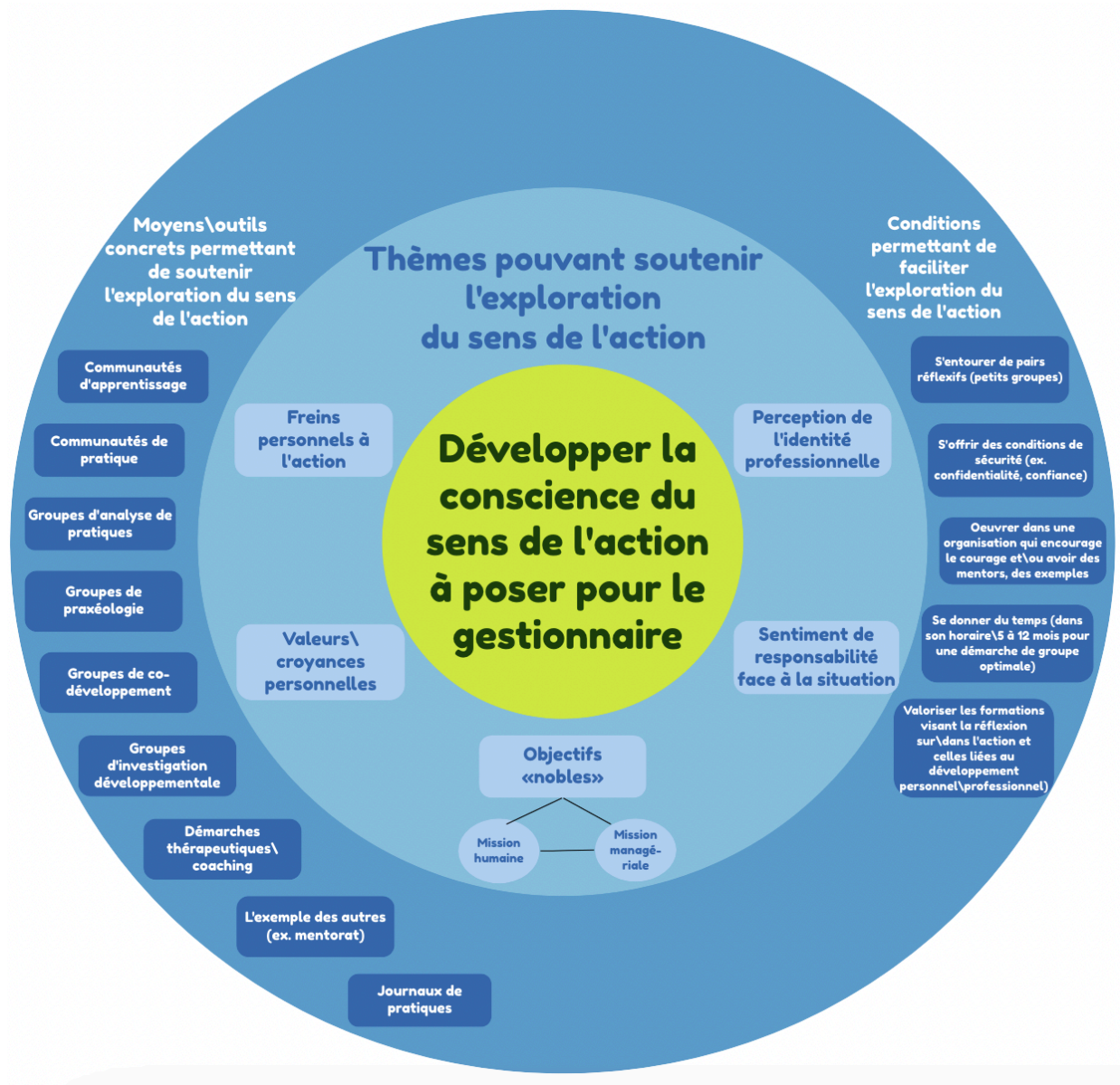


Figure 4 - Présentation de la synthèse des résultats

## CONCLUSION

Les résultats proposés à ce chapitre permettent d'identifier des outils pouvant développer le courage managérial. Le présent projet s'attardait spécifiquement à ce thème, mais il semble que les outils proposés pourraient offrir un éventail d'autres possibilités de développement de la pratique managériale. De fait, comme le mettent en lumière les résultats de cette recherche, c'est bien davantage le développement de la conscience de l'action, du sens de sa pratique, de ses valeurs, de ses intentions, objectifs et croyances qui permettent le développement du courage. C'est en ce sens, que les outils issus du modèle de Harris (2000) ou des pratiques réflexives permettent de surmonter certaines peurs, d'agir malgré la menace, de poser des actes qui vont au-delà de ses intérêts personnels, par exemple et conséquemment, de devenir des gestionnaires plus courageux. Les résultats qui se dégagent de ce projet de recherche soutiennent la pertinence de l'utilisation des pratiques réflexives, de groupes d'apprentissages ou de communautés de pratique comme voies à privilégier dans le développement des différents types de savoirs (théoriques, pratiques, expérientiels, existentiels...etc.) utilisés dans la pratique managériale. Les résultats associés à la participation à ce groupe de recherche pour les praticiens et praticiennes impliqués vont bien au-delà de leur formation sur le courage managérial. Ceux-ci nommeront ainsi l'impact de leur participation à cette démarche de réflexion sur le sens de leur pratique du courage dans une évaluation écrite de fin de participation : *Impact dans la compréhension de ce qu'on est et de ce qu'on projette, reprendre conscience de ce qui anime mon travail de gestion « ce qui me porte », permet un meilleur ancrage entre nos valeurs professionnelles et qui nous sommes comme être humain, me permet de mieux saisir ce qui me pousse à agir ou non, à comprendre des moments où je n'ai pas su et à apprendre des moments où j'ai su faire preuve de courage, permet de comprendre, de savoir pourquoi en lien avec l'ancrage sur les valeurs, les raisons, les principes éthiques dans les moments.*

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Les dernières années marquées par la pandémie de COVID-19 ayant exacerbé les difficultés rencontrées dans les organisations, ce projet de recherche représentait une occasion d'avoir un impact direct auprès de pairs gestionnaires souvent aux prises avec des défis professionnels importants et un sentiment d'isolement en lien avec leur posture professionnelle. Ce désir d'impact dans la communauté, porté par la chercheuse, a soutenu les décisions méthodologiques inhérentes à ce projet entre autres, par le choix de mener une recherche de type collaborative. Les recherches collaboratives deviennent de plus en plus fréquentes et valorisent des liens plus réciproques entre les chercheurs et chercheuses et les personnes participantes et les savoirs propres à chacun. Dans ce type de recherche, le chercheur veille à permettre aux praticiens et praticiennes à se développer sur le plan professionnel (Morrisette, 2013) tout en réalisant la recherche à proprement parler. Voilà deux éléments qui sont à la base de toutes les décisions méthodologiques soutenant cette recherche et qui mettent aussi en lumière la double-posture adoptée par la chercheuse. Ainsi, une limite possible à ce projet, par le caractère collaboratif et collectif de la collecte et de l'analyse des données et la double-posture de la chercheuse, est que celle-ci ait nécessairement dû teinter, par sa propre manière de créer un sens à partir des données récoltées et le partage de son analyse des rencontres aux participants et participantes, la teneur des thèmes et la manière de s'y adresser. Cette limite était sans cesse palliée par les échanges de groupe systématiques découlant de cette analyse afin d'en valider la justesse auprès des participants et participantes. C'est en ce sens que cette démarche « d'aller-retour » entre la collecte, l'analyse, la présentation et la validation (ou l'invalidation) des données par les personnes participantes semble bien davantage représenter un critère de validité qu'une limite aux résultats. Puisque la chercheuse a également pris part aux activités d'analyse de pratiques avec le groupe, il est envisageable que sa compréhension du thème proposé, soutenue par la revue de littérature effectuée préalablement au projet ait orienté les résultats. Tel que



mentionné plus haut, le fait que les données récoltées soient sans cesse partagées en groupe et rendues collectives pallie cette limite et assure la crédibilité des résultats obtenus. La subjectivité assumée du chercheur étant au cœur de l'épistémologie co-constructiviste à la base de cette recherche, il semble ici que la méthodologie utilisée et l'implication de la chercheuse n'y ajoutent que davantage de cohérence.

Comme souligné dans la présentation des résultats, la proposition d'utiliser des méthodes de collecte de données variées et ajustées aux besoins des participants et participantes autant qu'à ceux de la chercheuse a pu soutenir les visées exploratoires et collaboratives de cette recherche. Le choix de prendre les décisions méthodologiques les plus porteuses de sens pour les personnes participantes aura permis d'ajouter une portée de développement professionnel plus significative pour les praticiens et praticiennes en s'ajustant avec souplesse à leurs projets d'autoformation personnels et à ceux de collecte et d'analyse de données de la chercheuse. Les résultats de cette recherche suggèrent que différents outils ou moyens précis pourraient s'avérer particulièrement pertinents pour développer la pratique du courage chez les gestionnaires. Dans une perspective de recherche future où les objectifs viseraient le développement concret de la pratique du courage managérial, le choix d'utiliser un seul de ces outils permettrait un travail plus ajusté à ses visées spécifiques et aux intentions qui sous-tendent son utilisation. Ainsi, suivant qu'il soit proposé aux participants et participantes une communauté de pratiques ou d'apprentissage, un processus de développement de la conscience de l'action, une recherche-formation, une démarche d'analyse de pratiques ou encore des ateliers de praxéologie, de co-développement, d'investigations développementales...etc. les visées et les impacts varieront. En utiliser un seul pourrait permettre des résultats plus précis, comme ce n'était pas nécessairement l'intention pour cette recherche exploratoire. Également, pour la mise en place d'une telle recherche future, une démarche de groupe à plus long terme sur 5 à 12 mois serait souhaitable.

Toujours dans cette visée d'explorer la réelle possibilité de développer le courage managérial par l'utilisation d'un des outils ciblés plus haut, la mesure quantitative ou qualitative de l'évolution de la pratique du courage perçue par les gestionnaires au début et à

la fin de la démarche de groupe serait particulièrement pertinente. Étant donné les résultats significatifs qu'a déjà pu générer une courte démarche exploratoire telle que celle vécue pour ce projet de recherche, à la fois en termes de développement professionnel pour les participants et participantes et de connaissances scientifiques pour la chercheuse, un projet à plus longue portée pourrait offrir des perspectives impressionnantes et leur mesure pourrait en assurer la validité.

Tel qu'il en a été question au point 4.2.2.1 au sujet des communautés de pratiques et d'apprentissages, la nécessité d'une réflexion sur l'accessibilité et la valorisation des démarches d'analyse de pratiques ou d'apprentissage collaboratif dans les organisations, en particulier celles permettant d'agir sur des obstacles personnels inconscients, émane des constats de cette recherche. Il apparaîtrait cohérent de mettre de l'avant la complémentarité voire l'indissociabilité des démarches de formation associées à du développement personnel à celles propres au développement des compétences. Le gestionnaire étant avant tout un humain qui gère d'autres humains, son développement personnel ne devrait-il pas être vu comme faisant partie intégrante de son développement professionnel ?

Au-delà du thème abordé, ce qui semble se dégager clairement des résultats est le désir pour les gestionnaires d'œuvrer dans une pratique qui leur ressemble et qui s'appuie sur leurs valeurs propres. La mise en place de ce projet de recherche et le contact avec les praticiens et praticiennes impliqués suggèrent qu'un gestionnaire qui peut effectuer son travail à partir d'un sentiment d'intégrité, de cohérence, de conscience et d'intégration de son identité humaine dans sa sphère professionnelle pourrait être davantage capable de faire preuve de courage managérial. Dans un souci de précision de l'échantillonnage, un choix de réaliser ce projet avec et pour des gestionnaires uniquement a été fait. Néanmoins, des personnes occupant une foule d'autres occupations professionnelles pourraient profiter de ce type de démarche sur le thème du courage au travail, pourvu qu'elles soient portées par un réel désir de mieux comprendre leur pratique et d'identifier un projet de formation s'y adressant. Cette recherche est appuyée sur une méthodologie priorisant le travail en petit groupe pour la richesse des échanges qu'elle peut générer. Les résultats présentés permettent, par ailleurs,

d'apprécier l'apport considérable de l'analyse de pratiques en groupe pour avoir accès aux connaissances expérientielles et issues de l'action de participants et participantes. Bien que le petit nombre de personnes participantes impliquées puisse représenter une limite à cette recherche, les résultats exploratoires obtenus reflètent la profondeur des réflexions des praticiens et praticiennes sur leur pratique du courage managérial et leur engagement soutenu à développer leur pratique professionnelle.

Au cours de cette démarche de recherche, différents éléments sont apparus comme pouvant permettre une meilleure compréhension du concept de courage managérial pour une recherche future. Par exemple, tel que présenté en introduction aux résultats, le courage étant un terme polysémique et les questionnaires rencontrés étant plutôt réfractaires à l'utiliser, il serait pertinent de s'intéresser aux perceptions de ce qui rebute certains questionnaires à utiliser ce mot pour parler de leur pratique. Également, la conception de ce qu'est un «objectif noble» telle qu'abordée au point 4.2.2.3 semble offrir une opportunité de mieux comprendre le courage. De fait, en parlant spécifiquement des objectifs nobles qui soutiennent les actes de courage managérial, Harris (1999, p. 7) écrit que le véritable courage est orienté vers le bien de la communauté. Cette dernière affirmation soulève un ensemble de questionnements sur la manière dont les individus de parcours et de valeurs différents perçoivent ce qu'est « le bien dans la communauté » pris dans le sens de la collectivité. Aussi, si la communauté est entendue au sens de groupe de travail, il semble difficile d'uniformiser ce qui peut être considéré comme « bien » dans la communauté étant donné les cultures, valeurs et normes si différentes d'une organisation à l'autre. Ce groupe de recherche était formé de cinq questionnaires issus de milieux professionnels différents (communautaire, public et privé), portés par des valeurs assurément distinctes. Dans le cadre de cette recherche, la collecte de données n'a pas porté une attention particulière à la vision de ce qu'est un objectif noble dans chacune des organisations des participants et participantes, mais il serait assurément pertinent, dans une prochaine recherche de s'y attarder. Ce qui semble encore davantage prometteur comme piste de recherche future serait l'exploration de l'accès conscient du questionnaire à la fois à sa mission professionnelle et à sa mission personnelle (à sa vision de

son rôle d'humain au sens large et existentiel dans la communauté), et de la manière dont ces deux missions peuvent s'unir au service du développement de la pratique.

Pour finir, dans le cadre de cette recherche, la démarche d'analyse de pratiques et de collecte de données proposée invitait les participants et participantes à n'identifier formellement que des moments de réussite de courage perçus. Il fut question, lors des échanges de groupe, d'exemples de moments de manque de courage ou d'échec à la mise en action courageuse qui ont pu apporter un angle de réflexion complémentaire et enrichissant. Il serait pertinent, pour une recherche future, d'élargir et de bonifier cette analyse en proposant aux praticiens et praticiennes de s'intéresser à des moments de réussite de courage, mais également à des moments d'échec. Il semble que d'ajouter un angle d'analyse sur les moments de « non-courage » pourrait bonifier la compréhension du courage et de la manière de le développer, ou du moins permettre de clarifier des projets de transformation de la pratique des participants et participantes plus clairs et appuyés sur des défis réels vécus.

Au terme de ce mémoire et devant l'ampleur des questions supplémentaires soulevées, des angles d'analyse possibles et des perspectives de recherches futures pouvant être mises en place à la suite de ce projet de recherche, il s'avère que le développement du courage managérial représente réellement un terrain de recherche prometteur et riche de perspectives pour quiconque choisira de s'y intéresser. Les personnes ou les organisations qui s'intéresseront avec conscience et engagement au développement de leur propre pratique du courage au travail y découvriront assurément une opportunité de se déployer sur tous les plans, agissant par le fait même sur un ensemble d'autres facteurs organisationnels et humains. Si comme le met en image une des personnes participantes à cette recherche, le courage c'est « *d'accepter qu'il va y avoir du bois vert qui te revole dans face [...] parce qu'en bout de ligne l'intention c'est d'assumer cette décision-là* », de s'adresser à cette expérience souvent intense sur les plans émotionnel et humain à partir d'une posture de conscience de ses propres croyances et intentions, du sens que prend le geste de courage à poser en fonction de ses valeurs propres et de sa mission personnelle, permettra assurément de rendre plus cohérent le vif pincement ressenti par l'effet du « *bois vert* » sur la face du gestionnaire.



## ANNEXES

ANNEXE I - Tableau 11 «*Selected definitions and descriptions of courage*»

ANNEXE II - Reproduction du tableau 1 original en anglais

ANNEXE III - Reproduction du tableau 2 original en anglais

ANNEXE IV - Reproduction du tableau 3 original en anglais

ANNEXE V - Reproduction de la figure 1 originale en anglais

ANNEXE VI - Reproduction du tableau 8 original en anglais

ANNEXE VII - Reproduction de la figure 3 originale en anglais

ANNEXE VIII - Certificat d'éthique

ANNEXE IX - Formulaire de consentement



**ANNEXE I - TABLEAU 11 «*SELECTED DEFINITIONS AND DESCRIPTIONS OF COURAGE*»**

Le tableau 11 propose un inventaire de définitions du courage issu des travaux de nombreux auteurs sur ce sujet et est tiré intégralement de Rate et al. (2007, p. 82).

Tableau 11 - « *Selected definitions and descriptions of courage* »<sup>75</sup>

<b>Sources</b>	<b>Definitions and descriptions</b> (Définitions et descriptions [Ma traduction])
American Heritage Dictionary	The state or quality of mind or spirit than enables one to face danger with self-possession, confidence, and resolution; bravery (1985). (L'état ou la qualité d'esprit ou d'âme qui permet d'affronter le danger avec sang-froid, confiance et résolution ; la bravoure. [Ma traduction])
Aquinas*	Defined fortitude as firmness in mind in enduring or repulsing whatever makes steadfastness outstandingly difficult, that is, particularly serious dangers, primarily sustaining action to overcome fears of bodily harm and death and secondarily in persevering in attacking. (La force morale est définie comme la fermeté d'esprit qui permet de supporter ou de repousser tout ce qui rend la fermeté exceptionnellement difficile, c'est-à-dire les dangers particulièrement graves, en premier lieu en soutenant l'action pour surmonter les craintes de dommages corporels et de mort et en second lieu en persévérant dans l'attaque. [Ma traduction])
Aristotele*	Defined andreia (military courage) as the disposition to act appropriately in situations that involve fear and confidence:

<sup>75</sup> Définitions sélectionnées et descriptions du courage [Ma traduction]



	rationally determined mean between cowardice and foolhardiness. (Définit l'andreia (courage militaire) comme la disposition à agir de manière appropriée dans des situations qui impliquent la peur et la confiance : moyenne déterminée rationnellement entre la lâcheté et la témérité. [Ma traduction])
Cavanach and Moberg	Courage, also called fortitude or bravery, is the ability to endure what is necessary to achieve a good end, even in the face of great obstacles (1999, p. 2). (Le courage, également appelé force d'âme ou bravoure, est la capacité d'endurer ce qui est nécessaire pour atteindre une bonne fin, même face à de grands obstacles. [Ma traduction])
Clancy	Courage is likely defined as a willingness to face tough choices as well as overcoming the fear associated with them (2003, p. 132). (Le courage est probablement défini comme la volonté d'affronter des choix difficiles et de surmonter la peur qui y est associée. [Ma traduction])
Evans et White	An empirical definition of courage probably involves three important attributional dimensions: (a) the fear level of the person making the attribution; (b) the perceived fear level of the attributee; and (c) salient features of the situation e.g., objective risk involved and so on (1981, p. 420). (Une définition empirique du courage implique probablement trois dimensions attributionnelles importantes : (a) le niveau de peur de la personne qui attribue le courage ; (b) le niveau de peur perçu par l'attributaire ; et (c) les caractéristiques saillantes de la situation, par exemple le risque objectif encouru, etc. [Ma traduction])
Finfgeld*	Being courageous involves being fully aware of and accepting the threat of a long-term health concern, solving problems using

	discernment, and developing enhanced sensitivities to behavior consists of taking responsibility and being productive. (Être courageux implique d'être pleinement conscient de la menace d'un problème de santé à long terme et de l'accepter, de résoudre les problèmes en faisant preuve de discernement et de développer une sensibilité accrue au comportement qui consiste à prendre des responsabilités et à être productif. [Ma traduction])
Gergen and Gergen*	To be courageous, then, is to remain steadfast within the bosom of those relationships from which one's sense of personal esteem and identity are derived. (Être courageux, c'est donc rester ferme au sein de ces relations dont découle le sentiment d'estime personnelle et d'identité. [Ma traduction])
Gould	Courage is revealed in three dimensions: (1) fear; (2) appropriate action; and (3) a higher purpose. (Le courage se révèle dans trois dimensions : (1) la peur ; (2) l'action appropriée ; et (3) un objectif supérieur. [Ma traduction])
Haitch*	Courage is two-sided: there is an aspect of standing firm or fighting, and an aspect of accepting intractable realities . . . courage is the psychic strength that enables the self to face danger and death. (Le courage est double : il y a un aspect de fermeté ou de lutte, et un aspect d'acceptation des réalités insolubles... Le courage est la force psychique qui permet à l'individu d'affronter le danger et la mort. [Ma traduction])
Hemingway*	Grace under pressure. (La grâce sous la pression. [Ma traduction])
Hobbes*	The contempt of wounds and violent death. It inclines men to private revenges, and sometimes to endeavor the unsettling of public peace. (Le mépris des blessures et de la mort violente. Il

	pousse les hommes à la vengeance privée, et parfois à tenter de troubler la paix publique. [Ma traduction])
Kant*	Defined fortudido as the capacity and the resolved purpose to resist a strong but unjust opponent; and with regard to the opponent of the moral disposition within us. (Défini fortudido comme la capacité et le but résolu de résister à un adversaire fort, mais injuste ; et en ce qui concerne l'adversaire de la disposition morale en nous. [Ma traduction])
Kennedy*	(Describing senators with political courage) men whose abiding loyalty to their nation triumphed over personal and political considerations. ((Décrivant les sénateurs ayant un courage politique) des hommes dont la loyauté constante envers leur nation a triomphé des considérations personnelles et politiques. [Ma traduction])
Kilmann, O'Hara and Strauss	A courageous act in an organization includes five essential properties: (1) member has free choice to act; (2) member experiences significant risk; (3) member assess the risk as reasonable; (4) member's contemplated act pursues excellence or other worthy aims and (5) member proceeds despite fear with mindful action (2005). (Un acte courageux dans une organisation comprend cinq propriétés essentielles : (1) le membre a le libre choix d'agir ; (2) le membre fait face à un risque important ; (3) le membre évalue le risque comme étant raisonnable ; (4) l'acte envisagé par le membre poursuit l'excellence ou d'autres objectifs louables et (5) le membre procède malgré la peur à une action réfléchie. [Ma traduction])
Klein and Napier	Courage involves five factors: candor (speak and hear the truth), purpose (pursue lofty and audacious goals), rigor (invent

	disciplines and make them stick), risk (empower, trust, and invest in relationships), and will (inspire optimism, spirit, and promise) (2003). (Le courage implique cinq facteurs : la franchise (dire et entendre la vérité), le but (poursuivre des objectifs élevés et audacieux), la rigueur (créer des disciplines et les faire tenir), le risque (responsabiliser, faire confiance et investir dans les relations) et la volonté (inspirer l'optimisme, l'esprit et la promesse). [Ma traduction])
Kohut*	Oppose the pressures exerted on them and remain faithful to their ideals and themselves. (S'opposer aux pressions exercées sur eux et rester fidèles à leurs idéaux et à eux-mêmes. [Ma traduction])
McCain and Salter	Defined courage as an act that risks life or limb or other very serious personal injuries for the sake of others or to uphold a virtue: a standard often upheld by battlefield heroics but one that is certainly not limited to martial valor (2004, p. 14). (Le courage est défini comme un acte qui met en danger la vie, l'intégrité physique ou d'autres blessures personnelles très graves pour le bien d'autrui ou pour défendre une vertu : une norme souvent défendue par les héros des champs de bataille, mais qui ne se limite certainement pas à la valeur martiale. [Ma traduction])
Mencius (Mengzi)	Distinguished between types of courage, seeing some as "petty," those concerned exclusively with personal honor; and "great," those grounded in and oriented toward the good. "Those who know that they are in the right are justified in their cause and this provides them with the motivation to confront and engage even the greatest of dangers" (cited in Ivanhoe, 2002, p. 68). (Distingue les types de courage, en considérant que certains sont "mesquins", ceux qui se préoccupent exclusivement de l'honneur personnel, et "grands", ceux qui sont fondés et orientés

	vers le bien. Ceux qui savent qu'ils ont raison sont justifiés dans leur cause, ce qui leur donne la motivation nécessaire pour affronter les plus grands dangers. [Ma traduction])
O'Byrne, Lopez and Peterson*	Dispositional psychological courage is the cognitive process of defining risk, identifying and considering alternative actions, and choosing to act in spite of potential negative consequences in an effort to obtain "good" for self or others recognizing that this perceived good may not be realized. (Le courage psychologique dispositionnel est le processus cognitif qui consiste à définir le risque, à identifier et à envisager des actions alternatives, et à choisir d'agir en dépit des conséquences négatives potentielles dans le but d'obtenir un " bien " pour soi ou pour les autres, tout en reconnaissant que ce bien perçu peut ne pas se réaliser. [Ma traduction])
Plato*	The ability to remember what is worth prizing and what is worth fearing. (La capacité de se rappeler ce qui vaut la peine d'être valorisé et ce qui vaut la peine d'être craint. [Ma traduction])
Putman*	Facing the fears associated with the loss of psychological stability. (Affronter les peurs liées à la perte de stabilité psychologique. [Ma traduction])
Rachman	Willing and able to approach a fearful situation despite the presence of subjective fear and psychophysiological disturbances (1990, p. 12). (Volonté et capacité d'aborder une situation de peur malgré la présence d'une peur subjective et de perturbations psychophysologiques. [Ma traduction])
Seligman*	The capacity to rise to the occasion. (La capacité à se montrer à la hauteur de la situation. [Ma traduction])

Shelp*	The disposition to voluntarily act, perhaps fearfully, in a dangerous circumstance, where the relevant risks are reasonable appraised, in an effort to obtain or preserve some perceived good for oneself or others recognizing that the desired perceived good may not be realized. (La disposition à agir volontairement, peut-être avec crainte, dans une circonstance dangereuse, lorsque les risques pertinents sont raisonnablement évalués, dans un effort pour obtenir ou préserver un certain bien perçu pour soi-même ou pour d'autres, en reconnaissant que le bien perçu désiré peut ne pas être réalisé. [Ma traduction])
Shepela et al.	Courageous resistance: selfless behavior in which there is high risk/cost to the actor, and possibly the actor's family and associates, where the behavior must be sustained over time, is most often deliberative, and often where the actor is responding to a moral call (1999, p. 789). (Résistance courageuse : comportement désintéressé dans lequel le risque/coût est élevé pour l'acteur, et éventuellement pour sa famille et ses associés, où le comportement doit être maintenu dans le temps, est le plus souvent délibéré, et souvent où l'acteur répond à un appel moral. [Ma traduction])
Snyder*	Extraordinary behavior in ordinary times. (Un comportement extraordinaire en temps ordinaire. [Ma traduction])
Walton	Courage consists of three characteristics: (1) careful presence of mind and deliberate action, (2) difficult, dangerous, and painful circumstances, and (3) a morally worthy intention . . . at the agent's personal risk and suffering (1986, p. 3). (Le courage se compose de trois caractéristiques : (1) une présence d'esprit attentive et une action délibérée, (2) des circonstances difficiles, dangereuses et douloureuses, et (3) une intention moralement

	valable... au risque et dans la souffrance de l'agent. [Ma traduction])
Woodard	Courage is defined as the ability to act for a meaningful (noble, good, or practical) cause, despite experiencing the fear associated with perceived threat exceeding the available resources (2004, p. 174). (Le courage est défini comme la capacité d'agir pour une cause significative (noble, bonne ou pratique), malgré la peur associée à la perception d'une menace dépassant les ressources disponibles. [Ma traduction])

« Note : The definitions attributed to sources annotated by a star (\*) are from Lopez, O'Byrne and Peterson (2003). Copyright 2003 by the American Psychological Association. Adapted with permission of the author. »<sup>76</sup>  
Source : (Rate et al., 2007, p. 82)

---

<sup>76</sup> Les définitions attribuées aux sources annotées par une étoile (\*) sont tirées de Lopez, O'Byrne et Peterson (2003). Copyright 2003 par l'American Psychological Association. Adapté avec la permission de l'auteur. [Ma traduction]

**ANNEXE II - REPRODUCTION DU TABLEAU 1 ORIGINAL EN ANGLAIS**

*« Proposed differentiation of personal and general courage »*

	<b>Personal courage</b>	<b>General courage</b>
<b>Comparison group</b>	Self	Prototypical person
<b>Why is action courageous ?</b>	Personal limitation	Obvious risk
<b>Type of risk or obstacle</b>	Internal	External
<b>Would action be courageous if perform by anyone ?</b>	No	Yes
<b>Fear present ?</b>	Yes	No
<b>Confidence present ?</b>	No	Yes

Source : (Pury et al., 2007, p. 102)





### ANNEXE III - REPRODUCTION DU TABLEAU 2 ORIGINAL EN ANGLAIS

*« Selected definitions and descriptions of acts of courage in the organizational context »*

<b>Sources</b>	<b>Definitions et descriptions</b>
Van Eynde (1998)	Managerial courage is the willingness to do what is right in the face of risk. In practice, managerial courage includes such actions as (a) confronting the status quo, (b) embracing change in the face of resistance, and (c) opposing a popular but unhealthy idea.
Klein and Napier (2003)	Courage involves five factors: candor (speak and hear the truth), purpose (pursue lofty and audacious goals), rigor (invent disciplines and make them stick), risk (empower, trust, and invest in relationships), and will (inspire optimism, spirit, and promise).
Rate and Sternberg (2007)	We describe courage as (a) an intentional act executed after willful deliberation, (b) involving the acknowledgment and endurance of substantial risk to the actor, (c) attempting to bring about a noble good or worthy purpose, (d) persisting, perhaps, despite the presence of personal fear (p. 8).
Kilmann, O'Hara, and Strauss (2010)	We define a courageous act in an organization as including five essential properties: (1) free choice in deciding whether to act (vs. being coerced); (2) significant risk of being harmed; (3) assessment that the risk is reasonable and the contemplated act is considered justifiable (not foolhardy); (4) pursuit of worthy aims; and (5) proceeding with mindful action despite fear (p. 16).
Schilpzand, Hekman, and Mitchell (2014)	Courageous action is a 'voluntarily pursuing a socially worthy goal despite the risk that accompanies and the fear produced by a challenging event' (p. 54). Four types of courage: (a) standing up

	to authority, (b) uncovering mistakes, (c) structuring uncertainty, and (d) protecting those in need.
Koerner (2014)	Three components of courage: (a) morally worthy goals; (b) risks, threats, or obstacles; and (c) intentional actions that interact and result in several forms of courageous behavior at work (p. 86). Four different forms of courage-based identity work: (a) endurance, (b) reaction, (c) opposition, and (d) creation.
Detert and Bruno (2017)	Workplace courage is a work domain-relevant act done for a worthy cause despite significant risks perceivable in the moment to the actor (p. 594).

Source : (Tkachenko et al., 2020, p. 3)

**ANNEXE IV - REPRODUCTION DU TABLEAU 3 ORIGINAL EN ANGLAIS**

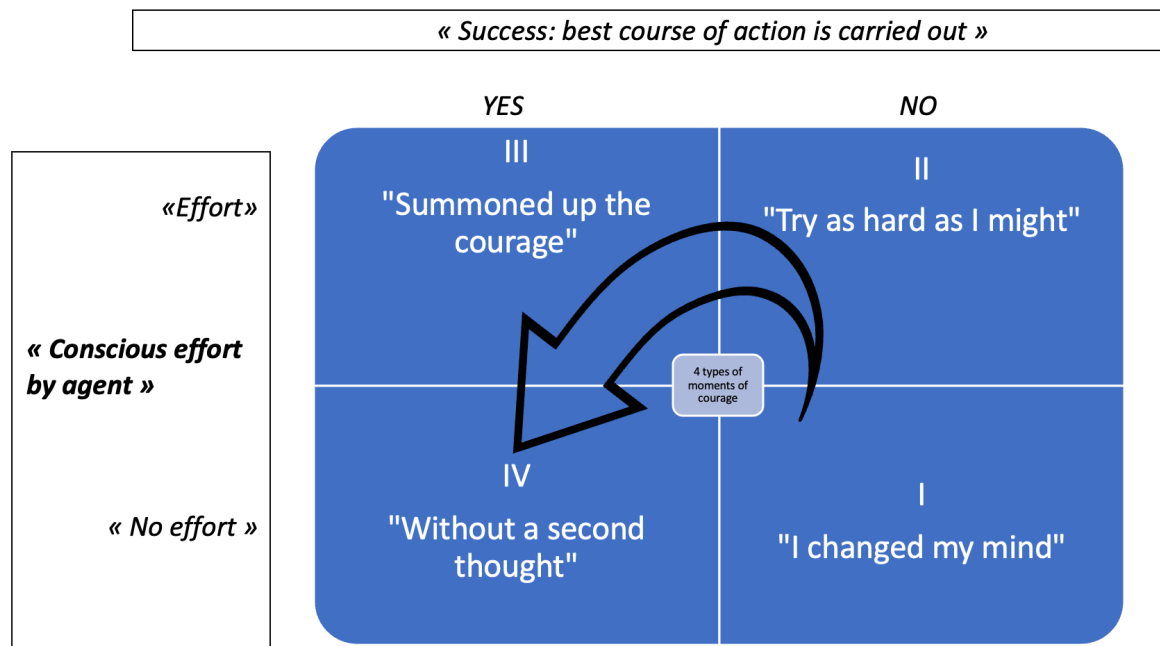
*« Acts of courage that lead to growth »*

<p><b>Stand up to authority figures</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicitly refusing to comply with problematic orders, expectations, or decisions from above.</li> <li>• Pushing back on leaders' strategic or operating policies or practices when they don't serve the organization well.</li> <li>• Speaking up when a leader engages in unethical, illegal, disrespectful, hurtful, unprofessional, or inappropriate behavior.</li> </ul>
<p><b>Confront peers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressing concerns about the quality, quantity, or timeliness of a teammate's work.</li> <li>• Sharing bad or hard-to-hear news or a contrary point of view.</li> <li>• Speaking up when a colleague engages in unethical, illegal, disrespectful, hurtful, unprofessional, or inappropriate behavior.</li> </ul>
<p><b>Manage difficult interactions with stakeholders</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engaging in tough conversations with customers, clients, or business partners.</li> <li>• Making a decision or a policy change that might anger customers, clients, or business partners.</li> </ul>
<p><b>Correct subordinates</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Providing informal negative feedback.</li> <li>• Providing formal negative feedback (a negative evaluation, for example) or taking disciplinary action.</li> <li>• Speaking up when a subordinate engages in unethical, illegal, disrespectful, hurtful, unprofessional, or inappropriate behavior.</li> </ul>

<p><b>Pursue professional growth</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operating with more autonomy than currently granted by a job description.</li> <li>• Taking on a stretch assignment or an additional responsibility; trying out a new behavior or activity</li> <li>• Owning or steering a bold deviation from organizational or industry norms</li> <li>• Creating a new business or engaging in an entrepreneurial act</li> </ul>
<p><b>Sacrifice personal security or advancement for the greater good</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quitting as a principled stand</li> <li>• Taking a reduction in pay or role or refusing to accept an increase in pay or role on the basis of one's principles.</li> <li>• Making oneself vulnerable in order to improve group performance or well-being.</li> </ul>

Source : (J. Detert & Bruno, 2021, p. 68)

ANNEXE V - REPRODUCTION DE LA FIGURE 1 ORIGINALE EN ANGLAIS



Source : (Harris, 1999, p. 8)



**ANNEXE VI - REPRODUCTION DU TABLEAU 8 ORIGINAL EN ANGLAIS**

**« Tools to enhance courageous behaviour »**

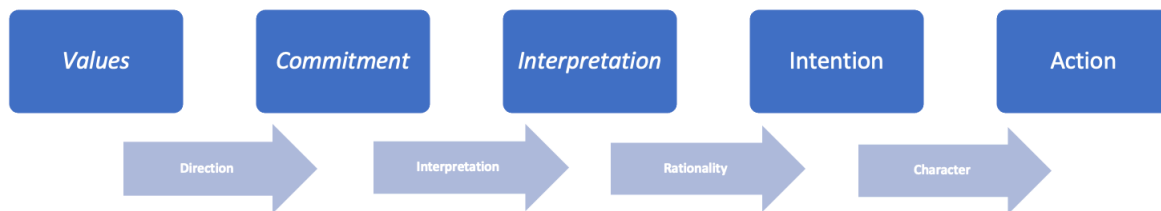
« Tools where skills or character are developed through <b>practice</b> »	« <i>practice, binding oneself skill development rule-based action, public opinion tests, codes of conduct, devil's advocacy, the ability to mobilise support, mentors rewards</i> »
« Tools where the agent benefits from the example of others »	« <i>the example of others, organisation culture framing</i> »
« Tools of self-knowledge »	« <i>spiritual transcendence personal locus of control clarity of vision horror of injustice</i> »

Source : (Harris, 2000, p. 5)





**ANNEXE VII - REPRODUCTION DE LA FIGURE 3 ORIGINALE EN ANGLAIS**



Source : « *Stages on thought's way to action, after Rorty* » (Harris, 1999, p. 4)



## ANNEXE VIII - CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Lucie Morin
Unité de recherche :	Maîtrise en gestion de personnes en milieu de travail
Titre du projet :	Groupe d'autoformation par l'analyse de pratiques : l'acte de courage comme levier de transformation de la pratique en gestion

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

#### Réservé au CÉR

N° de certificat :	CER-119-942
Période de validité du certificat :	21 janvier 2022 au 20 janvier 2023

\_\_\_\_\_  
Bruno Bouchard, président du CÉR-UQAR

\_\_\_\_\_  
Date

Certificat émis par le sous-comité d'évaluation déléguée. Ce certificat sera entériné par le CÉR-UQAR lors de sa prochaine réunion.





## ANNEXE IX - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

**Titre de la recherche :** **Groupe d'autoformation par l'analyse de pratiques : l'acte de courage comme levier de transformation de la pratique en gestion.**

**Chercheuse :** **Lucie Morin, étudiante à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, UQAR**  
[Lucie.morin2@uqar.ca](mailto:Lucie.morin2@uqar.ca)  
(418) 725-0374

**Directrice de recherche :** **Marie-Noelle Hervé-Albert, professeure**  
(si le chercheur est un étudiant) Unité départementale des sciences de la gestion, Campus de Rimouski  
[Marie-noelle\\_herve-albert@uqar.ca](mailto:Marie-noelle_herve-albert@uqar.ca)  
(418) 723-1986, poste 1884 \ sans frais 1 800 511-3382, poste 1884

### RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

*Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.*

#### 1. Objectifs de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans le cadre du projet de recherche d'une étudiante à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail de l'UQAR (Lucie Morin) et a pour thème général, le courage en gestion. Ainsi, cette recherche vise à identifier dans la pratique de gestionnaires ou de directeurs, des moments de courage, d'en faire l'analyse

et de dégager par la suite en quoi ces moments précis de courage au travail ont transformé la pratique de gestion du participant.

De par la méthodologie utilisée (création d'un groupe d'autoformation), le praticien (le participant) est invité à réfléchir sur sa propre pratique professionnelle en lien avec le courage et à participer à des échanges collectifs avec ses pairs praticiens sur les éléments qui s'en dégagent.

## 2. Participation à la recherche

Le participant à cette recherche est invité à prendre part à un groupe d'autoformation avec 4 autres praticiens. Le projet se déroule en groupe, bien que quelques exercices de réflexion individuelle soient aussi proposés lors des rencontres. Une rencontre individuelle (d'une durée de 30 à 45 minutes) avec la chercheuse est prévue avant le début des ateliers de groupe. Trois (3) rencontres d'environ 3h (à environ 3 ou 4 semaines d'intervalle) auront lieu à l'hiver et/ou au printemps 2022 (dates et heures précises à déterminer avec les participants), à Rimouski ou en mode virtuel selon les consignes sanitaires en vigueur au moment de la collecte de données.

Les outils utilisés seront les suivants : création d'une carte mentale, explicitation et auto-explicitation de moments de courage individuels, écriture de récits de pratiques, échanges collectifs, analyse de pratiques en groupe, symbolisation des savoirs, présentation de théories sur le courage managérial... etc.

## 3. Déroulement du projet de recherche

Le tableau suivant présente le déroulement prévu du projet de recherche pour les participant(e)s. Il est à noter que les dates des différentes rencontres seront déterminées avec les participant(e)s en fonction de leurs disponibilités par l'envoi d'un questionnaire « Doodle » à tous et toutes lorsque le groupe sera complet. Les modalités de participation en présence ou en mode virtuel seront précisées à ce moment en fonction des consignes sanitaires en vigueur.

<b>Activités</b>	<b>Descriptions</b>	<b>Durées prévues</b>
<b>Rencontre préalable</b>	<b>Rencontre individuelle obligatoire</b> (virtuelle ou en personne selon les consignes sanitaires en vigueur)	<b>30 à 45 minutes</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du projet de recherche, des objectifs, du déroulement des activités, des paramètres de confidentialité, des avantages, risques, inconvénients... etc.</li> <li>- Présentation et lecture du formulaire de consentement</li> <li>- Réponse aux questions de la personne participante</li> </ul>	
<b>Rencontre 1</b>	<p><b>Rencontre de groupe</b> (virtuelle ou en personne selon les consignes sanitaires en vigueur)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil et présentation de chacun et chacune</li> <li>- Rappel des paramètres de la recherche et création du contrat de groupe pour la confidentialité, la sécurité et la confiance</li> <li>- Création d'une vision collective sur le courage en gestion et présentation de quelques éléments théoriques sur le thème</li> <li>- Choix de moments de courage et écriture de récits phénoménologiques (<i>Les personnes participantes ne doivent pas chercher à identifier ces moments à l'avance, elles seront invitées à se laisser guider dans cette réflexion par la chercheuse</i>)</li> </ul> <p><b><i>*un récit phénoménologique est un court texte visant à expliciter un moment précis de sa pratique à partir de ses perceptions dans le but d'enrichir sa vision de son expérience*</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage des récits et échanges en groupe</li> <li>- Clôture de la rencontre</li> </ul>	<b>3 heures</b>
<b>Rencontre 2</b>	<p><b>Rencontre de groupe</b> (virtuelle ou en personne selon les consignes sanitaires en vigueur)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil des participants et participantes</li> <li>- Retour sommaire sur l'analyse des données issues de la rencontre 1</li> <li>- Choix d'un moment de courage sur le thème de la transformation de la pratique et écriture d'un récit phénoménologique (<i>Les personnes participantes ne doivent pas chercher à identifier ce moment à l'avance, elles seront invitées à se laisser guider dans cette réflexion par la chercheuse</i>)</li> <li>- Partage des récits et échanges en groupe</li> </ul>	<b>3 heures</b>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des moments de courage des rencontres 1 et 2 (avec un outil de M. Howard Harris)</li> <li>- Clôture de l'activité</li> </ul>	
<b>Rencontre 3</b>	<p><b>Rencontre de groupe</b> (virtuelle ou en personne selon les consignes sanitaires en vigueur)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil des participant(e)s</li> <li>- Retour sommaire sur l'analyse des données issues de la rencontre 2</li> <li>- Appropriation des savoirs collectifs et individuels sur le courage en gestion par une activité visant la symbolisation de la transformation de la pratique souhaitée. Présentation du symbole aux membres du groupe. <i>(Les personnes participantes ne doivent pas chercher à identifier ce symbole à l'avance, elles seront invitées à se laisser guider dans cette réflexion par la chercheuse lors de la rencontre)</i></li> <li>- Échanges de groupe sur le processus de recherche</li> <li>- Évaluation de la démarche</li> <li>- Planification de la suite à donner au travail</li> <li>- Remerciements et clôture du groupe</li> </ul>	<b>3 heures</b>
<b>Présentation des résultats</b>	Rencontre <b>optionnelle</b> individuelle ou de groupe (selon la préférence de chacun ou chacune) pour les personnes participantes intéressées visant à présenter les résultats du projet de recherche. (Modalités à déterminer selon l'intérêt des participants)	<b>À déterminer avec les participants et participantes</b>

#### 4. Confidentialité et anonymat

L'attention portée à la confidentialité des échanges sera constante pendant toute la durée du projet. Les différents paramètres liés aux questions de confidentialité et d'anonymat sont présentés ci-bas et seront précisés verbalement lors de la première rencontre de groupe.

##### 4.1 Confidentialité et anonymat

**4.1.1 Mesures prises pour « dénominaliser » les données :** Les données seront dénominalisées, c'est-à-dire qu'elles ne permettront pas d'identifier l'individu de qui elles proviennent ou l'organisation pour laquelle il travaille et ce, à partir du moment où la chercheuse procédera à l'analyse des données, donc après chaque rencontre. **Ainsi, votre nom et celui de votre organisation n'apparaîtront en aucun cas dans les données informatiques, les résultats de la recherche, le mémoire de l'étudiante ou l'éventuelle diffusion des résultats.** Dès le début du projet de recherche, aucun nom réel de participant(e) ne figurera dans les notes écrites par la chercheuse, celle-ci attribuera un nom fictif à chacun et chacune pour le classement de ses données de recherche personnelle et utilisera ce pseudonyme dans tous ses écrits.

Pour ce qui est du type d'organisation dans lequel le participant évolue, il sera décrit de manière à ce que les personnes extérieures au groupe ne puissent reconnaître l'organisation précise. La chercheuse proposera une manière de décrire l'organisation (vague et non spécifique en modifiant certaines informations qui ne changent pas la compréhension du type d'organisme (mesures de décontextualisation)) au participant avant toute utilisation de la dénomination. (Par exemple, pour un directeur œuvrant dans un organisme qui a pour mission la réinsertion sociale de personnes alcooliques et toxicomanes, la chercheuse pourrait inscrire qu'il s'agit d'une organisation qui offre des services dans le secteur de la santé mentale et des dépendances puis, faire valider l'énoncé par le participant concerné) Le document « papier » qui associe le véritable nom du/de la participant(e) à son pseudonyme ainsi que l'organisation réelle du/de la participant(e) sera conservé sous clé au domicile de la chercheuse et aucune autre copie papier ou informatique n'existera.

De plus, la plupart des données seront rendues collectives (mises en commun et anonymisées) lors de la collecte des données de par la méthodologie utilisée. De fait, tous les moments de dialogues réflexifs de groupe ont pour fonction de collectiviser les données pour que chacune des personnes participantes conscientise sa propre pratique à partir de celle des autres et de la sienne. À la fin du processus, il n'est ainsi plus possible de distinguer quel(le) participant(e) a nommé quelle information.

**4.1.2 Mesures prises pour assurer la sécurité des données :** Les données seront conservées dans l'ordinateur personnel de la chercheuse qui est protégé par un code d'accès qui n'est connu que de celle-ci. De plus, cet ordinateur sera en tout temps sous clé et ne sera jamais laissé sans surveillance. Une copie des données anonymisées et codées sera créée sur une clé USB qui demeurera en tout temps au domicile personnel de la chercheuse et qui sera également rangée sous clé. Tel que précédemment mentionné, il n'existera qu'une seule copie en format papier du document associant les véritables noms des participants à leur pseudonyme et celle-ci sera conservée sous clé au domicile de la chercheuse dans un autre endroit que les données informatisées et les formulaires de consentement qui seront aussi conservés sous clé.

**4.1.3 Mesures prises par les participant(e)s :**

- De par la nature sensible des informations partagées entre les membres du groupe et la possibilité que certains d'entre eux soient appelés à se côtoyer dans différents contextes professionnels et/ou personnels, les membres du groupe sont tenus à la plus stricte confidentialité. Ainsi, chaque participant doit s'engager à ne jamais révéler à une tierce personne extérieure au groupe de recherche ou à une organisation la teneur des propos d'un membre du groupe, à moins d'en avoir eu l'autorisation formelle par celui-ci.

- De plus, les informations entendues dans le cadre des rencontres ne devront en aucun cas être utilisées à d'autres fins que celles des activités prévues dans le cadre du présent projet. - Les participant(e)s, dans leur partage d'expériences personnelles, seront tenus d'utiliser des pseudonymes pour parler de tierces personnes et dans la mesure du possible, de décontextualiser l'évènement pour qu'un participant ne puisse identifier les personnes précises en cause. (Par exemple, si le participant parle d'une situation où il devait intervenir auprès de Martin Tremblay, secrétaire dans son organisation, il pourrait plutôt parler de Gaétan, employé dans son entreprise.) »

#### **4.2 Utilisation d'enregistrements**

Afin de faciliter l'analyse des données issues des ateliers de groupe, la chercheuse enregistrera les rencontres. Ces enregistrements ne seront en aucun cas utilisés à d'autres fins que celle de permettre à la chercheuse de rédiger le verbatim des échanges. Si les rencontres se déroulent en présence, un dictaphone protégé par un mot de passe sera utilisé pour l'enregistrement. Advenant le cas où les rencontres devaient se dérouler à distance, la plateforme « Zoom » permettra d'enregistrer les échanges. Les données seront transférées du dictaphone vers l'ordinateur personnel de la chercheuse dans un délai maximal de 24h et effacées du dictaphone par la même occasion. Dans un souci de confidentialité et d'utilisation des données, les participant(e)s, par la signature du présent formulaire, s'engagent formellement à ne pas enregistrer en tout ou en partie, les rencontres sur leurs appareils personnels. Les enregistrements seront effacés de manière permanente de l'ordinateur de la chercheuse dans un délai maximal de dix (10) jours après chaque rencontre.

#### **4.3 Disposition du matériel et des données à la fin de la recherche**

Les données (sauf pour les enregistrements qui eux seront effacés dans un délai maximal de 10 jours après les rencontres) seront conservées jusqu'à la diplomation de la chercheuse, suite à laquelle toutes les données brutes seront détruites. Ainsi, à la diplomation de la chercheuse, les dossiers sur support papier seront brûlés, les fichiers sur support électronique, vidéo ou sonore seront effacés, et les copies de sauvegarde seront également effacées. Les données issues de l'analyse des rencontres préalablement dénominalisées de manière irréversible et rendues anonymes pourraient être utilisées pour d'autres étapes et/ou d'autres recherches par la chercheuse ultérieurement.

### **5. Avantages, inconvénients et risques possibles**

### **5.1 Avantages attendus pour le/la participant(e) :**

- Se former sur le courage en gestion et développer sa connaissance du thème de la recherche et des outils utilisés;
- Développer une meilleure compréhension de sa pratique du courage en gestion et des enjeux personnels qui y sont liés;
- Transposer des connaissances nouvelles dans sa pratique quotidienne et dans son organisation;
- Échanger avec des pairs sur les enjeux d'être gestionnaire dans une organisation;
- Conscientiser ses apprentissages, ses pratiques de gestion, ses forces, ses bons coups et actualiser sa vision de lui-même;
- Développer un sentiment d'appartenance avec ses pairs directeurs, créer des liens personnels et professionnels;
- Participer à la création de savoirs nouveaux sur la gestion.

### **5.2 Inconvénients possibles pour le/la participant(e) :**

- La participation à un groupe d'autoformation demande un engagement soutenu du participant lors des rencontres, mais aussi dans l'effort personnel qui est demandé par le partage d'éléments de sa pratique. Les échanges de groupe en dialogue réflexif demandent d'adopter un niveau d'interaction axé sur l'ouverture à l'expérience de l'autre, l'authenticité et le désir sincère de créer un sens personnel et collectif avec le vécu, ce qui demande un effort certain sur le plan personnel ;
- Puisque le fait de parler de soi, à partir de moments de courage peut demander de revivre certaines émotions intenses, une attention particulière sera apportée par la chercheuse à valider en début et en fin de rencontre l'état des participants. Ceux-ci seront encouragés à nommer leur état aux membres de leur groupe avec transparence et à partager leur expérience avec la chercheuse.
- La participation à ce groupe de recherche demande aux praticiens de s'engager dans un processus exigeant en termes de temps. Ces derniers doivent être disponibles pour trois (3) rencontres de trois (3) heures chacune réalisées à trois ou quatre semaines d'intervalle et pour la rencontre préalable à la participation d'une durée de 30 à 45 minutes.

### **5.3 Risques possibles pour le/la participant(e) :**

- Le risque lié à cette activité de recherche est minimal puisque de par la méthodologie choisie par la chercheuse, le partage des moments de courage des praticiens provient de moments de réussite professionnelle. Par l'écriture des récits phénoménologiques les participants sont invités à identifier des moments où ils ont su faire, où ils ont vécu une réussite, un gain suite à un moment de courage. Ainsi, bien qu'un risque minimal existe que le praticien vive ou revive des émotions intenses en lien avec ses moments de courage, les outils choisis visent à identifier des moments à connotation positive qui génèrent des prises de conscience transformatrices;

- Comme toute démarche de groupe, les relations respectueuses entre les membres, l'écoute et l'intimité des échanges seront centrales au processus et détermineront en partie la réussite du projet. Ainsi, ces derniers éléments devront faire l'objet d'une attention constante de la chercheuse. Cette dernière a de nombreuses expériences d'animation de groupe de toutes sortes (groupes de co-développement, d'entraide, d'intervention...etc.) et a la compétence pour mener ce type de démarche;
- Advenant le cas où un participant vivrait une expérience difficile de par sa participation à la recherche, il sera encouragé à en informer la chercheuse qui s'engage à l'accompagner (si elle en a la compétence) ou le cas échéant, à la référer à une personne-ressource disponible. Puisque cette personne-ressource devra être choisie en fonction des besoins énoncés par le participant, elle ne sera pas identifiée ici;
- Puisque ce projet demande aux participants de partager des expériences personnelles liées à leur milieu de travail, une attention constante à la confidentialité des données devra d'une part être portée par la chercheuse et d'autre part, par l'ensemble du groupe de praticiens réflexifs. C'est pourquoi, en plus de signer individuellement le formulaire de consentement joint à ce document (annexe 5), les participants seront invités lors de la première rencontre de groupe à négocier ensemble certains paramètres liés à la confidentialité et à l'utilisation des informations entendues pour veiller à ce que chacun et chacune se responsabilise face à cette notion et que le contrat de confidentialité soit clair et bien connu de tous et toutes.

## **6. Droit de retrait**

Si un(e) participant(e) souhaite se retirer du projet en cours de réalisation pour quelque raison que ce soit, il est libre de le faire. Advenant le cas où un(e) participant(e) désirerait se retirer du projet, s'il en fait la demande (verbale ou écrite), les données personnelles liées à sa pratique de courage (récits phénoménologiques individuels) pourraient être soustraies aux données. Par contre, puisque les données élaborées en groupe ne permettent pas d'identifier les personnes qui les nomment (elles sont co-construites par les échanges collectifs), il ne serait pas possible de retirer les résonances partagées lors des dialogues réflexifs. La chercheuse pourrait, par contre, retirer un énoncé précis des données qui émanerait uniquement de la pratique du participant en question. De plus, Les participant(e)s ont le choix de ne pas répondre à une ou plusieurs questions ou de ne pas partager une information demandée s'ils se sentent mal à l'aise de le faire.

## **7. Indemnité**

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

## **AUTRES RENSEIGNEMENTS**

La chercheuse s'engage, par la présente, à informer le, la participant(e) en temps opportun si de nouveaux renseignements sont susceptibles d'affecter sa volonté à poursuivre sa participation à la recherche.

Il est à noter que le, la participant(e) peut contacter la responsable de la recherche ou sa directrice tout au long du projet, mais également après la cueillette des données au besoin.

## **REMERCIEMENTS**

Un tel projet de recherche ne pourrait être réalisé sans la précieuse participation de praticiens qui acceptent avec ouverture et générosité de partager leurs expériences. Sachez que nous vous sommes très reconnaissants de votre engagement dans cette démarche et du temps que vous y consacrerez. Nous espérons que ce projet de recherche vous soit tout aussi utile et riche d'apprentissages qu'il nous le sera.

## **CONSENTEMENT**

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

### **Participant(e) :**

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

**Coordonnées pour rejoindre le participant** (ces coordonnées seront également celles utilisées pour partager les résultats de la recherche aulà la participant(e) à la toute fin du projet s'il/elle en fait la demande) :

Courriel : \_\_\_\_\_ Téléphone : \_\_\_\_\_

### **Chercheuse :**

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_  
(ou de son représentant)

Nom : Morin Prénom : Lucie

**Si vous avez des questions concernant cette étude, veuillez communiquer :**

avec **Lucie Morin** (étudiante à la maîtrise en gestion des ,  
personnes en milieu de travail)

au numéro de téléphone suivant : (418) 725-0374\* ou à l'adresse de courriel suivante :

Lucie.morin2@uqar.ca

\*Nous accepterons de virer les frais de communication.

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M.-N., & Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Albert, M.-N., & Lazzari Dodeler, N. (2021). La gestion des personnes en milieu de travail : une formation profondément ancrée dans la pensée complexe. *Projectics / Proyética / Projectique*, 30(3), 29-41.
- Aprigliano, T. C. (2000). *The experience of courage development in transformational leaders*. University of Sarasota.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 363-375.
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systemes d'information management*, 20(1), 61-98.
- Baron, C. (2007). Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges: une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir.
- Baron, C. (2022). De nouvelles habitudes de gouvernance pour affronter la complexité avec humilité et courage.
- Baron, C., & Baron, L. (2015). Trois approches d'apprentissage collaboratif dans l'action pour soutenir le développement du leadership. *Humain et organisation*, 1(2), 24-32.



- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology, 45*(1), 5-34.
- Bateman, T. (1997). From ideas to action: overcoming self-sabotage. *IMD Perspectives for Managers, 35*(7), 1-4.
- Bertholet, J.-F., Gaudet, M.-C., & Rousseau, A. (2020). Le courage moral : une denrée rare ? *Gestion, 45*(2), 86-87.
- Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower. San Francisco: Ben-ett. : Koehler Publishers. Inc.*
- Connor, J. (2017). *Psychometric Evaluation of the Professional Moral Courage (PMC) Scale in a Nurse Executive Population.* Molloy College.
- Daele, A. (2009). Les communautés de pratique. *Encyclopédie de la formation, 721-730.*
- Denis, J.-P., Martinet, A.-C., & Silem, A. (2016). *Lexique de gestion et de management-9e éd.* Dunod.
- Desgagné, S. (1997). Le concept de recherche collaborative: l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants. *Revue des sciences de l'éducation, 23*(2), 371-393.
- Detert, J., & Bruno, E. (2021). The Courage to Be Candid. *MIT Sloan Management Review, 62*(4), 66-73.
- Detert, J. R., & Bruno, E. A. (2017). Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals, 11*(2), 593-639.
- Dilts, R. (1992). *Logical level alignment.* NLP Comprehensive.
- Dussault, M., Valois, P., & Frenette, E. (2007). Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. *Psychologie du Travail et des Organisations, 13*(2), 37-52.

- Fortier, M., & Albert, M.-N. (2015). From resource to human being: toward persons management. *Sage Open*, 5(3).
- Furnham, A. (2002). Managers as change agents. *Journal of change management*, 3(1), 21-29.
- Gallagher, M. W., & Lopez, S. J. (2019). *Positive psychological assessment : a handbook of models and measures* (Second edition.).
- Galvani, P. (2004). L'exploration des moments intenses et du sens personnel des pratiques professionnelles. *Interactions*, 8(2), 95-121.
- Galvani, P. (2006). La conscientisation de |'expérience vécue: ateliers pour la recherche-formation. Dans H. Bézille, & B. Courtois (Éds.), *Penser la relation expérience-formation* (pp. 156-170): Chronique sociale.
- Galvani, P. (2008). Étudier sa pratique: une autoformation existentielle par la recherche. *Présences Revue D'étude Pratiques Psychosociales [Internet]*, 1, 1-11.
- Galvani, P. (2019). Autoformation et connaissance de soi. *Lyon: Chronique Sociale*.
- Gosselin, A., Brunelle, E., & Auger, C. (2015). Tête, cœur et courage : un regard simplifié sur le leadership. *Gestion*, 40(4), 22.
- Grégoire, S., Baron, C., & Baron, L. (2012). Pleine conscience et counseling Mindfulness and Counselling. *Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, 46(2), 161-177.
- Haase, J. E. (1987). Components of courage in chronically ill adolescents: a phenomenological study. *ANS. Advances in nursing science*, 9(2), 64-80.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.

- Harbour, M. (2007). *Le courage managérial dans un processus de fusion d'entreprises*.
- Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2008). Le courage des leaders. *Gestion*, 33(3), 74-82.
- Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2012). Looking desperately for courage or how to study a polysemic concept. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2014a). In the eye of the beholder: An exploration of managerial courage. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 493-515.
- Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2014b). *Le courage managérial: Entre morale et émotions*. : Département des sciences administratives, UQO.
- Harris, H. (1999). Courage as a management virtue. *Business & Professional Ethics Journal*, 18(3/4), 27-46.
- Harris, H. (2000). *The spiritual dimensions of courage in management*. Communication présentée au Unpublished paper. Presented to the Philosophy Graduate Student Conference, Marquette University, Milwaukee, WI
- Howard, M. C., Farr, J. L., Grandey, A. A., & Gutworth, M. B. (2017). The Creation of the Workplace Social Courage Scale (WSCS): An Investigation of Internal Consistency, Psychometric Properties, Validity, and Utility. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 673-690.
- Jeannerod, M. (2004). Conscience de l'action, conscience de soi. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 129(3), 325-330.
- Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2010). How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 216.
- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A., & Strauss, J. P. (2010). Developing and validating a quantitative measure of organizational courage. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 15-23.

- Koerner, M. M. (2014). Courage as identity work: Accounts of workplace courage. *Academy of Management Journal*, 57(1), 63-93.
- Larimer, L. V. (1997). Reflections on ethics and integrity. *HR Focus*, 74(4), 5.
- Larsen, K. S., & Giles, H. (1976). Survival or courage as human motivation: Development of an attitude scale. *Psychological Reports*, 39(1), 299-302.
- LaSala, C. A., & Bjarnason, D. (2010). Creating workplace environments that support moral courage. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 15(3).
- Launet, M.-E., & Peres-Court, C. (2018). Outil 6. L'alignement des niveaux logiques. Dans *La boîte à outils de l'intelligence émotionnelle - 2e éd.* (pp. 24-27). Paris: Dunod.
- Lefrançois, R. (1997). La recherche collaborative : essai de définition. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(1), 81-95.
- Lhotellier, A., & St-Arnaud, Y. (1994). Pour une démarche praxéologique. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), 93-109.
- Lopez, S. J. (2007). Profiling courage: Introduction to the special issue on courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 79.
- Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Di Nuovo, S. (2019). Self-perceived employability and meaningful work: The mediating role of courage on quality of life. *Sustainability*, 11(3), 764.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Morin, E. (2017). La réforme de la pensée sociologique. *Sociétés*, 136(2), 101-106.

- Morin, E. (2021). *Leçons d'un siècle de vie*.
- Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35-49.
- Paknejad, N., Chenari, V., Agha Davood, S. R., & Ahmadi, S. A. A. (2022). Designing and Assessing the Model of Developing Employees' Moral Courage. *International Journal of Ethics & Society*, 4(1), 0-75.
- Payette, A. (2002). Le programme «gestionnaires-formateurs» au Venezuela. *Enseigner le management public: Expériences internationales*, 75.
- Payette, A., & Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. PUQ.
- Pilon, J.-M. (2004). Une formation universitaire d'orientation praxéologique: démarche de développement professionnel et de transformation personnelle. *Interactions*, 8(2), 73-93.
- Pury, C. L., & Kowalski, R. M. (2007). Human strengths, courageous actions, and general and personal courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 120-128.
- Pury, C. L., Kowalski, R. M., & Spearman, J. (2007). Distinctions between general and personal courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 99-114.
- Putman, D. (1997). Psychological courage. *Philosophy, Psychiatry, & Psychology*, 4(1), 1-11.
- Putman, D. (2010). Philosophical Roots of the Concept of Courage. Dans C. L. S. Pury, & S. J. Lopez (Éds.), *The psychology of courage : modern research on an ancient virtue* (1st ed., pp. 9-22). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rachman, S. (1984). Fear and courage. *Behavior therapy*, 15(1), 109-120.

- Rate, C. R. (2010). Defining the Features of Courage: A Search for Meaning. Dans C. L. S. Pury, & S. J. Lopez (Éds.), *The psychology of courage : modern research on an ancient virtue* (1st ed., pp. 47-66). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. J. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80-98.
- Robert, P., Rey-Debove, J., & Rey, A. (2009). *Le nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (Nouv. éd. du Petit Robert /). Paris: Dictionnaires Le Robert.
- Rorty, A. O. (1988). *Mind in action*. Boston MA: Beacon Press.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational research methods*, 8(1), 41-68.
- Sarros, J. C., & Cooper, B. K. (2006). Building character: A leadership essential. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 1-22.
- Sartre, J.-P. (1957). *Existentialism and human emotions*. (pp. 16-17): The Wisdom library.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5, 99-111.
- Schilpzand, P. (2008). *Personal courage : a measure creation study*. University of Florida, Gainesville, Fla.
- Schilpzand, P., Hekman, D. R., & Mitchell, T. R. (2015). An Inductively Generated Typology and Process Model of Workplace Courage. *Organization Science*, 26(1), 52-77.
- Schmitt, C. (2020). Des nouveaux enjeux de la complexité. *Projectics / Proyética / Projectique*, 25(1), 5-6.

- Schon, D. A. (1994). *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Logiques.
- Schön, D. A. (2011). A la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour l'éducation des adultes. Dans *Savoirs théoriques et savoirs d'action* (pp. 201-222).
- Sekerka, L. E., & Bagozzi, R. P. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act.
- Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 565-579.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- St-Arnaud, Y., Mandeville, L., & Bellemare, C. (2002). La praxéologie. *Interactions*, 6(1), 29-47.
- Tillich, P., Le May, J.-P., Hort, B., Le May, J.-P., Hort, B., & Tillich, P. (2014). *Le courage d'être*. Genève: Labor et Fides.
- Timbal-Duclaux, L. (1984). La programmation neuro-linguistique. *Communication & Langages*, 60(1), 87-98.
- Tkachenko, O., Quast, L. N., Song, W., & Jang, S. (2020). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 899-915.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Vadnais, C. (2013). Développement du courage managérial en gestion du changement.

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Eynde, D. F. (1998). A case for courage in organizations. *Management Review*, 87(2), 62.
- Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique*. Presses Université Laval.
- Wierzbicki, B. (2017). Leader ? : une identité plutôt qu'une boîte à outils. Dans *Réinventer le leadership* (pp. 414-418). Caen.
- Woodard, C. R. (2004). Hardiness and the Concept of Courage. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 173-185.
- Woodard, C. R., & Pury, C. L. (2007). The construct of courage: Categorization and measurement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), 9-22.



