

ANALYSE

« Il importe surtout de pleinement assumer les suites d'une décision » : pourquoi le courage est au coeur du management

Pour les dirigeants, le courage est une vertu clé, construite au fil des épreuves et des renoncements. Il s'agit d'une démarche continue, inhérente au leadership, qui mêle lucidité et liberté intérieure, et qui dépasse l'instant de la prise de décision.

Les Echos 29.01.2026



C'est au contact du réel, incertain, complexe, parfois dangereux, que le courage se forge. (Photo iStock)

Par **Muriel Jasor**

Publié le 28 janv. 2026 à 06:53 | Mis à jour le 28 janv. 2026 à 12:02



Votre abonnement vous permet d'accéder à cet article

La pièce « La Fin du courage », librement inspirée de l'essai éponyme de la philosophe et psychanalyste Cynthia Fleury et interprétée par Isabelle Adjani et Laure Calamy, a

remporté un franc succès vendredi dernier au Théâtre de l'Atelier, à Paris. Elle reflète l'idée chère à l'essayiste selon laquelle « notre époque est celle de l'instrumentalisation et de l'effacement du courage ». Mais, poursuit Cynthia Fleury, « nul ne résiste à cet avilissement moral et politique. Il s'agit de surmonter ce désarroi et de retrouver le ressort du courage, pour soi, pour nos dirigeants si souvent contre-exemplaires, pour nos sociétés livrées à une impitoyable guerre économique liée aux faillites démocratiques, et au-delà ».

Dans le milieu de l'entreprise, interroger la place du courage - ce « juste milieu entre témérité et lâcheté » auquel Aristote attribue « la première des qualités humaines car elle garantit toutes les autres » - revient à plonger autant dans des réalités individuelles que dans des enjeux collectifs.

Actes simples et quotidiens

Une toute récente étude de Circle Strategy - menée auprès d'une cinquantaine de dirigeants issus d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs -, en partenariat avec la 22^e édition des Entretiens de Royaumont, nous apprend que ces leaders considèrent le courage comme une vertu structurante, presque la colonne vertébrale de leur fonction.

« Un dirigeant sur trois lie cette qualité à **une prise de responsabilité dans la décision** ; un sur cinq au respect absolu de convictions et de valeurs, et, contre toute attente, seulement un sur dix à une prise de risque », dévoile Jean-Marc Liduena, CEO et managing partner du cabinet Circle Strategy, à l'initiative de l'enquête.

Rarement inné, le courage se construit au travers d'actes simples et quotidiens dans un environnement où, aujourd'hui, la complexité et la distorsion d'information font particulièrement rage. Il s'affûte avec les années, les épreuves, les doutes, les moments de solitude et les renoncements.

Comment émerge-t-il en environnement professionnel ? « Après la phase d'analyse, où l'on récolte des données, on écoute et on échange avec les autres, vient le rendez-vous

avec soi. Il y a un moment où, dans ce mouvement de balancier, une solution se dessine », témoigne Angeles Garcia-Poveda, la présidente du groupe industriel Legrand. Nul besoin, de prime abord, de le poser en porte-étendard : le courage n'est pas nécessairement tonitruant.

« Le courage n'existe pas sans choix et sans pleine conscience. Il exige une liberté intellectuelle et éthique. »

Antoine de Saint-Affrique, Directeur général de Danone

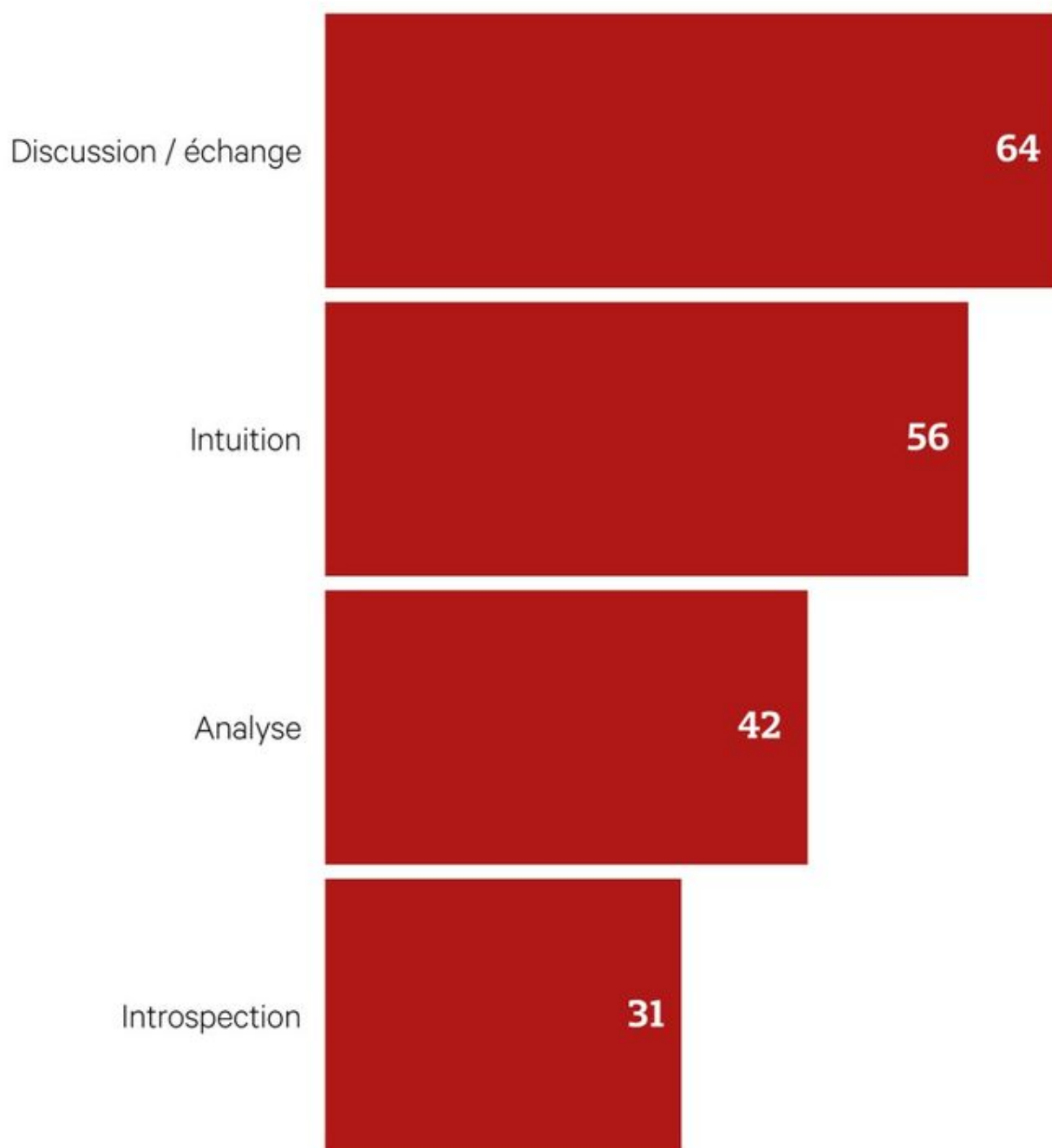
Ainsi, la semaine dernière à Davos, **en quittant le dîner auquel elle était conviée** (comme d'autres leaders européens), la présidente de la Banque centrale européenne, Christine Lagarde, a réaffirmé fermement et sans mot dire, face au secrétaire américain au Commerce, sa cohérence et ses convictions. C'est au contact du réel, incertain, complexe, parfois dangereux, que le courage se forge et s'exprime dans des choix décisifs, mûrement discernés, où s'équilibrent analyse rationnelle et intuition, lucidité et liberté intérieure.

« Le courage naît de l'ambition et de l'opportunité, pas du risque, qui n'est qu'un obstacle à anticiper », résume Antoine de Saint-Affrique, le directeur général de Danone. « Il n'existe pas sans choix et sans pleine conscience. Il exige une liberté intellectuelle et éthique. »

Les dirigeants qui font acte de courage en font-ils l'apprentissage auprès de certains modèles ? Une proportion de 35 % invoquent des personnalités de premier plan : Thomas More, Gandhi, Nelson Mandela, de Gaulle, Churchill... « Je m'inspire de figures historiques lorsque j'ai une difficulté. J'espère transmettre le courage à mes enfants par la valeur de l'exemple », confirme Emmanuel Métais, le doyen de l'Edhec Business School.

Les processus de la prise de décision courageuse

Réponses, en %



« LES ECHOS » / SOURCE : CIRCLE STRATEGY

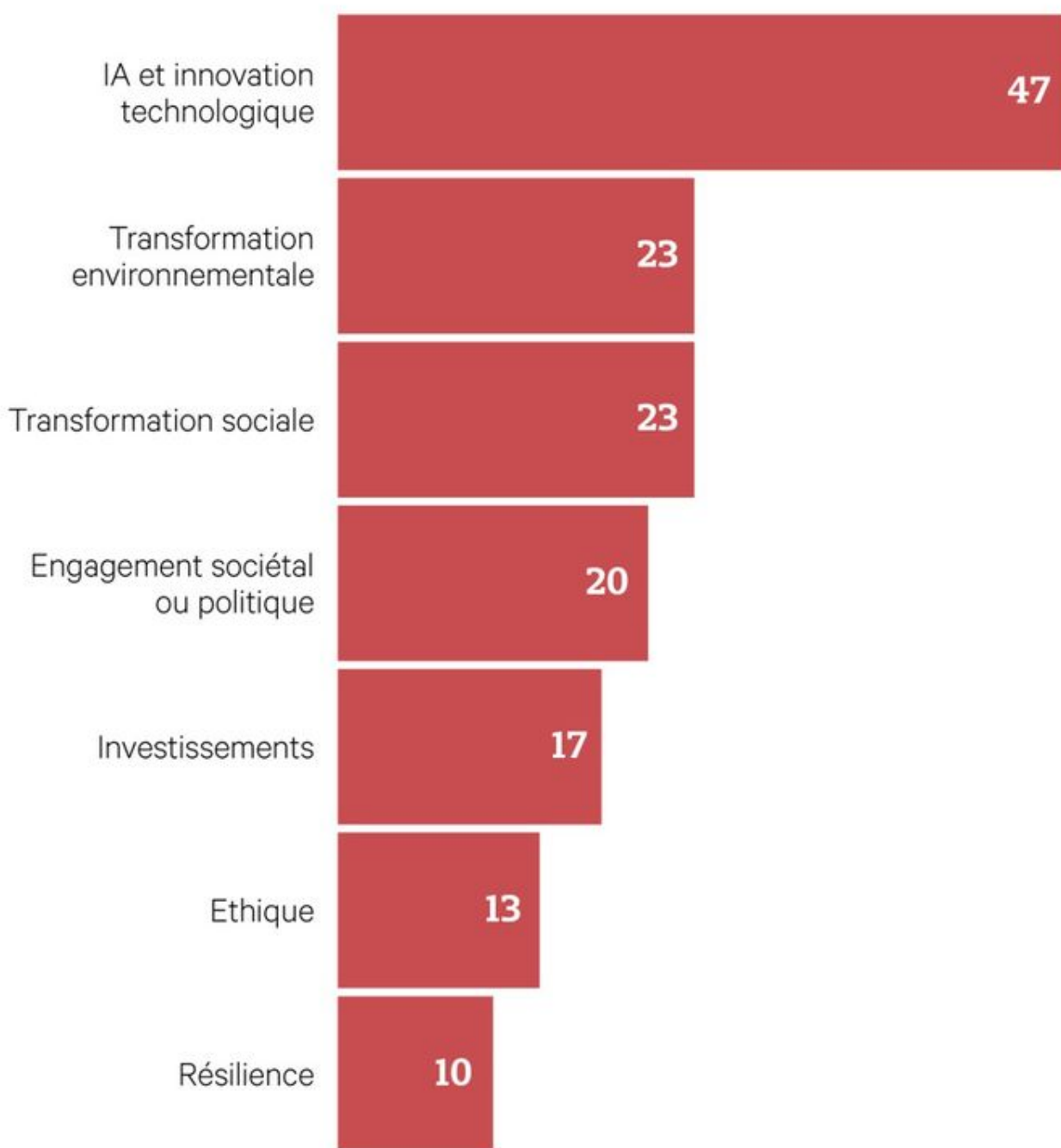
Mais **beaucoup exercent leur leadership** en cherchant des exemples dans leur environnement familial ou plus ou moins immédiat : un autre dirigeant (40 %), un membre de leur famille (8 %), un(e) supérieur(e) hiérarchique ou mentor (8 %) ou encore une figure religieuse (5 %).

« **Toute personne est dotée de la capacité d'être courageuse.** Nous avons juste besoin de réveiller ce courage, de le faire grandir », assure Hubert de Boisredon, le président-directeur général d'Armor Group. Et c'est « dans la pratique, en étant au contact de la difficulté, du danger, du péril et de l'incertitude, mais aussi d'autres personnes qui apportent leur énergie » qu'il grandit, complète Michel de Rosen, président du conseil d'administration de Forvia.

La révolution technologique serait le domaine qui requerrait le plus de courage, selon les dirigeants sondés. Car il leur faut « avoir le courage de se mettre en situation de vulnérabilité sur l'intelligence artificielle : désapprendre, expérimenter et apprendre de nouveau », argumente Frédéric Tardy, le directeur général de Microsoft France. Viennent ensuite, en se limitant au tiercé de tête des urgences, les transformations environnementales et sociales.

Les domaines où le courage sera le plus requis

Réponses, en %



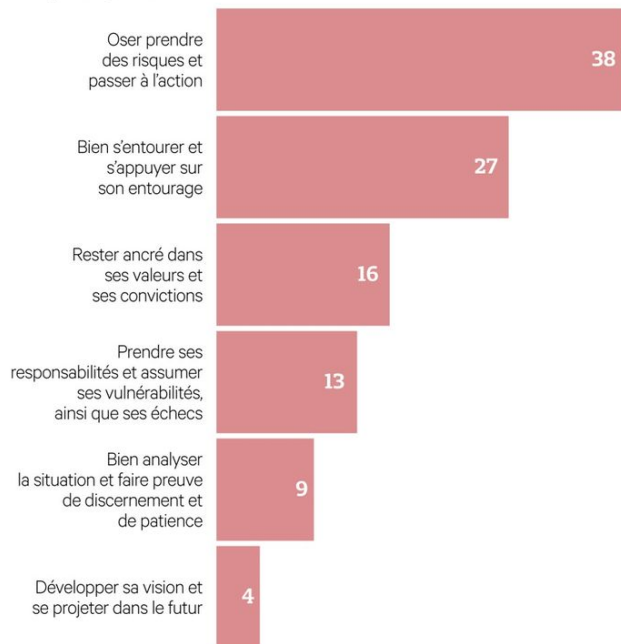
« LES ECHOS » / SOURCE : CIRCLE STRATEGY

Pour beaucoup, le risque essentiel réside dans l'immobilisme. Oser se mettre en mouvement est crucial pour les patrons de petites et moyennes entreprises et de structures de taille intermédiaire, où une question de survie peut se poser à tout moment.

« En revanche, dans de grandes organisations, où il n'est pas toujours nécessaire d'avoir un fait marquant pour progresser, il suffit souvent d'occuper une fonction et de s'assurer qu'il ne se passe rien de négatif. Ce contexte ne pousse pas particulièrement au courage », estime l'ancien patron du GIE Cartes Bancaires Jean-Paul Mazoyer. N'en concluons cependant pas trop vite que le courage déserte les grandes organisations.

Les conseils aux nouvelles générations de dirigeants

Réponses, en %



« LES ECHOS » / SOURCE : CIRCLE STRATEGY

« Mon conseil aux jeunes dirigeants est de rester curieux », appuie Audrey Duval, présidente de Sanofi France, vice-présidente exécutive et directrice des affaires corporate groupe de Sanofi. « Il faut toujours pouvoir continuer à se dire 'je vais aller écouter telle personne, regarder comment fonctionne telle technologie...' »

Et Jean-Marc Liduena de rappeler, en citant Charles Péguy, qu'« il faut toujours dire ce que l'on voit : surtout, il faut toujours, ce qui est plus difficile, voir ce que l'on voit ».

Comme lui, Audrey Duval et bien d'autres dirigeants ont à coeur de transmettre de précieux conseils aux nouvelles générations de leaders et de participer à **une réflexion évolutive sur le leadership.**

Le courage ne réside pas uniquement dans l'instant de la décision ; l'important est d'être prêt(e) à en assumer toutes les conséquences. Et cette considération pose le courage en outil majeur de la gouvernance d'entreprise, dont les leaders pourraient bien plus tirer avantage : l'entreprise n'a-t-elle pas tout à gagner de l'effort fourni par tous - dirigeants, managers et collaborateurs - pour **surmonter leur peur d'agir différemment ?**