

LE COURAGE MANAGÉRIAL : ENTRE PRESCRIPTION ET RÉALITÉ DU TRAVAIL DES DIRECTIONS

EMMANUEL POIREL ET SÉBASTIEN STASSE

Université de
Montréal

14e Journée scientifique de l'ADERAE
3 novembre 2017,
Auberge du Lac St-Pierre

CONTEXTE GÉNÉRAL

- Le travail des gestionnaires scolaires est très exigeant
 - Travail humain
 - Implique une dimension rationnelle dans la prise de décision (Dupuis, 2004)
 - Implique une dimension émotionnelle dans la gestion du stress et des relations interpersonnelles (Poirel, 2012)

CONTEXTE ET PROBLÈME

Parmi les sources de stress les plus importantes :
la gestion des personnes... difficiles ou en difficultés

Pour y faire face :

- Des compétences relationnelles, émotionnelles, politiques...
- Du courage (concept relativement nouveau dans la littérature scientifique)

CONTEXTE ET PROBLÈME

« Si on vous confie des responsabilités nouvelles, c'est parce que le système éducatif pour se transformer doit mener des opérations difficiles, qui impliquent la motivation des acteurs et des prises de décisions courageuses et parfois risquées »

(Inchaupé, 1998, p. 74).

« Quelle est la capacité dont nous avons besoin, en tant que leaders, pour démontrer notre authenticité, renforcer notre crédibilité et la confiance? Une des capacités les plus importantes est notre habileté et notre volonté à prendre part à des conversations exigeantes et de nature délicate, en d'autres mots à des conversations courageuses »

(Ministère de l'éducation de l'Ontario, 2013).

DÉFINIR LE CONCEPT DE COURAGE

Origine étymologique...« *cœur* »

Pour Confucius (579-451 Av.JC) : le courage consiste à faire ce qui est juste... (en référence à un manque de courage qui témoigne de la lâcheté)

Pour Platon (428-348 Av.JC) : le cœur est le lieu du courage, en comparaison avec la tête (raison) et le ventre (désir-passion)

Pour Descartes (1596-1650) : le courage relève de la passion, de la souffrance devant l'injustice (vertueux)

Pour Voltaire (1664-1778) : le courage n'est pas une vertu, mais une qualité intrinsèque réservées aux grands hommes (peut servir tant le bien que le mal, il est ni morale, ni immorale)

Pour Kant (1724-1804) : le courage peut être considéré comme pathologique lorsqu'il est immorale (peu vertueux)

DÉFINIR LE CONCEPT DE COURAGE

Selon le Dictionnaire Larousse :

1) Attribut psychologique

Avoir du courage : Fermeté, force de caractère qui permet d'affronter le danger, la souffrance, les revers, les circonstances difficiles

2) Un comportement

Travailler avec courage : Ardeur mise à entreprendre une tâche :

3) Une motivation

Ne pas avoir le courage de se lever : Force, énergie et envie de faire une action quelconque

DÉFINIR LE CONCEPT DE COURAGE

La recension de Petersen (2004) montre qu'il existe dans la littérature trois types de courage

- ✓ Le courage physique (ex: une action, un combat vers l'atteinte d'un but qui porte une valeur sociale)
- ✓ Le courage vitale (ex: la persévérance dans le maintien du bien-être physique et psychologique)
- ✓ **Le courage morale (ex: l'expression authentique de croyances et de valeurs personnelles malgré les risques potentiels)**

DÉFINIR LE CONCEPT DE COURAGE

Sur le plan scientifique le concept est difficile à définir

- En psychologie il s'agit davantage d'un trait, d'une force de caractère,
 - Soit une faible sensibilité à la peur (peu vertueux)
 - Soit une capacité à confronter ses peurs dans la défense de ce qui est juste (vertueux).

DÉFINIR LE CONCEPT DE COURAGE

- Selon le paradigme fonctionnel des émotions (Holodynski et Friedlmeier, 2006), le courage est considéré comme un moteur d'incitation à l'action.
 - Malgré la peur, le sens de la justice (moral) est un moteur d'incitation à l'action qui nécessite du courage
- À différentier de l'audace, qui est un incitativ à agir face au désir ou de la témérité face à l'orgueil.

DÉFINIR LE CONCEPT DE COURAGE

Si pour Pelletier « *le courage, c'est la capacité de vivre avec ses angoisses, ses peurs quotidiennes... il émerge de notre capacité à affronter, à maîtriser et à surmonter ses peurs* (Pelletier, 1995, p.4) »,

cette capacité pour Bandura (2008) est strictement cognitive.

Or, comme le souligne Gruber (2012) on ne peut toutefois faire l'économie du débat émotion-cognition:

« *While Bandura argues that courage is a cognitive process, he does not address the issue that to change one's thought process requires courage* (Gruber, 2012, p.23) ».

DÉFINIR LE CONCEPT DE COURAGE

La capacité à faire preuve de courage touche donc de façon simultanée les pensées (cognitions) et les affects (émotions).

À LA RECHERCHE D'ÉTUDES EMPIRIQUES

Ginevra et Capozza (2015) ont trouvé 416 articles sur PsycInfo, dont 324 publiés depuis 2000.

Une majorité s'inscrit dans le courant de la psychologie positive (Seligman, 2000).

Selon ces auteurs, de façon générale, le courage est considéré comme une vertu qui permet aux individus de faire face à leur défis intra et interpersonnels.

À LA RECHERCHE D'ÉTUDES EMPIRIQUES

“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”

(Lopez, O'Byrne, & Petersen, 2003.p. 191)

À LA RECHERCHE D'ÉTUDES EMPIRIQUES

La recherche de Magnano, Paolillo, Platania et Santisi (2017) auprès de 500 adultes montre que :

- ✓ Le courage est relié à des traits de personnalité (force de caractère, hardiness... théorie du Big five)
- ✓ Le courage implique des stratégies de coping et a une influence sur la gestion de soi
- ✓ Le courage est un médiateur de la relation entre personnalité et coping (entre résolution de problème et gestion des émotions)

À LA RECHERCHE D'ÉTUDES EMPIRIQUES

Dans une recherche comportant 4 études sur les théories implicites du courage auprès de plus de 400 étudiants universitaires, on relève 4 dimensions du **courage** (Rate, Clarke, Lindsay et Sternberg 2007)

1. l'intentionnalité de l'action,
2. la présence de la peur,
3. une cause noble,
4. l'identification d'un risque personnel.

ENTRE THÉORIE, LIMITES DE LA RECHERCHE ET RÉALITÉ DU TERRAIN

Les recherches pour témoigner du courage que l'on retrouve dans les écrits scientifiques ne semblent cependant pas à la hauteur de la réalité du phénomène...

Difficile de réduire le courage à un processus cognitif-émotif décontextualisé de la réalité de travail vivant...

Comment témoigner du courage dans le contexte réel du travail devant toute sa complexité ?

ENTRE THÉORIE, LIMITES DE LA RECHERCHE ET RÉALITÉ DU TERRAIN

« Avoir du courage n'est pas une action plurielle, générique, mais une action singulière.... pas une connaissance, mais un savoir d'action, un savoir en acte » (Pelletier, 1995, p.4).

Le courage n'existe qu'au présent, que ici et maintenant....avant cela ce n'est que de la peur, de l'anxiété.. pour laquelle deux actions sont possibles : confronter ou éviter.

ENTRE THÉORIE, LIMITES DE LA RECHERCHE ET RÉALITÉ DU TERRAIN

L'accès au savoir d'action (Van der Maren, 2014)

Entre présentation et représentation de l'action....

✓ **La représentation de l'action c'est :**

- Une élaboration générale, décontextualisée de la situation à un autre (pas du métier) accessible par l'abstraction. L'autre ne partage pas de l'intérieur, les valeurs, la vision, les responsabilités

✓ **La présentation de l'action c'est :**

- La communication (visuelle-montrée et verbale-racontée) de la situation à un autre (un partenaire du métier) située dans son contexte afin qu'il comprenne le sens et l'éthique de l'action

ENTRE THÉORIE, LIMITES DE LA RECHERCHE ET RÉALITÉ DU TERRAIN

L'accès au savoir d'action (Van der Maren, 2014)

La représentation de l'action est nécessaire pour les non initiés à la pratique, c'est un artifice, qui nécessite l'abstraction...

La présentation de l'action est une mise en scène de la praxis (action pensée et finalisée).

- C'est la seule façon d'avoir accès à l'action dans le plus prêt du réel (épaisseur, complexité, contradictions, valeurs, pouvoir, impuissance, affectivité)

LA RÉALITÉ DU TERRAIN : LE CAS D'UNE DIRECTION D'ÉCOLE...

Présentation du cas....

CONCLUSION: QUE RETENIR DE CELA ?

Critiques et limites du modèle de Rate, Clarke, Lindsay et Sternberg (2007)

- Ne tient pas compte de l'historique
- Les autres élèves impliqués (cas #1)
- Ne tient pas compte de l'expérience de la DÉ
- Les effets-impacts sur l'organisation

Comment témoigner du courage dans le contexte réel du travail devant toute sa complexité ?

Une approche plus systémique nous semble une avenue prometteuse à cet égard

CONCLUSION: QUE RETENIR DE CELA ?

Certain facteurs peuvent influencer la capacité des directions à faire preuve de courage.....

- ✓ de nature individuelle (Les freins selon Abrams 2009)
- ✓ de nature relationnelle (ex avec le syndicat)
- ✓ de nature organisationnelle (crédibilité vs attentes du personnel)

L'importance des ressources individuelles et organisationnelles....

CONCLUSION

Tout comme le leadership.....le courage se nourrit de modèles et d'exemples

**J'ai appris que le courage
n'est pas l'absence de
peur, mais la capacité à la
vaincre.**

Nelson Mandela



MERCI !



Les freins à l'actualisation du courage

Selon Abrams (2009)

Désir de plaire : Je veux que les gens m'aiment et me respectent.

Sécurité personnelle : Je préfère éviter toute douleur physique ou émotionnelle.

Confort personnel : Je vais devoir faire tellement d'efforts pour faire ce que j'ai à faire si ça commence.

Peur de l'inconnu : J'aime mieux vivre avec le statu quo plutôt que de faire face à l'inconnu.

Absence d'un sentiment d'urgence (pour vous) : Il n'y a pas assez d'enfants touchés dans la salle donc n'en faisons pas tout un plat.

« Je n'y ai pas ma place » : La culture ne traite pas les questions ouvertement. Pourquoi le ferai-je?

Les freins à l'actualisation du courage

Selon Abrams (2009)

Attendre le bon moment : Je ne peux pas le faire tant que je n'en sais pas plus sur lui ou elle ou la situation.

Perfectionnisme : Je n'ai pas encore trouvé les bons mots.

Méfiance envers soi et les autres : Je juge trop et c'est peut-être juste un autre exemple.

Manque d'autorité : Je n'ai pas assez d'autorité ou de perspective interne, et je n'ai aucune autorité externe. Donc qui suis-je pour souligner ce problème?

Douter de son propre jugement : C'est elle qui décide de ce qu'elle veut. Qui suis je pour dire à ma collègue ce qui est mieux pour les enfants?

Peur de rabaisser quelqu'un qui a déjà le moral bas : Je ne crois pas qu'elle le prendrait bien. Elle serait dépassée.

Les freins à l'actualisation du courage

Selon Abrams (2009)

Un trop grand changement dans les exigences d'un rôle : Je croyais que j'étais ici pour faire de la gestion de classe et travailler sur les facteurs externes à une classe. Pourquoi devrais-je soudainement me concentrer sur quelque chose de personnel et d'interne?

« Cette tâche ne faisait pas partie de la description de poste » : Je pensais que j'avais embauché quelqu'un qui savait déjà comment faire le travail. Je ne m'attendais pas à devoir gérer ce genre de problèmes.

Situation trop personnelle : C'est une petite ville. Son enfant joue avec le mien.

Conflits en ce qui concerne les croyances ou les valeurs : Je ne suis pas d'accord avec le programme que l'on m'a demandé d'animer, et ça me met mal à l'aise.

Fatigue : Je n'ai pas l'énergie aujourd'hui.

Personnalité ou intention : C'est une bonne personne dans l'ensemble. Elle ne le pensait pas vraiment.