

## Dans quelle mesure êtes-vous courageux et sage ?

« Donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux pas changer, le courage de changer celles que je peux, et la sagesse d'en connaître la différence. » – La prière de la sérénité

« Tout comme les trésors découverts sur la terre, la vertu naît des bonnes actions, et la sagesse apparaît dans un esprit pur et paisible. Pour marcher en toute sécurité dans le labyrinthe de la vie humaine, il faut la lumière de la sagesse et les conseils de la vertu. » – Bouddha

« Le courage est la résistance à la peur, la maîtrise de la peur, pas l'absence de peur. »

– Mark Twain

« La sagesse sait que la relation change avec le temps ; le courage sait lorsqu'il est temps de changer la relation. » – Mark Amend

Quelle image vous vient à l'esprit lorsque l'on évoque les mots « courage » et « sagesse » ? Voyez-vous immédiatement un brave chevalier et un moine bouddhiste ? C'est normal, car ces mots sont souvent associés à ces images. Mais que diriez-vous de moderniser et d'actualiser votre vision du courage et de la sagesse ?

Selon Michael Lombardo et Robert Eichinger, le courage consiste à faire ce qui doit être fait au bon moment et de la bonne manière. Les situations qui exigent du courage impliquent généralement une certaine quantité de peur, comme la peur de l'échec, la peur de se tromper ou la peur de perdre le contrôle de la situation ou de soi-même. Les individus courageux présentent plusieurs caractéristiques, selon les auteurs : ils n'évitent pas les situations difficiles, ils acceptent de prendre des décisions impopulaires lorsqu'ils pensent que c'est la bonne chose à faire, ils gèrent les conflits avec maturité et ils montrent du leadership lorsque la situation l'exige. Comme le disait Winston Churchill : « Le courage est estimé la première des qualités humaines, car c'est la qualité qui garantit toutes les autres. »

En revanche, certaines personnes manquent de cette qualité. Peureuses, elles évitent les conflits et manquent d'affirmation. Elles sont généralement incapables de présenter une décision impopulaire et sont intimidées par les personnes en position de pouvoir. Elles préfèrent se retirer pour laisser les autres prendre les devants et évitent les controverses. Ces individus ont peur de se tromper, redoutent les résultats perdants-gagnants et hésitent à prendre des décisions difficiles.

Les leaders évaluent courageusement les risques en pesant le pour et le contre de leurs décisions. Ils examinent les perspectives de succès et d'échec, en tenant compte de l'impact sur toutes les personnes touchées. Tester les eaux de la culture organisationnelle implique d'évaluer l'ouverture de l'entreprise aux prises de risques. Encourage-t-elle les nouvelles idées et les initiatives audacieuses, ou préfère-t-elle jouer la sécurité ? Pour repousser ces limites, les leaders efficaces :

1. **ont une vision claire.** Ils savent où ils veulent mener l'équipe, ce qui les guide dans la prise de décisions audacieuses alignées avec l'objectif global.
2. **réfléchissent en profondeur.** Ils utilisent des faits et des chiffres pour évaluer rigoureusement les risques et mieux comprendre les implications.
3. **en discutent.** Les bons leaders échangent avec leur équipe et d'autres personnes dès le début. Ils écoutent différents points de vue et rassemblent les gens avant d'agir.
4. **commencent petit et voient grand.** Parfois, ils commencent par de petits risques stratégiques pour renforcer la confiance et démontrer que prendre des risques peut être profitable.
5. **apprennent en chemin.** Ils sont ouverts à tirer des leçons aussi bien des succès que des échecs, ce qui leur permet d'ajuster leurs stratégies et de perfectionner leur gestion des risques.
6. **tiennent leurs collaborateurs bien informés.** Ils expliquent les raisons derrière leurs prises de risques et les objectifs, évitant ainsi toute confusion et alignant le travail de tous vers un but commun.
7. **encouragent la créativité.** Ils veillent à ce que chacun se sente libre de proposer de nouvelles idées, créant ainsi un environnement dynamique qui stimule l'innovation au sein de l'équipe.
8. **montrent l'exemple.** Ils démontrent qu'ils sont prêts à prendre des risques eux-mêmes et à rebondir rapidement en cas d'échec. Cela encourage les autres à faire preuve de courage et d'initiative.

D'un autre côté, la sagesse signifie avoir une vision claire du monde pour agir en harmonie avec lui. Le chercheur John Bigelow affirme que la sagesse est souvent associée à un sens du jugement aiguisé, à l'intelligence ainsi qu'à des compétences interpersonnelles marquées. De même, selon Bernard McKenna, David Rooney et Kimberley Boal : « La sagesse dépend de manière critique de l'éthique, du jugement, de l'intelligence, de la créativité et d'autres formes transcendantes de l'intellection humaine. Ainsi, la sagesse se préoccupe moins de ce que nous connaissons et davantage de ce que nous faisons et de comment nous agissons. » La sagesse se traduit donc dans l'action.

Les personnes sages tendent à adopter huit principaux comportements, selon John Bigelow et nos observations :

1. **Elles privilégient le long terme au court terme.** Elles savent que les décisions qui offrent une satisfaction à long terme sont souvent plus gratifiantes, malgré les efforts requis. Ainsi, plutôt que de choisir une option facile ou une récompense immédiate, elles optent pour le

succès durable à plus long terme. Elles anticipent les conséquences à long terme de leurs actions et de leurs décisions.

2. **Elles apprennent de leurs expériences.** Plutôt que d'oublier leurs expériences passées, elles en tirent des leçons pour éviter de répéter leurs erreurs et pour s'améliorer. Elles écoutent également les autres pour apprendre de leurs expériences. La réflexion régulière sur leurs décisions passées et leurs résultats les aide à mieux comprendre et à tirer des leçons de leurs erreurs.
3. **Elles possèdent une bonne connaissance de soi**, ce qui implique une compréhension profonde d'elles-mêmes et un respect de leurs propres limites. Elles sont ouvertes à l'apprentissage des autres, même ceux qui ont des expériences ou des perspectives différentes.
4. **Elles ont un bagage de connaissances qu'elles utilisent judicieusement pour interpréter le monde qui les entoure**, tout en reconnaissant qu'elles ne savent pas tout. Elles continuent donc à se former régulièrement sur des sujets pertinents à leur domaine et au-delà. La sagesse commence souvent par une base solide de connaissances.
5. **Elles aspirent à des valeurs universelles et humaines.** Elles maintiennent des normes éthiques strictes et font preuve d'intégrité dans toutes leurs décisions et leurs actions. La confiance et le respect sont des éléments clés d'un leadership sage. Elles privilégient les gratifications intrinsèques aux récompenses extrinsèques et croient au bien commun avant leur bien-être individuel (autotranscendance).
6. **Elles développent la capacité d'analyser de manière critique les situations, les informations et les hypothèses.** Cela les aide à prendre des décisions raisonnées plutôt qu'impulsives.
7. **Elles sont prêtes à s'adapter aux changements et sont capables d'apprendre de nouveaux défis.** Elles écoutent activement les autres et cherchent à comprendre leurs points de vue, ce qui favorise une prise de décision éclairée.
8. **Elles recherchent le mentorat auprès de personnes avisées et sont elles-mêmes prêtes à encadrer les autres.** Le partage des connaissances et de l'expérience contribue à la sagesse collective.

Michael Mumford et ses collaborateurs ajoutent trois points importants :

1. **Contrairement à la croyance populaire, le vieillissement en soi ne conduit pas nécessairement à plus de sagesse.** Cependant, la bonne nouvelle est que la sagesse (comme forme de «jugement social») peut être développée. Selon Michael Mumford et ses collaborateurs, cela implique la capacité de se voir objectivement, de pratiquer l'autoréflexion,

de percevoir les connexions, d'avoir une vision globale des situations et de pouvoir exercer un jugement éclairé même dans l'incertitude.

2. **Le courage et la sagesse s'appliquent à tous les aspects de la vie** – professionnelle, personnelle, sociale, spirituelle, etc. Vous pouvez faire preuve de sagesse et de courage en prenant des décisions difficiles au travail ou en gérant avec délicatesse un conflit dans votre vie personnelle.
3. **Le courage et la sagesse sont des caractéristiques souvent associées aux leaders.** Ils prennent les devants, possèdent une vision d'ensemble et favorisent le bien commun plutôt que leurs intérêts personnels. Les leaders qui font preuve de sagesse possèdent certaines qualités, selon Michael Mumford et ses collaborateurs :
  - a. Pour commencer, ils doivent posséder une solide capacité d'analyse pour « traiter des phénomènes complexes et ambigus dans des environnements compliqués ». Être sages signifie avoir une vision claire et réfléchie du monde qui les entoure afin d'agir en harmonie avec celle-ci.
  - b. Les leaders doivent également, selon les chercheurs, être capables de réfléchir de manière rationnelle, c'est-à-dire « chercher et comprendre les "faits" d'une situation et les traiter de manière rationnelle, tout en remettant en question la base ontologique de ces faits ».
  - c. Les leaders sont aussi créatifs et non rigides, ce qui leur permet « de penser de manière innovante et de reconnaître la valeur potentielle de leurs propres instincts dans la prise de décisions ».
  - d. Enfin, les leaders sages sont capables de communiquer leurs pensées et leur vision de manière articulée et compréhensible. Ils possèdent donc « une capacité éprouvée à toucher les gens par les mots, les émotions et l'action », selon Michael Mumford et ses collaborateurs.

## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau actuel de courage et de sagesse ?  
Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

### Votre défi

Comme le proverbe le suggère, le courage et la sagesse vont de pair. Ces deux éléments représentent les caractéristiques fondamentales des leaders remarquables. Certains croient qu'il est possible d'évaluer la présence du courage et de la sagesse dans nos actions seulement en rétrospective. Nous vous invitons à décrire en détail trois exemples marquants de courage et de sagesse que vous avez vécus dans votre journal d'apprentissage. Il peut s'agir de vos propres actions ou de celles de quelqu'un que vous connaissez personnellement.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Avant d'entreprendre cet exercice, aviez-vous réalisé à quel point ces actions pouvaient être des manifestations de courage et de sagesse ? Comment définiriez-vous personnellement le courage et la sagesse ?
2. Comment définiriez-vous le lien entre le courage et la prise de risques dans un contexte professionnel ou personnel ?
3. Comment la culture organisationnelle peut-elle influencer la capacité des individus à exprimer leur courage et leur sagesse ?
4. Quels sont les événements ou les aspects personnels de votre vie qui tendent à influencer votre capacité à faire preuve de courage et de sagesse ? Comment pouvez-vous surmonter ces obstacles pour renforcer ces qualités en vous-même ?
5. Quelles sont les principales leçons que vous avez tirées de cet exercice, en matière de développement personnel et de leadership ?
6. Comment les leaders peuvent-ils contribuer au développement du courage et de la sagesse chez les membres de leur équipe ? Quelles stratégies peuvent-ils mettre en place pour favoriser ces qualités au sein de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour faire preuve de plus de courage et de sagesse et pour inspirer les autres à faire de même.

**Roger** : J'aime beaucoup les citations qui traitent de la sagesse et du courage.

**Roxanne** : Moi aussi ! J'en ai plusieurs sur mon bureau. En voici quelques-unes qui me parlent particulièrement. Colin Powell nous dit : « Essayer de faire en sorte que tout le monde vous aime est un signe de médiocrité. Vous éviterez les décisions difficiles et vous hésiterez à affronter les personnes qui doivent l'être. » Quant à Oprah Winfrey, elle affirme : « Vous obtenez dans la vie ce que vous avez le courage de demander. »

**Roger** : Wow, je vais essayer de m'en souvenir. C'est tellement vrai : il faut oser demander pour espérer recevoir. Pour nourrir mon cheminement vers plus de courage et de sagesse, j'ai décidé de lire des ouvrages sur ces sujets. Ma liste de livres est très intéressante, mais en ce moment je lis *Wisdom : with Three New Interviews* d'Andrew Zuckerman. Le prochain sur ma liste est *Courage* de Bernard Waber.

**Roxanne** : C'est une excellente idée. Est-ce que je pourrais emprunter ces livres une fois que tu les auras terminés ?