

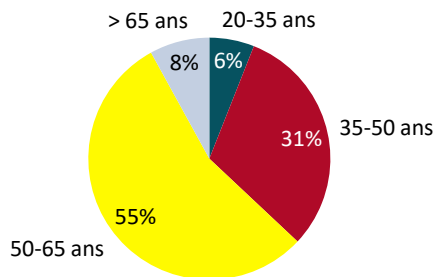
RÉSULTATS DE L' ENQUÊTE « LE COURAGE, ÇA S'ATTRAPE ? »

MARS 2021

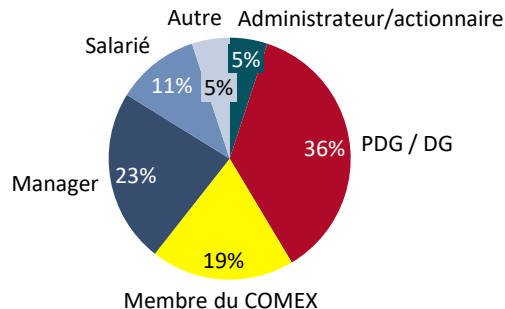


QUI SONT LES RÉPONDANTS ?

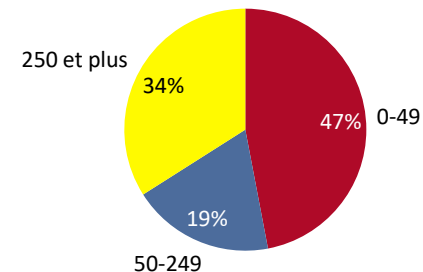
AGE



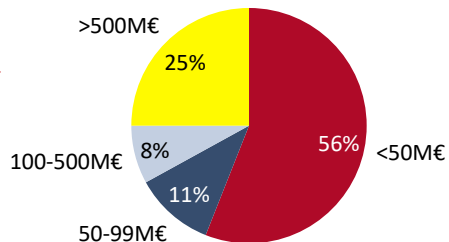
FONCTION



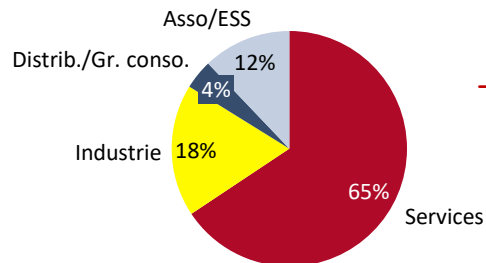
EMPLOYÉS



CHIFFRE D'AFFAIRES



SECTEUR



LES 8 ENSEIGNEMENTS EN SYNTHÈSE ...

1. LE COURAGE FAIT PARTIE DU QUOTIDIEN DU DE 90% DES DIRIGEANTS, ET LA PEUR AUSSI !
2. LA CRISE ACTUELLE DEMANDE UN SURCROIT DE COURAGE POUR 91% DES RÉPONDANTS
3. LES MESURES PRISES PAR L'ÉTAT POUR TRAVERSER LA CRISE ONT GLOBALEMENT FAVORISÉ L'ESPRIT DE COURAGE DANS LES ENTREPRISES
 - > Sauf les fermetures administratives
4. LES DIRIGEANTS CITENT 3 SOURCES PRINCIPALES OÙ PUISER LES FORCES NÉCESSAIRES À L'EXERCICE DU COURAGE :
 - > Le sens de l'action professionnelles
 - > Les valeurs et convictions personnelles
 - > Le collectif
5. LE COURAGE, C'EST D'ABORD POUR LES DIRIGEANTS DONNER DE L'AUTONOMIE, FAIRE CONFIANCE ET ÊTRE PERSÉVÉRANT
 - > Mais pas tellement prendre des risques et des initiatives
6. LES PRINCIPAUX FREINS AU COURAGE :
 - > Ne pas encourager ses collaborateurs à oser
 - > Être flou sur les attendus des collaborateurs
 - > Ne pas défendre son équipe
7. 96% DES DIRIGEANTS PENSENT QUE LEUR ENTREPRISE ENCOURAGE LE COURAGE ... MAIS SEULEMENT 53% DES MANAGERS ET SALARIÉS !
8. LES EXEMPLES DE PERSONNALITÉS COURAGEUSES : DES PATRONS QUI S'ENGAGENT SUR LA RESPONSABILITÉ ET INNOVENT

LE COURAGE FAIT PARTIE DU QUOTIDIEN DE 90% DES DIRIGEANTS, ET LA PEUR AUSSI !

LE COURAGE EN ENTREPRISE

Dans votre fonction, aujourd'hui, avez-vous le sentiment de devoir faire preuve de courage ?



Le courage vous paraît-il une vertu indispensable pour réussir en entreprise ?

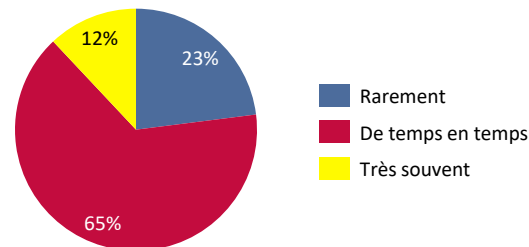


■ Non, pas du tout ■ Oui, un peu
■ Non, pas vraiment ■ Oui, tout à fait

Les répondants expriment avec un fort consensus que le courage fait partie de la fonction du dirigeant

PAS DE COURAGE SANS PEUR À AFFRONTER

Dans l'exercice de votre fonction, aujourd'hui, vous arrive-t-il d'avoir peur ?



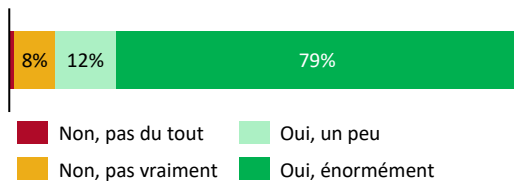
■ Rarement
■ De temps en temps
■ Très souvent

Une reconnaissance de l'exigence des fonctions de dirigeant : 80% des dirigeants reconnaissent avoir peur dans l'exercice de leurs fonctions

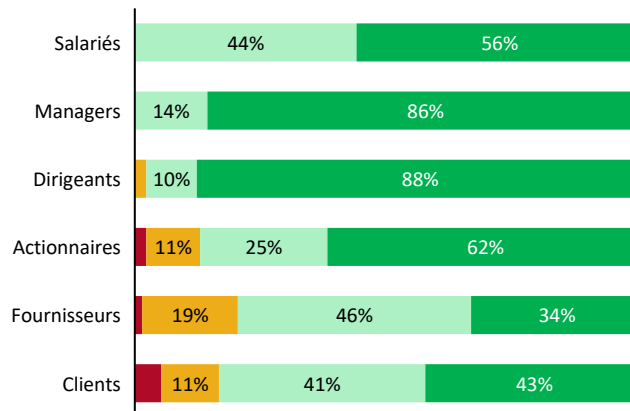
« Le courage sans peur n'existe pas. La témérité, c'est avoir à vaincre sans la peur. On est très courageux quand on a très peur. Comme je suis très peureuse, je dois être très courageuse »

LA CRISE ACTUELLE DEMANDE UN SURCROIT DE COURAGE POUR 91% DES RÉPONDANTS

SELON VOUS, LA CRISE ACCENTUE-T-ELLE LA NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER LE COURAGE DANS L'ENTREPRISE ?

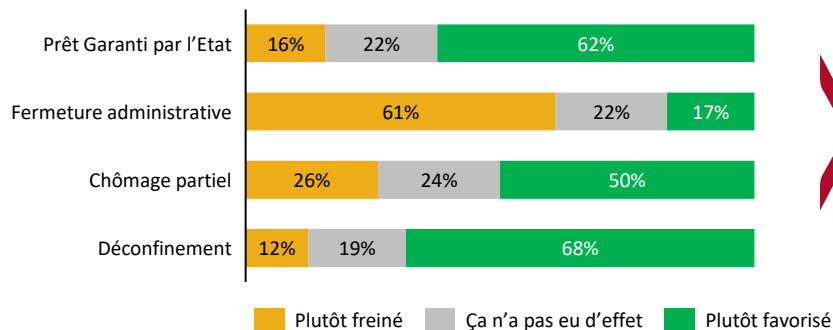


SI OUI, À QUEL NIVEAU PENSEZ-VOUS QU'IL FAILLE PARTICULIÈREMENT CULTIVER ET ENCOURAGER LE COURAGE EN ENTREPRISE ?



LES MESURES PRISES PAR L'ÉTAT POUR TRAVERSER LA CRISE ONT FAVORISÉ L'ESPRIT DE COURAGE

FACE À LA CRISE QUE NOUS TRAVERSONS, LE GOUVERNEMENT A DÛ PRENDRE DES DÉCISIONS. DIRIEZ-VOUS QU'ELLES ONT PLUTÔT FAVORISÉ OU PLUTÔT FREINÉ L'ESPRIT DE COURAGE AU SEIN DES ENTREPRISES ?



Le courage **repose sur des qualités personnelles** mais nécessite **un contexte favorable pour s'exprimer**

Les mesures de sécurisation qui abaissent le niveau de risque participent à créer les conditions de l'expression du courage.

Les fermetures administratives découragent les dirigeants qui les ont subies : **antagonisme avec les valeurs d'autonomie**, de responsabilité et de prise d'initiative.

3 SOURCES POUR PUISER LES FORCES NÉCESSAIRES À L'EXERCICE DU COURAGE

LE SENS DE L'ACTION PROFESSIONNELLE



28% des réponses.

Nourri par l'ambition, la vision ou la raison d'être de l'entreprise

LE COLLECTIF



22% des réponses.

Œuvrer pour le bien commun de l'entreprise, dans sa dimension sociale : les salariés, le collectif, les clients, ...

LES VALEURS ET CONVICTIONS PERSONNELLES



27% des réponses.

La foi, la famille, les valeurs, convictions, croyances, ...



« Le courage, c'est aller là où nos convictions nous portent, surtout si elles sont à contre-courant »
« Le courage de tenir bon sur ses valeurs, c'est cela le vrai courage »



LE COURAGE : C'EST D'ABORD POUR LES DIRIGEANTS DONNER DE L'AUTONOMIE ET FAIRE CONFIANCE !

COMMENT S'EXPRIME, SELON VOUS, LE COURAGE EN ENTREPRISE ?

	<50 ans	>50 ans	Ensemble
Donner de l'autonomie , accepter de faire confiance	8%	12%	11%
Être persévérant dans les orientations malgré les difficultés	9%	10%	10%
Oser dire	9%	9%	9%
Affronter ses propres craintes et appréhensions	9%	8%	9%
Assumer ses responsabilités	9%	8%	9%
Faire des choix responsables	11%	7%	8%
...
Se réinventer même lorsque la situation ne le nécessite pas	3%	4%	3%
Prendre des initiatives sans qu'on nous le demande	1%	3%	2%
Prendre des risques importants	3%	1%	2%

L'autonomie et la confiance en n°1 : ne sont ils pas sensés être installés dans le référentiel managérial « de base » aujourd'hui ?

- > Condition nécessaire à la performance dans un monde VUCA.
- > Attendu fort des jeunes générations qui considèrent cela comme acquis
- > Renforcé par l'essor du télétravail

➔ **La tranche d'âge >50 ans prend du retard sur ce sujet ?**

Se **réinventer**, **prendre des risques** et **des initiatives** sont des réponses **peu citées**. Ce sont pourtant des qualités d'entrepreneur souvent associées au courage !

« Le courage, c'est apprendre à faire confiance, à moins contrôler »
 « Un manager courageux assume ses responsabilités, agit, prend des risques pour le bien commun »

LES PRINCIPAUX FREINS AU COURAGE ?

PARMI LES COMPORTEMENTS ET ATTITUDES LISTÉES CI-DESSOUS, QUELS SONT CEUX QUI, SELON VOUS, PEUVENT LE PLUS FREINER LE COURAGE DES COLLABORATEURS ?

Réponses les plus citées par tranche d'âge	<50 ans	>50 ans	Ensemble
Ne pas encourager ses collaborateurs à oser	11%	9%	10%
Être flou sur les attendus des collaborateurs	6%	10%	9%
Ne pas défendre son équipe	9%	8%	8%
Donner peu de délégation et d'autonomie à ses collaborateurs	8%	7%	7%
Ne pas reconnaître quand on a fait une erreur	6%	8%	7%
Protéger son poste / gérer sa carrière	9%	5%	6%

...

Une dimension culturelle : lorsque l'organisation n'encourage pas à oser

→ **L'enjeu** : Mettre en cohérence les systèmes, process, rites, codes pour développer la culture de l'audace et encourager son équipe à sortir des sentiers battus

Une dimension managériale : lorsque les attentes, les droits et devoirs ne sont pas clairement explicités par le management

→ **L'enjeu** : Clarifier les attendus, donner un cadre d'action clair permet à chacun d'exprimer son autonomie et son courage individuel au sein du collectif

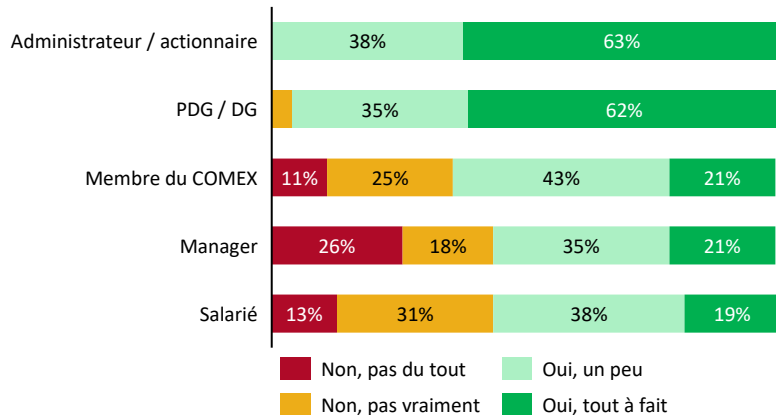
Une dimension individuelle : lorsque l'intérêt individuel prime sur le collectif

→ **L'enjeu** : Faire preuve de solidarité, faire passer le collectif avant l'intérêt personnel, faire preuve d'humilité

{ « Le contraire du courage, c'est de dire : « c'est la faute des autres » » }

96% DES DIRIGEANTS PENSENT QUE LEUR ENTREPRISE ENCOURAGE LE COURAGE ... MAIS SEULEMENT 56% DES MANAGERS ET SALARIÉS !

DIRIEZ-VOUS QUE LA CULTURE DE VOTRE ENTREPRISE FAVORISE L'EXPRESSION DU COURAGE ?



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 : **44% des managers et salariés ne sont pas d'accord !**

Un courage aujourd'hui très top-down ?
Encouragez-vous vraiment le courage au sein de vos équipes ?

LES EXEMPLES DE COURAGE : DES PATRONS QUI S'ENGAGENT SUR LA RESPONSABILITÉ ET INNOVENT

EN 2020 (OU EN 2019), QUELLE FIGURE DU MONDE DE L'ENTREPRISE A INCARNÉ LE COURAGE SELON VOUS ?

Un très grand nombre de réponses : chacun a son modèle, sa source d'inspiration. Mais 3 grands profils se dégagent :



Des personnalités fortes et parfois clivantes qui incarnent une forme de **courage de leurs opinions ou une résilience personnelle** face à l'adversité

Carlos Ghosn, Didier Raoult, Monseigneur Barbarin, les lanceurs d'alerte, Jean-Marc Jancovici, ...



Les chefs de petites entreprises qui incarnent la résilience face à la crise, et les grands patrons qui ont su réinventer leur business model ou faire de l'innovation de rupture en prenant des risques

*Les patrons de PME confrontés à la crise
Elon Musk, Sébastien Bazin, Eric Careel,*



Des dirigeants emblématiques, avec **des prises de position fortes sur la responsabilité de l'entreprise** et sa place dans la société

Emmanuel Faber, Jean-Dominique Senard, Pascal Demurger, Alain et Alexandre Mérieux, ceux qui ont transformé leur entreprise pour travailler sur leur raison d'être, leur RSE et leur vision, ...