

« LE COURAGE EN ENTREPRISE : COMMENT LE DÉVELOPPER ? »

Une enquête pour les Entretiens de Valpré /réalisée par Kea & Partners

En 2021, à l'initiative des Entretiens de Valpré, une enquête a été réalisée auprès de managers et dirigeants, sur le thème du courage en entreprise. **150 personnes ont répondu au questionnaire :**

- > La moitié des répondants sont des dirigeants et cadres dirigeants, un cinquième sont des managers.
- > Une majorité (56%) appartiennent à des entreprises de moins de 50 salariés.

Cette enquête est complétée d'entretiens qualitatifs menés auprès de dirigeants et coachs de dirigeant.

QUELS ENSEIGNEMENTS PEUT-ON RETIRER DE CETTE ENQUÊTE ?

1^{ER} ENSEIGNEMENT

pour la **quasi-totalité des répondants (92%)** – dirigeants et cadres dirigeants, rappelons-le –, « **devoir faire preuve de courage** » fait partie de leur quotidien professionnel, le courage étant jugé une vertu « indispensable » pour réussir en entreprise pour 89% des répondants.

L'année au cours de laquelle cette enquête a été réalisée, marquée par l'épidémie de covid-19, les mesures prises par les pouvoirs publics et leur répercussion sur la santé économique des entreprises, n'a sûrement pas été pour rien dans l'importance donnée à la vertu du courage, en des temps incertains qui réclament prise de risque et résilience.

Pourtant, malgré ce climat global d'insécurité, seuls 20% des répondants disent éprouver « très souvent » de la **peur** dans leur fonction, contre 66% déclarant l'éprouver « de temps en temps ». Le courage serait-il donc l'autre nom de la capacité à *surmonter sa peur*? C'est ce que pense en tout cas l'une des dirigeantes interrogées en entretien individuel :

« Le courage sans la peur n'existe pas. La témérité, c'est avoir à vaincre sans peur. On est très courageux quand on a très peur. Comme je suis très peureuse, je dois être très courageuse »
(Dirigeante, entreprise de services)

2^E ENSEIGNEMENT

La crise actuelle demande un surcroît de courage pour 87% des répondants, et ce, particulièrement pour les managers et les dirigeants. Forçant un bouleversement brutal de la manière dont les employés travaillent, dont les clients se comportent et dont les chaînes d'approvisionnement fonctionnent, la crise exige le renouvellement des modèles d'entreprise, l'adaptation et la résilience, ce qui nécessite du courage, notamment de la part des dirigeants et des managers pour agir afin d'innover et de rechercher différentes alternatives pour réduire les impacts négatifs sur leurs entreprises.

3^E ENSEIGNEMENT

Où va-t-on puiser les forces pour faire preuve de courage ? Les 3 principales sources citées sont :

- 1. Le sens de l'action professionnelle** (plébiscité par 45% des répondants) : nourri par l'ambition, la vision ou la raison d'être de l'entreprise, qui donne un plus grand sens au travail au-delà des objectifs économiques, permettant une vision claire de l'importance du rôle de chacun pour la société.
- 2. Les valeurs et convictions personnelles** (plébiscité par 44% des répondants) : la famille, les valeurs personnelles, la foi, les convictions.

« Le courage, c'est aller là où nos convictions nous portent, surtout si elles sont à contre-courant »
nous dit l'un des dirigeants interrogés.

« Le courage de tenir bon sur ses valeurs, c'est cela le vrai courage », affirme un autre.

- 3. Le collectif** (plébiscité par 36% des répondants) : œuvrer pour le bien commun de l'entreprise, dans sa dimension sociale : les salariés, les clients. C'est aussi pour eux, et pas seulement pour soi, que l'on mobilise la ressource du courage.

4^E ENSEIGNEMENT

Le courage, c'est d'abord pour les dirigeants **oser dire, persévérer et donner de l'autonomie**. C'est incontestablement une bonne nouvelle, car c'est une attente clairement exprimée par les jeunes générations, attente que l'on constate dans leur goût de plus en plus prononcé pour les petites structures, où elles pensent pouvoir prendre des responsabilités plus rapidement que dans les grandes.

On peut néanmoins avoir une pointe d'étonnement à la lecture de ce résultat car, naïvement, à l'heure des « entreprises libérées » et autres « univers VUCA », on aurait pu penser ce résultat en place depuis un certain temps déjà. Du coup, on en vient à se poser la question : est-ce si réellement le cas ? Cela interroge en tout cas sur l'adéquation des pratiques managériales des quinquagénaires et leurs aînés (rappelons que plus de la moitié de l'échantillon est constituée de répondants de 50 ans et plus) aux attentes des plus jeunes.

La génération des 50 et +, aux commandes des entreprises, a grandi à une époque où, en lieu et place de « l'autonomie » et de « la confiance », c'était plutôt des vertus comme la loyauté, la fidélité, la qualité d'exécution qui étaient recherchées. Mais les temps ont changé, et sans doute qu'une petite « mise à jour » du logiciel managérial ne serait pas superflue pour réduire les écarts générationnels.

5^E ENSEIGNEMENT

Lorsque l'on demande aux interviewés quels peuvent être les plus grands **freins à l'expression du courage des collaborateurs**, on trouve une autre confirmation de l'importance du management, mais aussi de la culture de l'entreprise et des comportements individuelles.

Ces 3 **dimensions ressortent très nettement** dans les réponses les plus citées :

- > **Dimension culturelle** : « Ne pas encourager ses collaborateurs à oser »
- > **Dimension managériale** : « Donner peu de délégation et d'autonomie à ses collaborateurs »
- > **Dimension individuelle** : « Ne pas défendre son équipe »

Le courage trouve donc à s'exprimer à travers la qualité de ces 3 dimensions ce qui, là encore, peut être considéré comme une bonne nouvelle, car une culture qui encourage à oser, la valorisation de l'autonomie des collaborateurs et la promotion de l'intérêt collectif au détriment de l'intérêt individuel, cela se travaille, cela se développe.

6^E ENSEIGNEMENT

92% des dirigeants pensent que leur entreprise encourage le courage, mais ce serait courageux d'aller le vérifier auprès des équipes : seulement **48% des managers et 63% des salariés** sont d'accord ! Aurions-nous là un fossé au sein des entreprises, les cadres dirigeants s'illusionnant pour partie sur la façon dont leurs modes de management sont perçus par leurs collaborateurs ? Il ne serait sans doute pas inintéressant d'engager un dialogue sur ce sujet au sein des entreprises.

7^E ENSEIGNEMENT

Quand on demande les personnalités qui incarnent le mieux le courage, 4 grands profils ressortent dans les réponses :

- > **Dirigeants engagés dans la responsabilité de l'entreprise** (33% des réponses) : Emmanuel Faber, Pascal Demurger, Bill Gates
- > **Dirigeants qui ont fait preuve de résilience** (17% des réponses) : Olivier Ginon, Elon Musk, Ben Smith, Jack Ma, Nicolas Dufourcq, Philippe Brassac, Frédéric Pierucci, Carlos Tavares, Jean-Pierre Farandou
- > **Personnes politiques** (10% des réponses) : Emmanuel Macron, Angela Merkel, Bernard Tapie, Thierry Breton
- > **Pas une personne mais un collectif** (10% des réponses) : Hôtels, patrons de PME confrontés à la crise, restaurants, représentants de la fonction RH

LE COURAGE, ÇA S'ATTRAPE ?

LE COURAGE FAIT PARTIE DU QUOTIDIEN DES DIRIGEANTS... TOUT COMME LA PEUR



92%

des dirigeants ont le sentiment de devoir faire preuve de courage dans leur fonction



86%

des dirigeants ont peur dans l'exercice de leur fonction : c'est 9 points de plus qu'en 2020



87%

des répondants estiment que la crise actuelle demande un surcroît de courage

3

SOURCES PRINCIPALES OÙ PUISER LES FORCES NÉCESSAIRES À L'EXERCICE DU COURAGE

1

45%

Le sens de l'action professionnelle

2

44%

Les valeurs & convictions personnelles

3

36%

Le collectif

#01



Oser dire

#02



Être persévérant dans les orientations prises malgré les difficultés

#03



Donner de l'autonomie à ses collaborateurs, accepter de faire confiance

#04



Affronter les situations sans attendre

#05



Affronter les mécontentements

TOP 5

DES LEVIERS
D'EXPRESSION
DU COURAGE

3 DIMENSIONS DE FREINS AU COURAGE DES COLLABORATEURS

DIMENSION MANAGÉRIALE

Lorsque les attentes, les droits et devoirs ne sont pas clairement explicités par le management



DIMENSION CULTURELLE

Lorsque les organisations n'encouragent pas à oser



DIMENSION INDIVIDUELLE

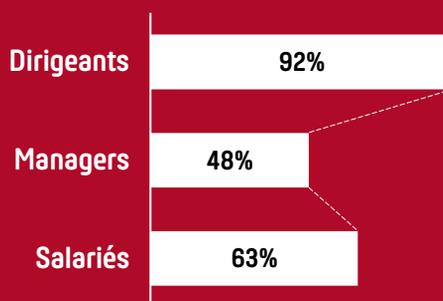
Lorsque l'intérêt individuel prime sur le collectif



LES DIRIGEANTS PENSENT AVOIR MIS EN PLACE LES CONDITIONS NÉCESSAIRES À L'EXPRESSION DU COURAGE...

... MAIS CE SERAIT COURAGEUX D'ALLER LE VÉRIFIER AUPRÈS DES ÉQUIPES !

Diriez-vous que la culture de votre entreprise favorise l'expression du courage ?



4 GRANDS PROFILS DE PERSONNALITÉ EN TANT QU'EMBLÈME DU COURAGE

33%

dirigeants sont engagés dans la responsabilité de l'entreprise

17%

dirigeants ont fait preuve de résilience

10%

personnes politiques

10%

un collectif plutôt qu'une personne

