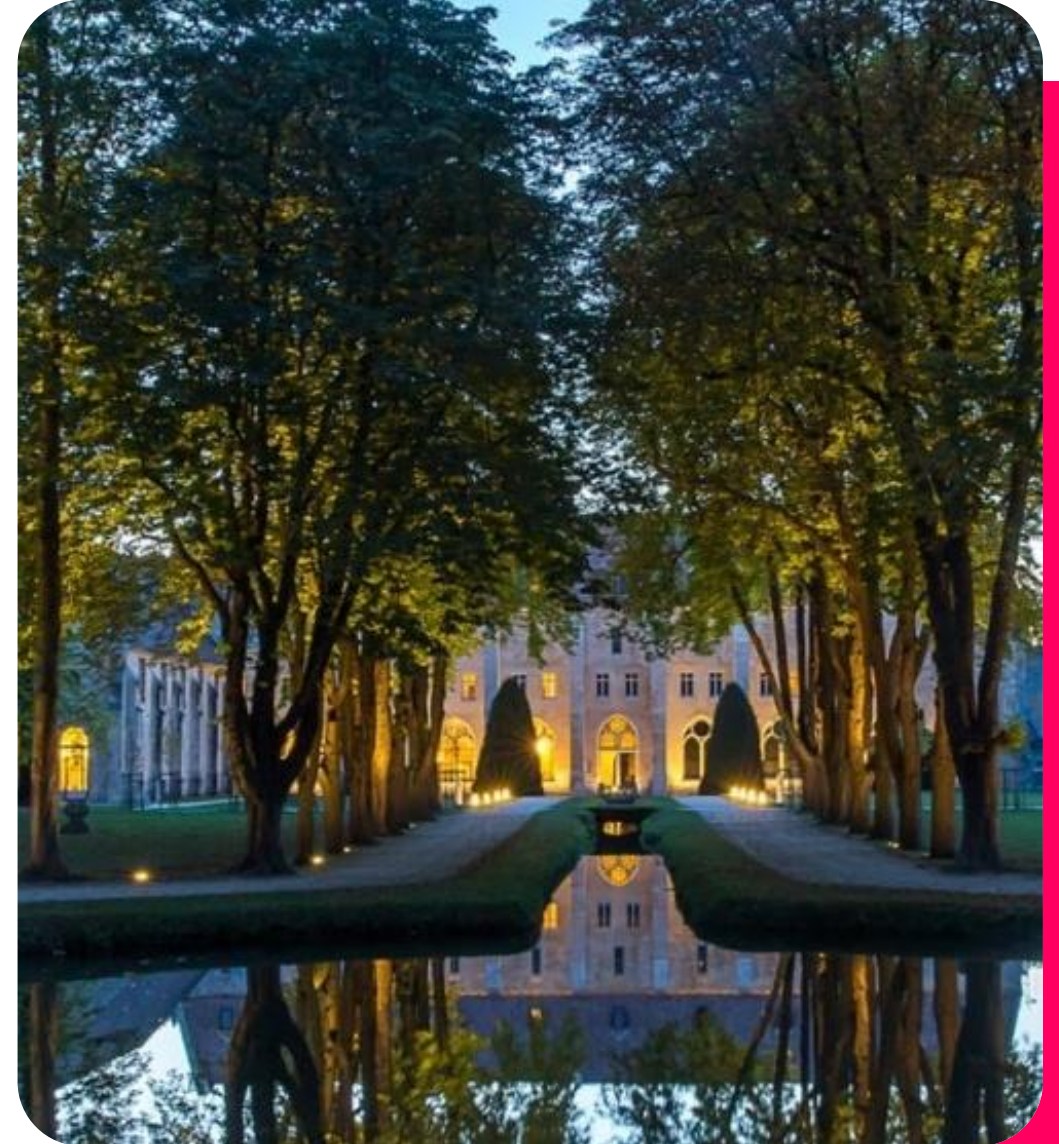




# Le destin du courage, un défi pour les dirigeants.

Etude Circle Strategy  
en partenariat avec Les Entretiens, décembre 2025

Strat for impact.



# Préambule

---

“ Nous sommes heureux de vous présenter l'étude 2025 réalisée par Circle Strategy pour les Entretiens :

« **Le destin du courage : un défi pour les dirigeants.** »

*Pour éclairer ce thème au cœur de la 22<sup>ème</sup> édition des Entretiens « (Re)prendre des risques, pour reconquérir sa destinée », nous avons rencontré plus de 50 dirigeants, issus d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Plutôt que d'ajouter une n-ième analyse aux nombreuses études déjà publiées sur la gestion du risque, nous avons choisi une voie différente : celle de l'intime, de l'expérience vécue, du courage quotidien.*

*Leurs témoignages, souvent d'une remarquable sincérité, nous plongent au cœur de ce qui fait la réalité du métier de dirigeant. Pour eux, le courage n'est pas seulement un antidote au risque : il est une vertu structurante, presque la colonne vertébrale de leur fonction. Il est indispensable pour décider, mais encore davantage pour assumer, dans la durée, les conséquences de décisions souvent difficiles.*

*Le courage apparaît rarement comme un trait inné. Il se construit. Il s'affûte avec les années, les épreuves, les doutes, les moments de solitude et les renoncements. C'est au contact du réel, incertain, complexe, parfois dangereux, que se forge le courage des dirigeants. Ce courage s'exprime dans des choix décisifs, mûrement discernés, où s'équilibrent analyse rationnelle et intuition, lucidité et liberté intérieure.*

*Au-delà de leurs expériences personnelles, les dirigeants ont également tenu à transmettre des conseils précieux aux plus jeunes générations de leaders. Leur voix, profondément incarnée, constitue un apport rare à la réflexion contemporaine sur le leadership.*

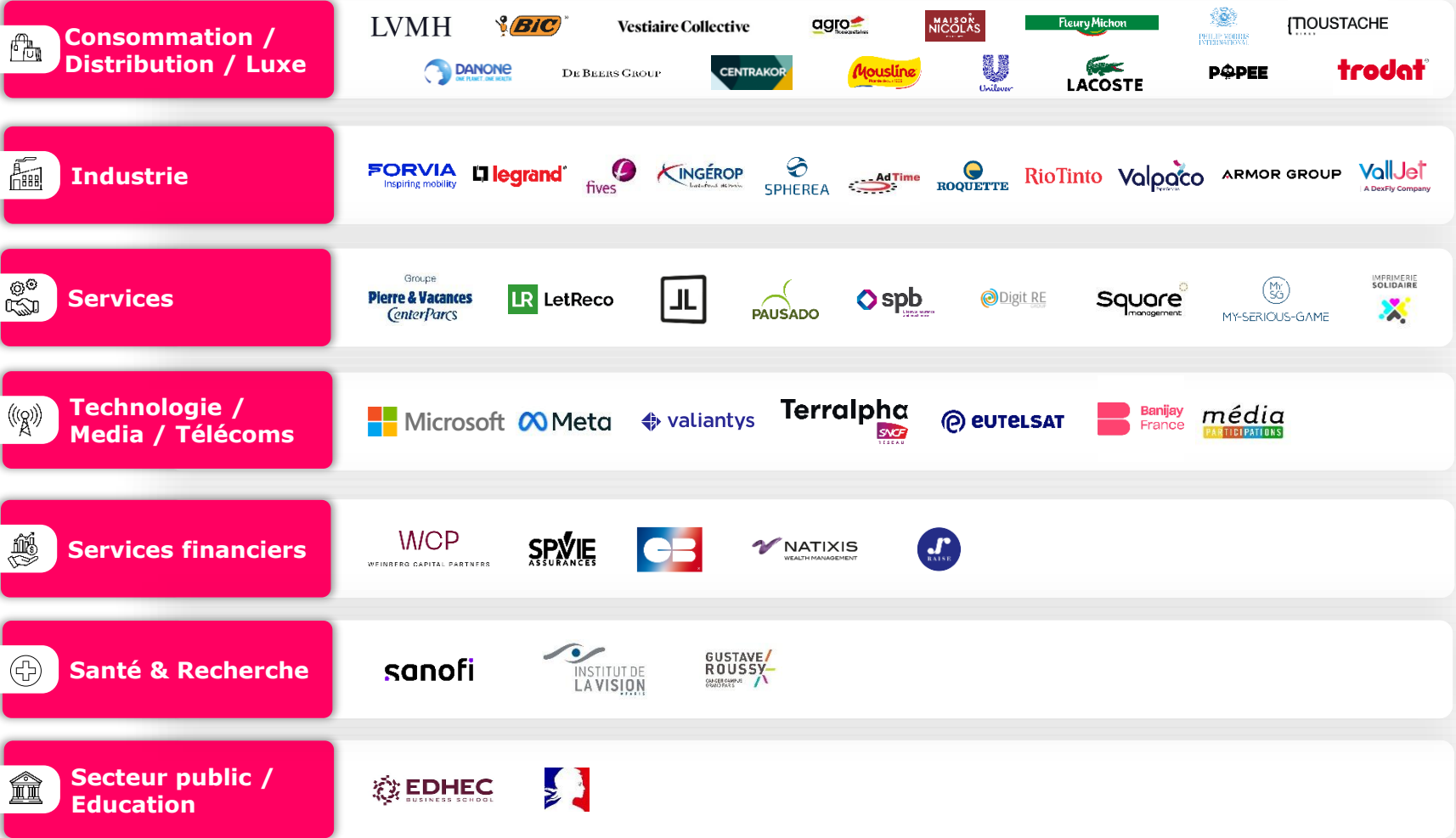
*Les pages qui suivent offrent un premier éclairage sur les principaux enseignements de notre étude, dont l'intégralité paraîtra dans les Cahiers des Entretiens en 2026.*

*Nous vous en souhaitons une lecture stimulante et inspirante. »*

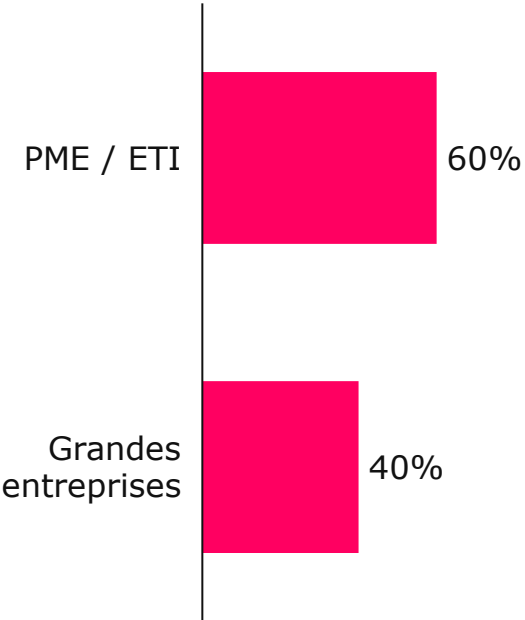


**Jean-Marc Liduena**  
Directeur Général  
Circle Strategy

# Une cinquantaine de dirigeants a été interrogée, représentant plusieurs secteurs d'activité et tailles d'entreprise



Répartition des entreprises participantes selon leur taille

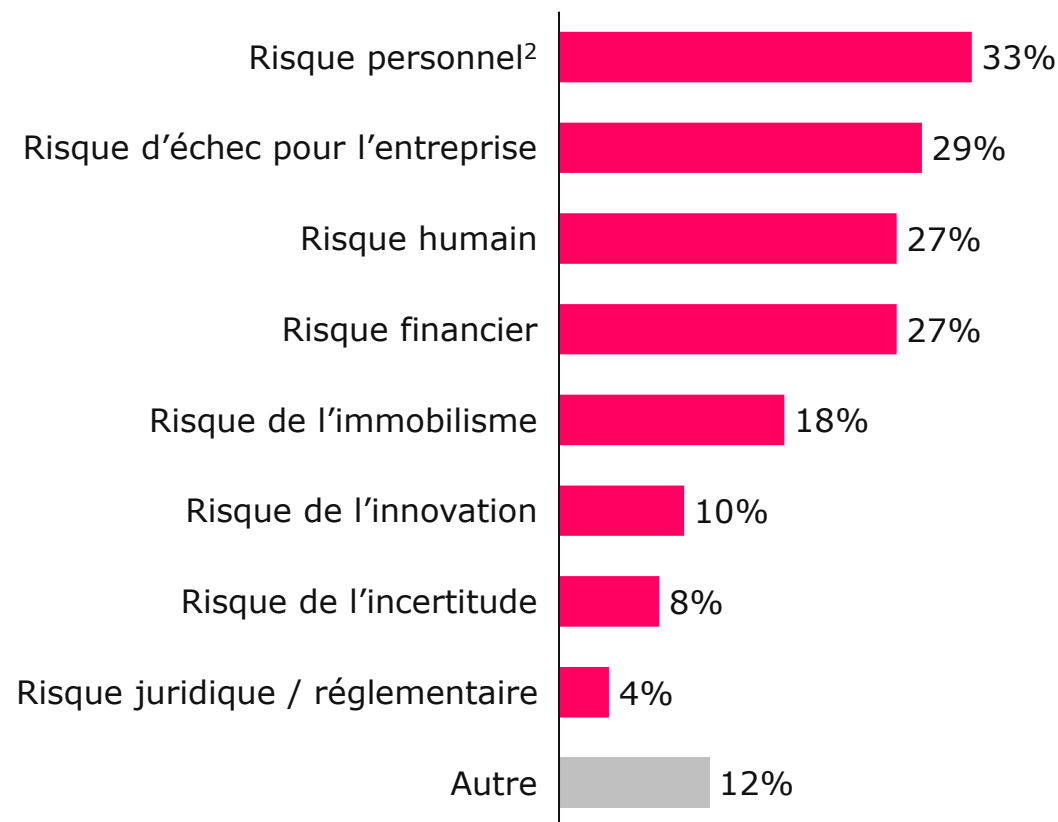


Sources : Circle Strategy

# Le courage du dirigeant est bien plus qu'un simple antidote aux risques auxquels il est confronté

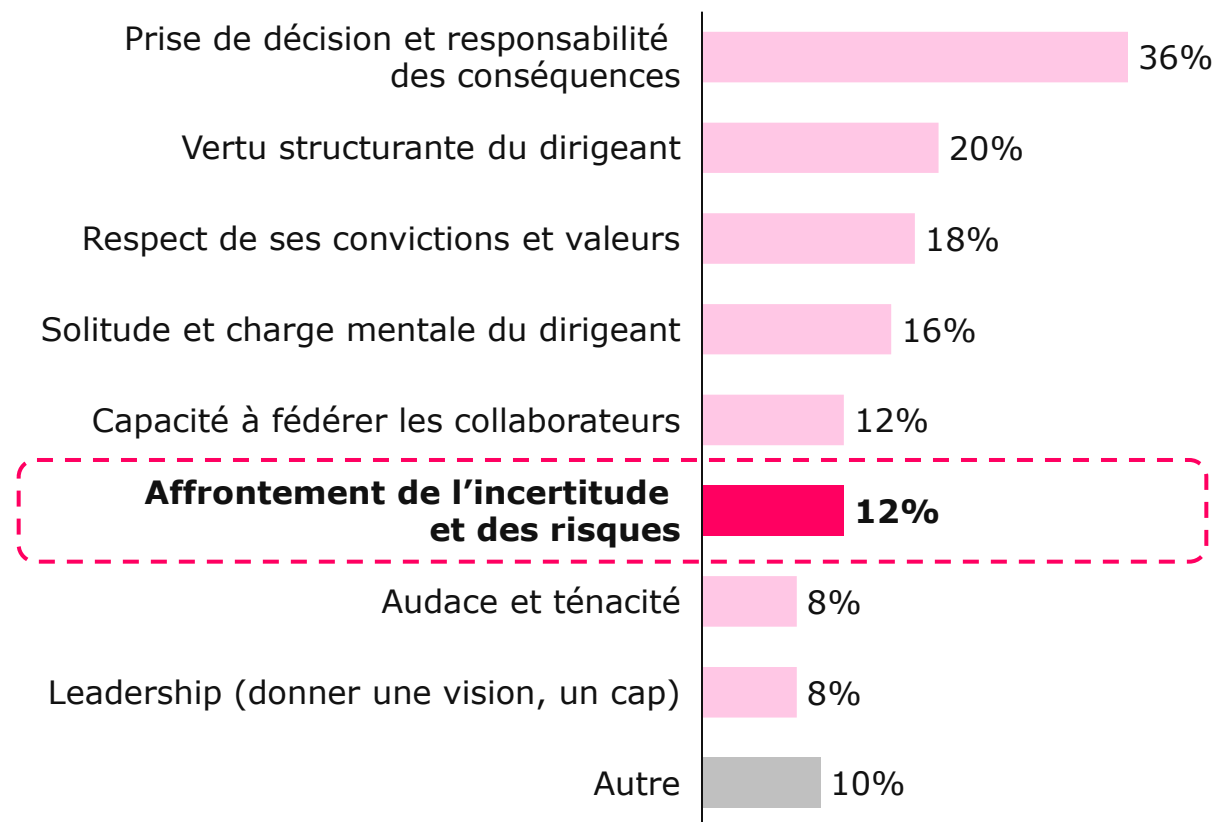
## Risques rencontrés par les dirigeants

% des répondants<sup>1</sup>



## Définition du courage selon les dirigeants

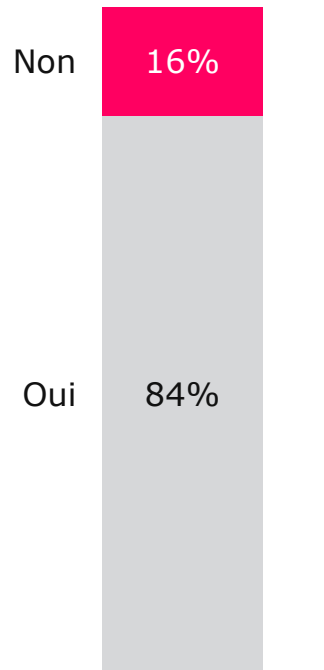
% des répondants<sup>1</sup>



# Une grande majorité des dirigeants perçoit le risque comme une composante naturelle de leur fonction

Dirigeant, un métier à risque ?

% des répondants<sup>1</sup>



**Le risque n'est pas une menace pour le dirigeant : il est inhérent à sa fonction**

“ L’acte de courage en lui-même est **assez peu fréquent**. Il faut distinguer les moments de courage pur, rares et instinctifs, de la **gestion normale de la prise de risque du dirigeant**, qui constitue son quotidien.”

**Alexia Laroche-Joubert (Banijay)**

“ Je ne dirai pas que le métier de dirigeant est un métier à risque. Oui, il faut décider sans disposer de l’ensemble des données et des paramètres, mais la plupart du temps, **le niveau de risque reste maîtrisable**.”

**Florent Razafi (Valiantys)**

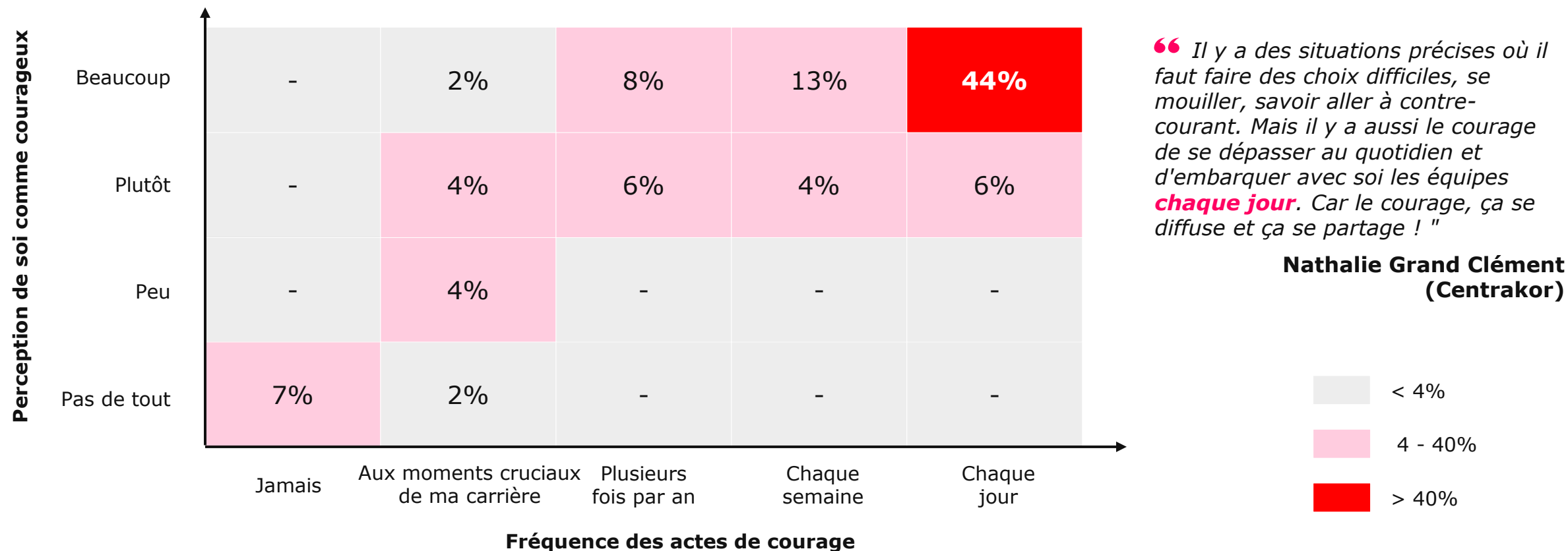
“ Il n’y a pas de courage propre au dirigeant. Il suffit de se lever tôt et de travailler intelligemment comme pour tout homme. Pour construire une entreprise, on parle de motivation et de capacité d’adaptation plus que de courage. **Ce n’est pas une activité à risque qui demanderait du courage**.”

**Jean Valli (Valpaco, Valljet, Imprimerie Solidaire)**

# Cette perception s'accompagne d'une réalité plus générale : plus le sentiment de courage est fort, plus les actes de courage sont fréquents

Perception de soi comme courageux vs fréquence des actes de courage

% des répondants<sup>1</sup>



“ Il y a des situations précises où il faut faire des choix difficiles, se mouiller, savoir aller à contre-courant. Mais il y a aussi le courage de se dépasser au quotidien et d'embarquer avec soi les équipes **chaque jour**. Car le courage, ça se diffuse et ça se partage ! ”

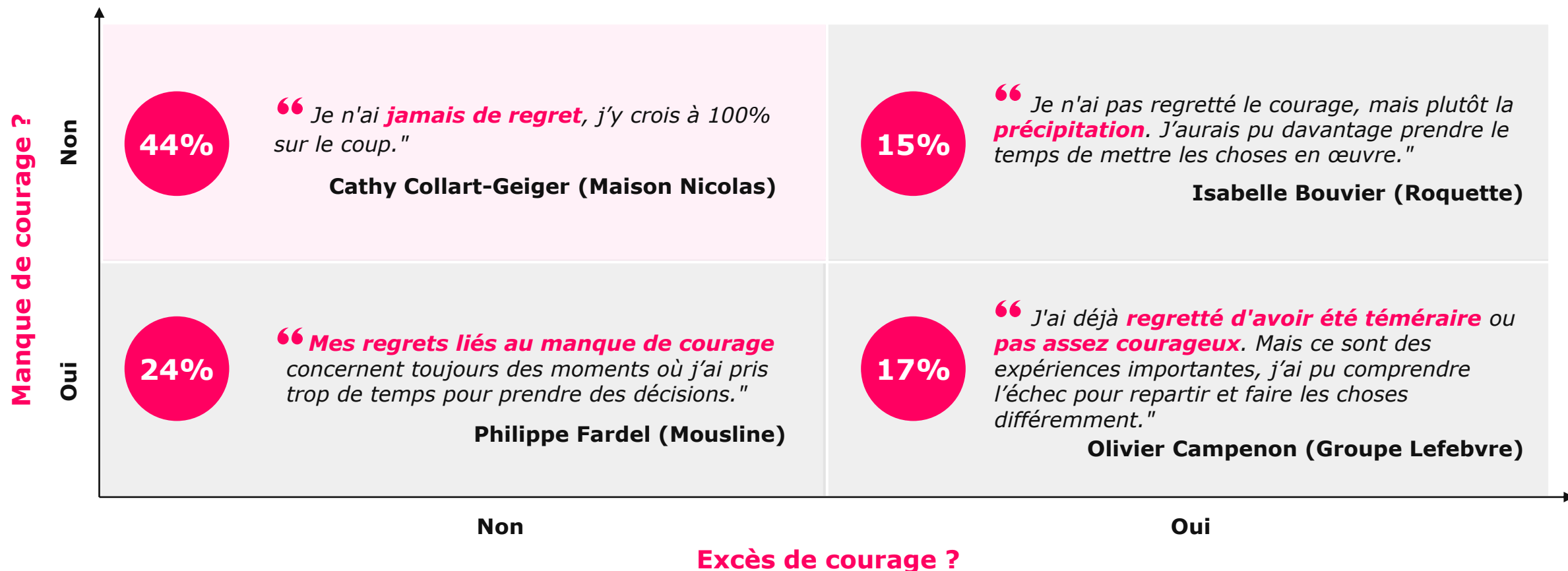
**Nathalie Grand Clément (Centrakor)**

Notes : 1. Parmi les personnes interrogées pour lesquelles la question a été abordée  
Sources : Circle Strategy

# Entre témérité et manque de courage, le dirigeant tend souvent à éviter les excès dans un sens ou dans l'autre

Regret d'avoir été trop courageux (voire téméraire) ou pas assez courageux ?

% des répondants<sup>1</sup>

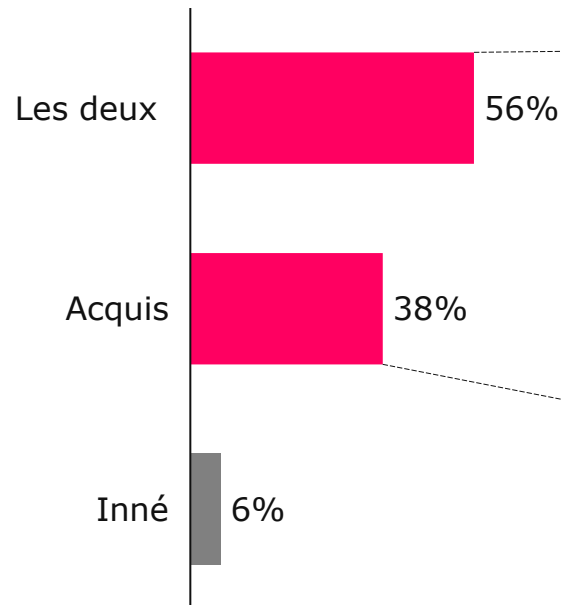


Notes : 1. Parmi les personnes interrogées pour lesquelles la question a été abordée  
Sources : Circle Strategy

# Le courage est perçu comme une qualité mêlant des traits innés et des compétences acquises, surtout par la formation et l'expérience

## Nature du courage

% des répondants<sup>1</sup>

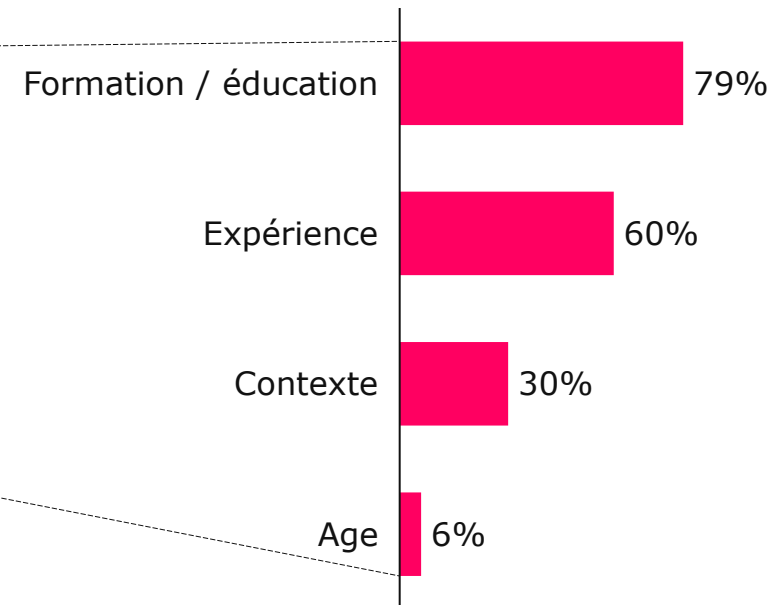


“ Toute personne est **dotée de la capacité d’être courageux**. Nous avons besoin de réveiller ce courage, de **le faire grandir**. ”

**Hubert de Boisredon (Armor Group)**

## Facteurs favorisant le développement du courage

% des répondants<sup>1</sup>



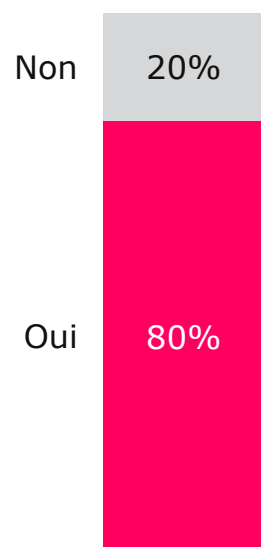
“ **Le courage grandit dans la pratique** à la fois en étant au contact de la difficulté, du danger, du péril et de l’incertitude, mais aussi au contact d’autres personnes qui apportent leur énergie. ”

**Michel de Rosen (Forvia)**

# Les trois quarts des dirigeants s'inspirent d'un « *role model* » qu'ils associent au courage, le plus souvent un autre dirigeant

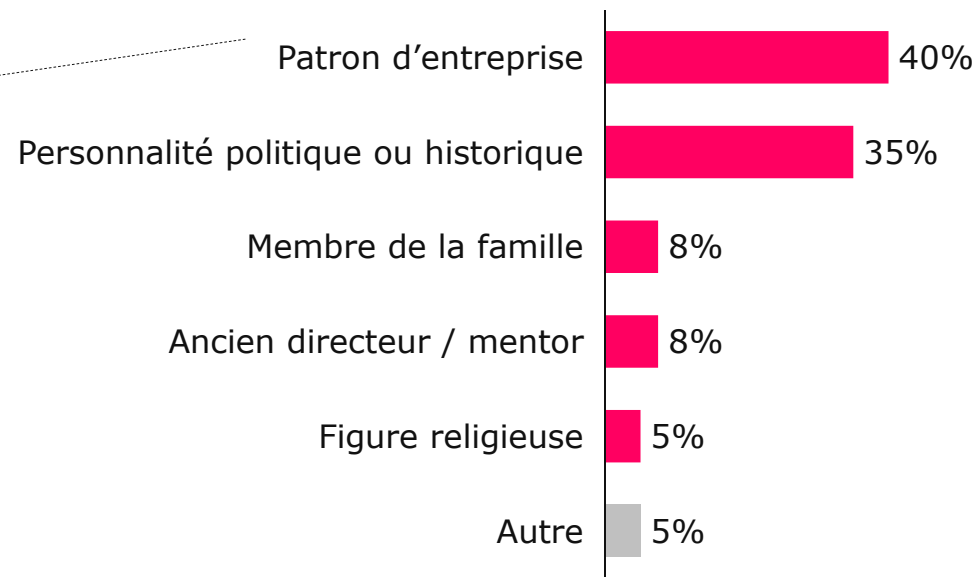
## Existence d'un « *role model* » ?

% des répondants<sup>1</sup>



## Nature du « *role model* »

% des répondants<sup>1</sup>



“ L'apprentissage du courage se fait en partie **en regardant des modèles**. Je m'inspire de figures historiques (De Gaulle, Churchill) lorsque j'ai une difficulté. J'espère **transmettre le courage à mes enfants par la valeur de l'exemple**. ”

**Emmanuel Métais (EDHEC Business School)**

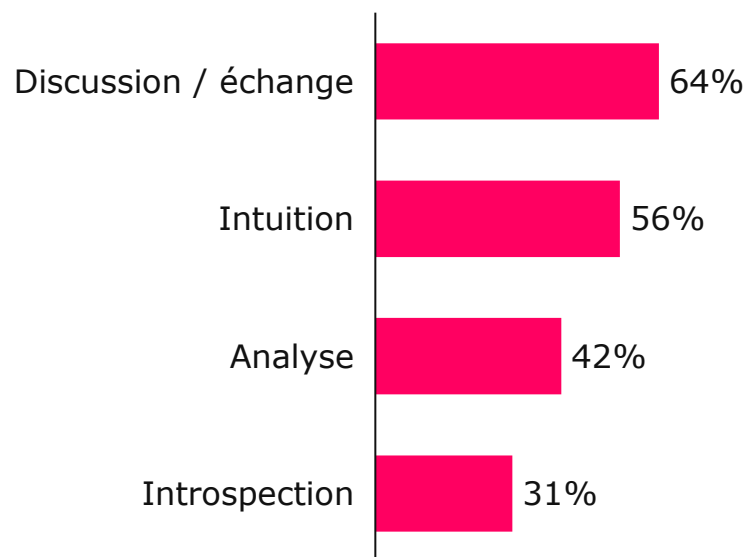
“ Je suis impressionné par Thomas More : malgré la pression de ses proches, il accepte de renoncer à la vie pour servir la Vérité. **Son courage est exemplaire**. ”

**Vincent Montagne (Media Participations)**

# La prise d'une décision courageuse mêle dialogue, intuition, analyse et introspection

## Processus personnel de prise de décision courageuse

% des répondants<sup>1</sup>



Seuls 4% des dirigeants utilisent une seule de ces méthodes

“ 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, il y a une solution qui se dessine.”

**Angeles Garcia Poveda (Legrand)**

“ Ma réflexion repose à la fois sur **l'analytique et sur l'intuition**, et je m'efforce de faire dialoguer ces deux dimensions de manière cohérente.”

**Gonzague de Pirey (LVMH)**

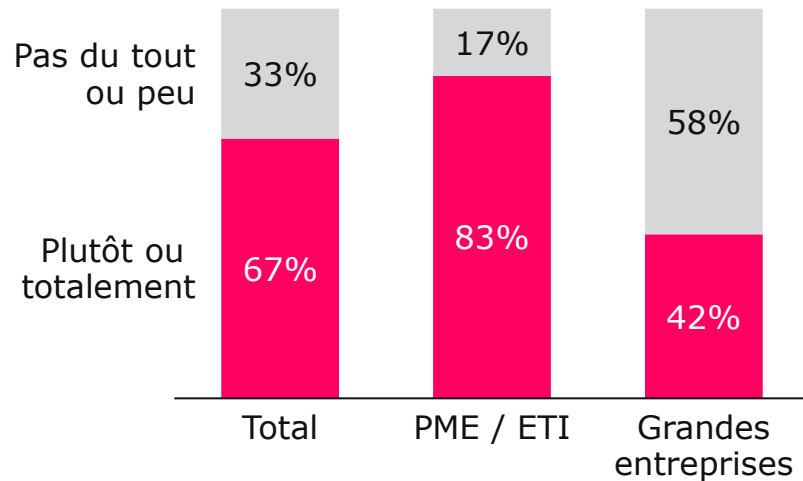
“ Je combine toutes les approches pour discerner. Peu avant la décision, je n'hésite pas à **confronter certaines idées avec des gens radicalement différents** pour éviter de me complaire dans des biais cognitifs.”

**Anthony Drugeot (Rio Tinto)**

# La valorisation du courage est plus forte dans les PME et ETI que dans les grandes entreprises

## Valorisation du courage en entreprise

% des répondants<sup>1</sup>

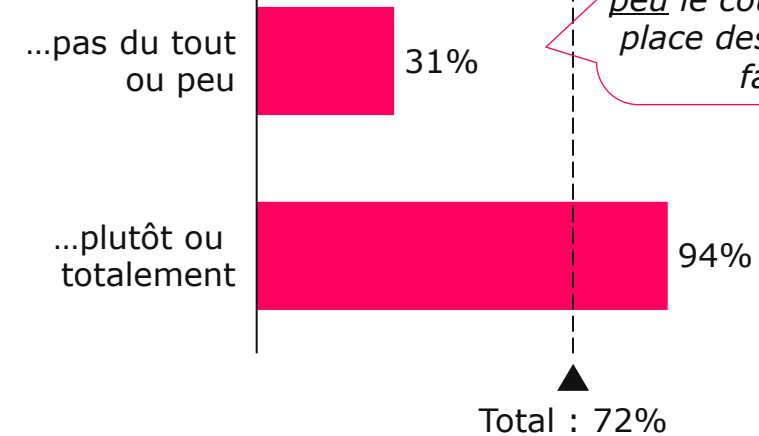


“ Dans de grandes organisations, il n'est pas toujours nécessaire d'avoir un fait marquant pour progresser. Il suffit souvent d'occuper une fonction et de s'assurer qu'il ne se passe rien de négatif. **Ce contexte ne pousse pas particulièrement au courage.**”  
**Jean-Paul Mazoyer (GIE Cartes Bancaires)**

## Part des entreprises ayant mis en place des mécanismes favorisant le courage

% des répondants<sup>1</sup>

Entreprises valorisant le courage...



**Clé de lecture :**  
31% des entreprises valorisant pas du tout ou peu le courage ont mis en place des mécanismes le favorisant

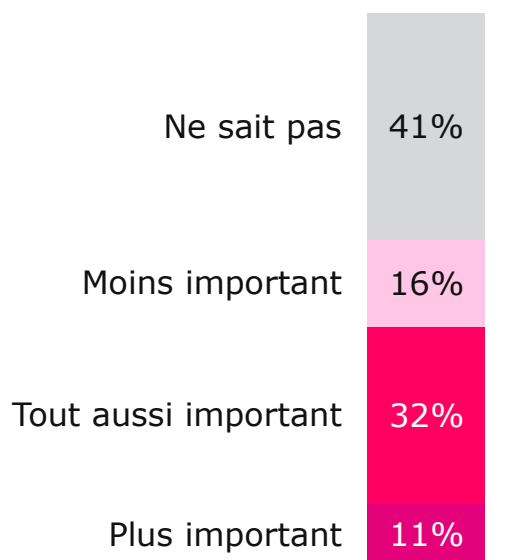
“ Il est **dans l'intérêt du chef** de favoriser les discussions libres, le voir vrai, le parler vrai...”

**Serge Weinberg (Weinberg Capital Partners)**

# Le premier conseil des dirigeants aux plus jeunes est de prendre des risques et de démontrer davantage leur courage

## Courage des jeunes générations vs dirigeants actuels

% des répondants<sup>1</sup>

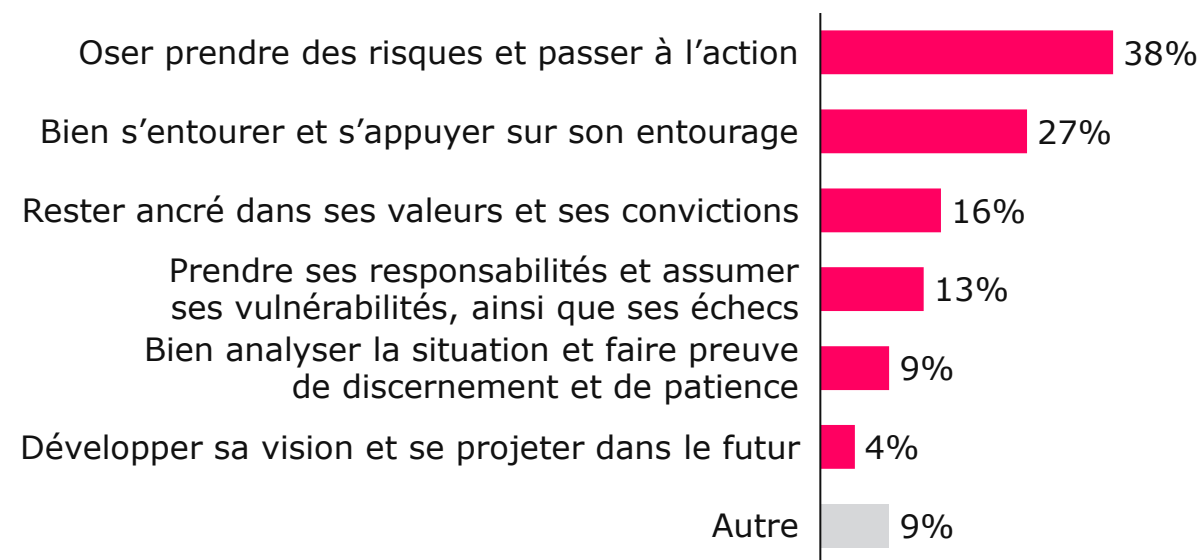


“ La **jeune génération** est **différente dans son rapport au travail**, avec plus d’accent sur l’équilibre de vie. Par ailleurs elle peut être très motivée et impressionnante par son **engagement envers des valeurs** et sa **capacité d’analyse**. ”

**Serge Picaud (Institut de la Vision)**

## Conseils pour les jeunes dirigeants

% des répondants<sup>1</sup>



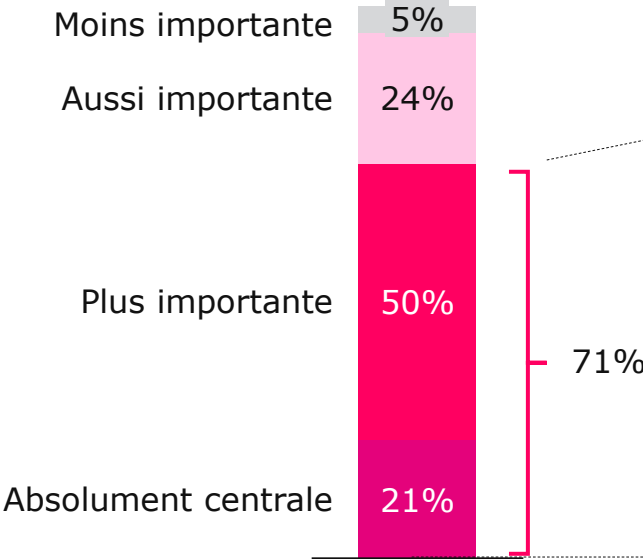
“ **Mon conseil aux jeunes dirigeants** est de **rester curieux**. Il faut pouvoir continuer à se dire "je vais aller écouter telle personne, regarder comment fonctionne telle technologie..." ”

**Audrey Duval (Sanofi)**

# La majorité des dirigeants s'accorde sur l'importance grandissante du courage dans les 5 ans à venir, notamment vis-à-vis de l'IA et l'ESG

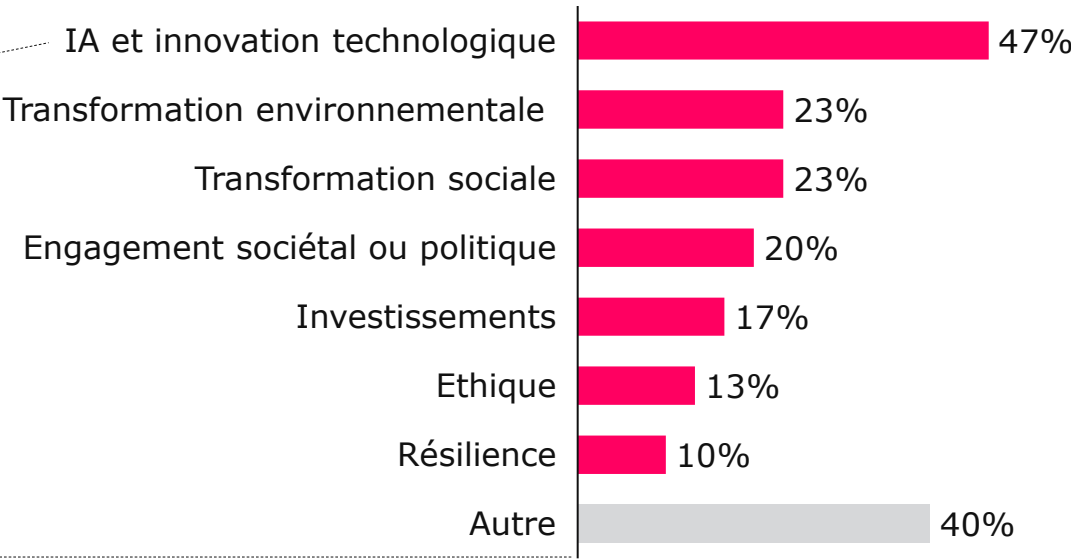
Importance future du courage vs aujourd'hui

% des répondants<sup>1</sup>



Domaines où le courage sera le plus requis

% des répondants<sup>1</sup>



“ Le courage permettra de **différencier les entreprises qui réussiront** de celles qui resteront dans un business model établi sans essayer de bouger un peu les lignes.”

**Audrey Koenig (Natixis)**

“ La **révolution technologique demande du courage** de la part des dirigeants. Ils doivent avoir le courage de se mettre en situation de vulnérabilité sur l'IA : désapprendre, expérimenter et apprendre de nouveau.”

**Frédéric Tardy (Microsoft France)**

Notes : 1. Parmi les personnes interrogées pour lesquelles la question a été abordée  
Sources : Circle Strategy

# En conclusion, le courage ne naît pas du risque, mais il est le fruit d'une liberté qui en constitue le véritable prérequis



## CHANGEMENT DE PERSPECTIVE

Le courage naît de l'ambition et de l'opportunité, pas du **risque**, qui n'est qu'un obstacle à anticiper.

“ L'un des problèmes fondamentaux, notamment dans la société française, est l'obsession pour **le principe de précaution**, qui fait du risque le point d'entrée de toute réflexion.”



## PRE-REQUIS AU COURAGE

La **liberté** est la condition première du courage. Le courage n'existe que là où il y a un choix conscient. Sans liberté, aucun choix n'est possible.

“ **Le courage** n'existe pas sans choix et sans pleine conscience. Il **exige une liberté intellectuelle et éthique**.”



## PROCESSUS CONTINU

Le courage dépasse la décision ponctuelle. C'est une **démarche continue**, impliquant responsabilité et engagement, presque un mode de vie.

“ **Le courage**, ce n'est pas uniquement celui de l'instant de la décision. C'est celui d'**être prêt à en assumer dans le temps les conséquences**.”

**Antoine de Saint-Affrique (Danone)**

# Contacts



**Jean-Marc LIDUENA**

CEO & Managing Partner  
[jm.liduen@circle-strategy.com](mailto:jm.liduen@circle-strategy.com)  
07 72 24 24 24



**Florin ISTRATE**

Partner  
[florin.istrate@circle-strategy.com](mailto:florin.istrate@circle-strategy.com)  
06 79 94 00 20



**Catherine GOZARD**

CMO & Chief of Staff  
[catherine.gozard@circle-strategy.com](mailto:catherine.gozard@circle-strategy.com)  
06 47 46 65 68

**Merci.**