

# LE COURAGE MANAGÉRIAL

UNE COMPÉTENCE CLÉ POUR  
NAVIGUER DANS UN MONDE  
PROFESSIONNEL EN MUTATION

LIVRE BLANC  
2026



# LE COURAGE MANAGÉRIAL, C'EST LA CAPACITÉ À VOIR, DIRE ET AGIR AVEC DISCERNEMENT ET AUDACE

Dans un environnement économique marqué par des transformations permanentes et l'instabilité, le rôle du manager n'a jamais été aussi exposé. Porter une vision, arbitrer sous pression, affronter des désaccords, décider et assumer ses décisions parfois impopulaires, autant de situations qui ne relèvent pas seulement de la compétence, mais du courage.

Comme le soulignait Aristote, le courage ne se résume ni à l'absence de peur ni à la témérité. Il se situe dans un équilibre subtil : celui d'agir de manière juste, au bon moment, pour les bonnes raisons. Transposé au monde de l'entreprise, ce principe éclaire une réalité essentielle : manager, ce n'est pas seulement piloter, c'est aussi **OSER** :

**Oser** voir les choses telles qu'elles sont

**Oser** remettre en question des pratiques établies

**Oser** sortir du rang

**Oser** dire ce qui doit être dit, même lorsque cela dérange

**Oser** prendre des décisions impopulaires

**Oser** agir, sans flancher ... et jusqu'au bout

Avant d'aller plus loin, la question fondamentale que l'on doit se poser est **POURQUOI ?**  
Pourquoi avons-nous si peu de courage ? De quoi avons-nous **PEUR ?**

## LA PEUR EST LE PLUS GRAND FREIN HUMAIN !

La liste est longue :

**Peur** de ne pas plaire

**Peur** d'être sur un terrain où les KPIs ne sont pas factuels

**Peur** de l'impopularité

**Peur** du conflit

**Peur** de se retrouver sur un terrain émotionnel

**Peur** d'un rapport de force avec une personne qui a de l'influence, du réseau, protégée ...



EN RÉSUMÉ, ET TOUT SIMPLEMENT,  
**PEUR DE SE RETROUVER AVEC PLUS DE PERTES QUE DE GAINS**

EN ÔTANT TOUS CES FREINS,  
LE CHEMIN EST OUVERT !



« LE COURAGE MANAGÉRIAL  
C'EST SAVOIR PRENDRE LE RECUL  
NÉCESSAIRE POUR TE DÉTACHER  
DE TES PROPRES PEURS »

**ALBANE HOCQUET-GALLET**

DRH ADJOINTE DU GROUPE EDITIS

Ce livre blanc propose d'explorer cette dimension souvent négligée mais déterminante du management. Il vise à mieux comprendre ce qu'est le courage managérial, comment il se manifeste concrètement, et pourquoi il constitue aujourd'hui une compétence clé pour naviguer dans un monde professionnel en mutation.

Pour mieux le comprendre, nous avons interrogé 30 dirigeants d'entreprises françaises, issus de secteurs et de tailles variés.

## MÉTHODOLOGIE



(\*) Nous adressons nos plus sincères remerciements à l'ensemble des 30 dirigeants interrogés pour le temps qu'ils nous ont accordé et leur précieuse contribution. Nous n'avons pu citer chacun d'eux, mais avons naturellement intégré toutes leurs réponses dans notre étude.

AUDITION CONSEIL - CAPGEMINI - CHU FUND - EDITIS - EURIAL - GROUPE LES ECHOS - LE PARISIEN  
GRANDVISION - HENKEL - IMERYS - INSTITUT PAOLI-CALMETTES - KOESIO - L'OCCITANE MAISONS DE FAMILLE  
RICHEMONT - ROCKWELL AUTOMATION - SNCF - VOYAGES PRIVÉS

# LES 3 ENSEIGNEMENTS CLÉS DE L'ÉTUDE

**1**

## LE COURAGE, C'EST ASSUMER SES RESPONSABILITÉS ET ALLER JUSQU'AU BOUT

Le management confère une position hiérarchique et du pouvoir, mais aussi de grandes responsabilités qu'il incombe au manager d'endosser. Aucun souci lorsqu'il navigue par temps calme, une autre histoire lorsqu'il doit naviguer en eaux troubles. Dans les situations tendues, le courage consiste à assumer pleinement ses responsabilités et à prendre les décisions qui s'imposent.

Comme le souligne **Anne Cécile Kermarrec** (DRH Rockwell Automation), « il s'agit de prendre des décisions parfois impopulaires et de les communiquer clairement, sans hésitation ni ambiguïté... il faut une bonne dose de confiance en soi, les managers courageux sont des personnes honnêtes et transparentes. »

Pour **Reinold Geiger**, le courage est un ingrédient essentiel du succès, « Je cherche le courage tout court, j'aime les aventuriers ! La plupart des gens s'arrêtent quand ça devient trop chaud. On le voit dans le sport : il te faut du courage pour gagner, tu ne lâches rien ! »



« L'ENTREPRISE EST UNE  
AVENTURE ! ON A BESOIN DE  
GENS QUI AIMENT S'AVENTURER,  
FRANCHIR LES OBSTACLES POUR  
ALLER JUSQU'AU BOUT »

### **REINOLD GEIGER**

PDG DE L'OCCITANE EN  
PROVENCE

## 2

**LE COURAGE, C'EST MENER DES CONVERSATIONS  
DIFFICILES, ÉMOTIONNELLEMENT CHARGÉES**

**Julien Assouline** (Global Head of Financial Services at Capgemini Invent) construit tous ses projets sur un socle relationnel solide. Pas facile d'aborder des sujets sensibles, pourtant, Julien reconnaît l'importance du courage managérial : « Dire les choses telles qu'elles sont, même - et surtout - quand c'est difficile ! Ça se mesure le jour où tu dois te séparer d'une personne qui n'est pas au bon endroit ».

**France Charletty**, DRH du Groupe Maisons de Famille partage sa vision : « Le courage est indissociable du rôle de manager, pour réussir, faire du feedback dans les deux sens, avoir des conversations difficiles. Pour moi le courage c'est le terreau de la réussite. Ce que je vois chez les gens courageux c'est qu'ils se connaissent bien, ils ont une bonne assertivité, ils sont bien alignés, capables de s'adapter aux autres. Quelqu'un de courageux a la capacité à dépasser ses peurs ; les courageux sont des gens libres. Pour moi un acte de courage te fait grandir et fait grandir les autres ».

Pour **Bruno Kahne** (Learning Director, auteur du livre « Deaf Tips »), « Le courage de dire les choses ... tu dois choisir ce que tu dis, à qui, quand et surtout comment tu le dis. Si tu es émotionnellement trop proche, tu risques de te cramer, si tu es émotionnellement trop loin, tu risques de te désengager et si tu durcis le ton, tu risques de compromettre la relation ».



« IL FAUT DE LA CLARTÉ ET DU COURAGE POUR NOMMER CE QUI SE PASSE, METTRE DES MOTS. DONNER DU FEEDBACK À QUELQU'UN QUI N'A PAS ATTEINT SON NIVEAU DE VENTE, C'EST FACILE, IL LE SAIT, LES CHIFFRES SONT LÀ POUR LE PROUVER. POUR QUELQU'UN QUI A DES COMPORTEMENTS INADÉQUATS, C'EST PLUS DIFFICILE. »

**MARIE AUDE STOCKER**

CHIEF PEOPLE OFFICER  
RICHEMONT

**DIRE LES CHOSES DE MANIÈRE RECEVABLE EST UNE COMPÉTENCE CLÉ QUI VA DE PAIR AVEC LE COURAGE MANAGÉRIAL.**

L'ENTREPRISE DOIT ÊTRE VIGILANTE POUR IDENTIFIER CE QUI RELÈVE DU « **FAUX COURAGE** »

Certaines postures peuvent donner l'illusion du courage et produisent les effets inverses à ceux recherchés :

- La brutalité déguisée en franchise.
- Les décisions impulsives
- L'affirmation de l'ego au détriment du collectif

Ce type de posture peut donner une impression d'efficacité à court terme mais à moyen-long terme elle détruit la confiance, affaiblit les équipes et par conséquent nuit aux résultats.



« ON NE VEUT PAS FAIRE DE VAGUE, ALORS ON RESTE DANS L'EXISTANT. PARFOIS ÇA SORT BRUTALEMENT, CEUX QUI MANQUENT DE NUANCES SONT ABRUPTS ET FRONTAUX, ET CELA CASSE LA RELATION »

**ISABELLE HAGARD**

VP HR, DRH CAPGEMINI



## 3

**LE COURAGE, C'EST ÊTRE JUSTE ET AGIR POUR LE COLLECTIF**

Vous connaissez certainement cet adage africain : seul on va plus vite, ensemble on va plus loin et plus longtemps.

Autant il est facile à comprendre, autant il est difficile à incarner, l'humain étant un animal qui a une fâcheuse tendance à défendre son pré carré et à « jouer solo » !

Selon **Isabel Faure** (DRH Koesio), le courage managérial est une posture que l'on doit incarner pour le bien de tous : savoir dire non et expliquer, ne pas se cacher derrière les décisions de la direction, porter les décisions d'une entreprise, être juste et clair sur tous les sujets.



Le manager courageux est une personne énergique et déterminée, alignée avec ses valeurs profondes. Cependant, il n'agit pas pour son propre gain, son objectif est toujours la réussite collective. Cette posture, fondée sur la confiance et la vision long terme, renforce durablement la performance et l'engagement des équipes.



« LE COURAGE MANAGÉRIAL, C'EST LA FAÇON DONT TU MANAGES LA DIFFÉRENCE ENTRE TES VALEURS PROFONDES ET CE QU'ON TE DEMANDE DE FAIRE, CE QUE TU DOIS FAIRE ET CE QUE TU AIMERAIS FAIRE »

**XAVIER MARTIN**

PRÉSIDENT HENKEL FRANCE

# LES BONNES PRATIQUES

Les témoignages recueillis mettent en lumière des formes de courage concrètes, pratiquées au quotidien par les leaders.

## 1. IMPLANTER UNE CULTURE DU COURAGE MANAGÉRIAL

Le courage managérial ne doit pas rester un concept, il doit être fortement ancré dans la culture et incarné par tous les managers. Le courage fait partie des 6 valeurs du Groupe Richemont. **Marie Aude Stocker** est très claire sur le sujet, le courage doit être :

1. Posé comme valeur, puis
2. Décliné en comportements observables :
  - Dans la prise de décision
  - Dans l'action
  - Pour regarder les problèmes en face
  - Pour mener des conversations difficiles
3. Inclus dans l'évaluation de la performance

Chez GrandVision, **Agnès Penchaud**, Human Resources Director, conduit le projet « Exillance », mix de bienveillance et d'un niveau d'exigence qui croît sans cesse.



« AVEC DES ÉTUDES DE CAS CONCRETS ET DES MISES EN SITUATION, LES MANAGERS PRENNENT CONSCIENCE DE LEUR STYLE NATUREL, APPRENNENT À ÊTRE FERME SUR LE FOND ET DOUX SUR LA FORME. IL FAUT BEAUCOUP D'ÉNERGIE POUR TRANSFORMER UNE CULTURE MANAGÉRIALE, MAIS PARFOIS C'EST NÉCESSAIRE, ET QUELLE SATISFACTION LORSQUE L'ON VOIT LES NOUVEAUX COMPORTEMENTS QUI S'INSTALLENT PEU À PEU DANS LE QUOTIDIEN »

**AGNÈS PENCHAUD**

HUMAN RESOURCES DIRECTOR  
GRANDVISION

## 2. DIRE CE QUI DOIT ÊTRE DIT

67% des Dirigeants interrogés constatent que la plupart des collaborateurs n'osent pas remettre en question les idées dominantes de leur organisation, et surtout pas celles du grand patron ! Flatter l'ego du patron lui fera plaisir mais ne l'aidera pas à avoir une vue éclairée de la situation. Dans une relation saine, d'égal à égal, la posture basse doit être bannie ; le courage consiste à privilégier l'authenticité et la clarté, même lorsque cela crée de l'inconfort. A contrario, ne pas dire les choses alimente la frustration, la démotivation, l'incompréhension et la perte de sens.

**67% DES DIRIGEANTS INTERROGÉS CONFIRMENT QUE LES COLLABORATEURS N'OSENT PAS REMETTRE EN QUESTION LES IDÉES DOMINANTES DE LEUR ORGANISATION**

A contrario, ne pas dire les choses alimente la frustration, la démotivation, l'incompréhension et la perte de sens.

## 3. ADOPTER UN ÉTAT D'ESPRIT ENTREPRENEURIAL

Ici, le constat est sans appel : l'entrepreneuriat est indissociable du courage, et pourtant 83% des dirigeants interrogés convergent vers le même résultat, la posture d'entrepreneur n'est pas naturelle chez les managers.

« Nous encourageons l'entrepreneuriat à tous les échelons, cette valeur est ancrée dans la culture de la société, aux côtés de l'esprit d'équipe, de l'exemplarité et de l'authenticité. »  
Reinold Geiger (PDG de l'Occitane en Provence)

Assumer la propriété de ses décisions, qu'elles mènent au succès ou à l'erreur, et en tirer des enseignements constructifs. Un manager qui assume ses choix inspire confiance et crédibilité auprès de ses équipes, créant un environnement où chacun se sent encouragé à agir avec initiative. En somme, l'esprit entrepreneurial transforme les menaces en opportunités et les défis en aventure.

## 4. PRENDRE DES DÉCISIONS, MÊME IMPOPULAIRES

Prendre une décision, c'est aussi en assumer les conséquences — vis-à-vis de son équipe, de sa hiérarchie ou de l'organisation. « Décider, c'est accepter d'être exposé. Le courage managérial implique d'assumer des choix non consensuels — mais nécessaires » indique **Dominique Huth**, Directeur Général d'activité Eurial.

54% des Dirigeants interrogés considèrent que les managers ne jouent pas pleinement leur rôle. Craignant une réaction forte, ils préfèrent éviter les conversations difficiles ... c'est ainsi que des dizaines de collaborateurs poursuivent leur chemin professionnel sans jamais avoir entendu un feedback de recadrage.

## 5. (SE) REMETTRE EN QUESTION

Reconnaître ses erreurs, demander du feedback, ajuster sa posture, ces comportements demandent une forme de courage plus introspective. « Le courage, c'est aussi dire : je me suis trompé. » Cela implique d'accepter que nos décisions et nos méthodes ne sont pas toujours parfaites et d'être prêt à ajuster. Un manager capable de réflexion critique montre l'exemple et encourage ses équipes à apprendre de leurs erreurs. Cette posture favorise l'innovation, l'adaptabilité et la croissance collective. En cultivant l'humilité et l'écoute, le leadership devient un moteur de progrès durable pour tous.



« IL EST TROP FACILE DE REPORTER LA FAUTE SUR LES AUTRES, SUR LA CONJONCTURE, SUR LE MARCHÉ. LES BONS, MÊME LORSQU'ILS TRAVERSENT UNE PÉRIODE DIFFICILE, S'EN SORTENT TOUJOURS. C'EST TRÈS SIMPLE : LORSQU'ON NE S'EN SORT PAS ET QU'ON NE PERFORME PLUS, IL FAUT SE REMETTRE EN QUESTION. PERSONNELLEMENT, J'AI CETTE OBSESSION DE REMISE EN CAUSE PERMANENTE »

**DENIS PHILIPON**

PDG DE VOYAGE PRIVÉ

# COMMENT DÉVELOPPER LE COURAGE MANAGÉRIAL

Comme évoqué ci-dessus, il n’y a pas un seul facteur à modifier isolément. Implanter une culture du courage nécessite vient du haut, et nécessite un dispositif cohérent, modélisé par la direction générale qui se décline à travers tous les échelons.

Voici nos recommandations pour assurer une transformation durable :

**1. Traiter le pourquoi en premier :**  
pourquoi y a-t-il a un manque de courage au sein de l’organisation ?

**2. Décliner le courage** en comportements observables :

- Pour regarder les problèmes en face
- Pour mener des conversations difficiles
- Pour proposer des ruptures
- Pour initier et conduire le changement

**3. Créer une zone sans craintes “ZSC”**, valoriser l’apprentissage, reconnaître la valeur de l’échec, bannir le blâme

**4. Inclure le courage** dans tous les programmes de management et de leadership

**5. Aligner les systèmes** et processus RH pour prioriser le courage au niveau du recrutement, des évaluations, des promotions internes et de la rémunération



# LE COURAGE MANAGÉRIAL N'EST NI UN TRAIT DE PERSONNALITÉ RÉSERVÉ À QUELQUES-UNS, NI UN ACTE EXCEPTIONNEL



C'est une posture qui se construit dans le temps, au fil des décisions, des interactions et des remises en question, malgré l'inconfort émotionnel.

Dans un monde professionnel en mutation, il devient un levier essentiel pour instaurer la confiance, prendre des décisions justes et exercer un leadership responsable.

Le courage managérial ne dépend pas que des individus : il exige un cadre et une culture qui le favorisent.

L'organisation et ses dirigeants partagent la responsabilité de créer un environnement où oser, questionner et agir avec audace devient possible et valorisé.

POUR ALLER PLUS LOIN :



**Harvard Business School – Amy Edmondson** (The Fearless Organization)

Introduit le concept clé de sécurité psychologique, indispensable pour oser parler, décider et prendre des risques.