

# **Séminaire**

## **Courage**

### **managérial ?**



**En mode  
aventurier  
solitaire ?**



**Courage,**  
du latin « cor », qui signifie « cœur »

Définition originelle :  
**raconter qui nous sommes  
de tout notre cœur**

“Il faut beaucoup de **courage**  
pour montrer ses rêves  
à quelqu'un d'autre.”  
Erma Bombeck

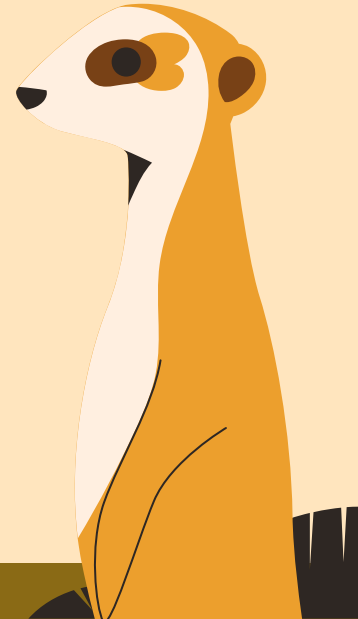


**se découvrir en se découvrant**

**Agir avec  
courage**

**Assumer  
l'incertitude**

**Oser la  
vulnérabilité**



# Compétence individuelle ou collective ?

**Surestimation des  
contraintes internes  
des personnes  
(par exemple la  
personnalité...)**

**Sous-estimation des  
facteurs externes  
(environnement,  
culture, système...)**



Lee D. Ross - 1977  
Erreur fondamentale  
d'attribution de l'action

# Au-delà de l'individu : contexte et empêchements

1. **L'escalier se balaye par le haut.**  
**Commencer par réfléchir à l'exemplarité montrée par le Top Management.**
2. **Envisager le courage managérial comme résultant de processus collectifs, dans un contexte soutenant, plutôt que comme une compétence héroïque d'individus isolés.**
3. **Comment rendre le contexte davantage favorable aux comportements souhaités ?**
4. **S'intéresser aux empêchements éprouvés par les managers :**  
**qu'est-ce qui, selon eux, au quotidien, favorise ou empêche ces comportements ?**
5. **Travailler ensuite collectivement sur ces empêchements.**



Être bienveillant sans exigence,  
c'est de la complaisance

Être exigeant sans bienveillance,  
c'est de la dictature

**Sens**

enjeux  
fixe une direction

**Contexte  
du courage  
managérial**

relations  
se sentir reconnu(e), utile

**Lien**

règles  
un cadre structurant  
permission et protection

**Loi**

**La bienveillance et l'exigence  
mène vers la confiance**

# Responsabilité

Utiliser ses capacités et son pouvoir, pour créer, choisir et réaliser

## OBLIGATION

Faire ce que l'on doit plutôt  
que ce que l'on veut.

Abandonner pour éviter la douleur  
de la honte et des obligations

## FUITE

## CULPABILITÉ

Se blâmer soi-même  
(souvent se sentir coupable).

## JUSTIFICATION

Utiliser des excuses pour des  
choses qui sont ce qu'elles sont.

## ACCUSATION

Accuser d'autres d'être  
responsables des erreurs commises

Ignorer l'existence de quelque chose

## DÉNI

### LE PROCESSUS DE RESPONSABILITÉ®

The Responsibility Company™  Learn more at [Responsibility.com](https://Responsibility.com)



# 5 clés pour soutenir le “courage managérial”

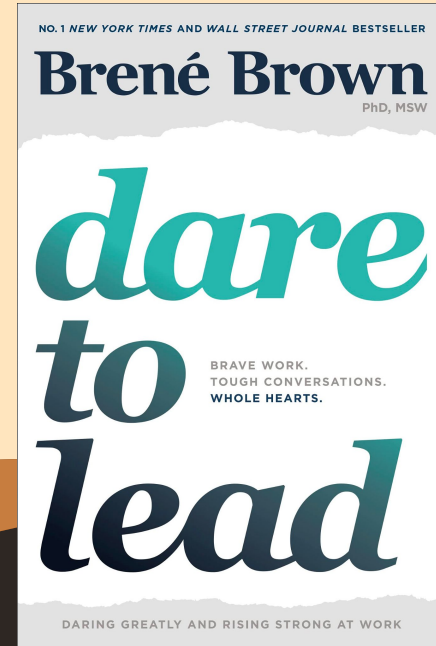
Au-delà de l’aspect individuel :

1. **S’attaquer aux sources des peurs**
2. **Créer des espace de partage et inciter à y recourir en cas de difficultés, lutter contre l’isolement dans les situations difficiles (dilemmes)**
3. **Fournir des modèles permettant d’aborder la complexité au quotidien, en l’occurrence quand elle se manifeste sous la forme de dilemme, et soutenir les personnes dans l’application de ces modèles en situation réelle (ex. matrice des polarités)**
4. **Encourager l’amélioration collective du contexte afin de favoriser les comportements évalués comme résultant de “courage managérial”.**
5. **Maintenir sans relâche l’effort à trouver du SENS, maintenir du LIEN et expliciter la LOI**



# Bibliographie

"La seule chose dont je suis sûr après toutes ces recherches, c'est que si vous osez beaucoup, vous allez vous faire botter les fesses à un moment donné. Si vous choisissez le courage, vous connaîtrez inévitablement l'échec, la déception, le revers, voire la douleur. C'est pourquoi nous l'appelons courage. C'est pourquoi c'est si rare."  
– Brené Brown





Si ce sujet vous parle,  
par exemple dans un contexte  
perturbé par l'évolution vers  
l'hybride, contactez-nous.

Avec Olivier My nous pouvons  
accompagner votre collectif à  
explorer ce thème...

