

LE **KIT** DU MANA**G**ER

#01 **LE COURAGE**

15.09.2026





« Le courage est une tentative de cohérence entre une valeur importante et une action. »

Cynthia FLEURY



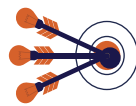
Il ne faut pas confondre courage et sur-engagement



QUESTION À LA COMMUNAUTÉ



Quel est le dernier acte de courage qui a généré de l'impact dans votre quotidien ?



LE DÉCRYPTAGE DE LA CITÉ DU MANAGEMENT

On associe souvent le courage aux grandes décisions ou aux prises de risques pourtant, dans le quotidien d'un manager, le courage est rarement spectaculaire.

Ce que nous retenons de l'intervention de Cynthia FLEURY :

- Le courage n'est pas héroïque, il se joue dans l'action
- Attention à ne pas faire de l'urgence notre mode de fonctionnement
- Nos vulnérabilités peuvent nous apprendre quelque chose
- Face à l'incertitude, expérimenter plutôt que tout maîtriser
- Protéger son temps, c'est aussi protéger sa capacité à discerner

Notre traduction à la Cité du Management :

Le courage managérial n'est pas de tout porter. C'est de créer les conditions pour continuer à agir en collectif malgré l'incertitude.



4 IDÉES À RETENIR ET À APPLIQUER DANS LES 15 JOURS

1

AGIR AVANT D'ÊTRE PRÊT

Le courage se joue souvent dans une action que l'on reporte.

À FAIRE

Identifiez une décision ou une conversation que vous évitez.

Bloquez un créneau dans votre agenda cette semaine pour trancher.

Ne cherchez pas la solution parfaite. Faites un premier pas.

2

QUESTIONNER LE TEMPORAIRE

L'exception finit parfois par devenir la norme.

À FAIRE

Posez cette question à votre équipe :

« Qu'avons-nous accepté comme temporaire qui est devenu permanent ? »

Choisissez un seul sujet à remettre à plat et échangez.

3

ÉCOUTER LES SIGNAUX FAIBLES

Une difficulté est aussi une information.

À FAIRE

Identifiez la personne/équipe qui rencontre le plus de difficultés.

Demandez-lui : « Qu'est-ce qui complique le plus ton travail aujourd'hui ? »

Puis écoutez.

4

PROTÉGER SON DISCERNEMENT

Penser fait aussi partie du travail.

À FAIRE

Bloquez dans votre agenda des plages OFF :

- 30 minutes sans réunion
- 30 minutes sans Teams
- 30 minutes sans mail

Utilisez ce temps pour réfléchir à un seul sujet.

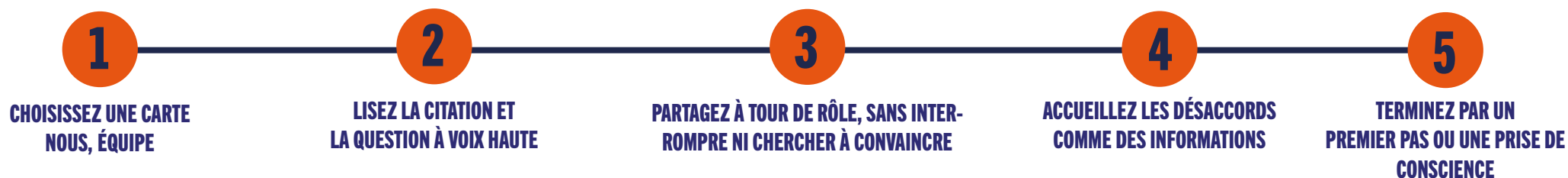
LES RÈGLES DU JEU

ONDULATION est un jeu de questionnement conçu par la Cité du Management pour inviter les managers et les équipes à faire un pas de côté, interroger leurs pratiques et ouvrir des conversations utiles. Il n'y a ni bonne réponse, ni mauvaise réponse. L'essentiel est de prendre le temps de réfléchir, d'écouter et de laisser les points de vue circuler.

1. EN RÉFLEXION INDIVIDUELLE : MOI, MANAGER



2. EN RÉFLEXION COLLECTIVE : NOUS, ÉQUIPE



LA RÈGLE ESSENTIELLE

ONDULATION ne cherche pas à dire aux managers quoi penser. Le jeu crée les conditions pour mieux regarder une situation avant de décider comment agir.

Lorsque la discussion se termine, il n'est pas indispensable d'avoir trouvé une solution. Une question mieux posée, une tension rendue visible ou un point de vue enfin entendu constituent déjà une avancée.

MOI, MANAGER

Mon dernier acte de courage

Quand ai-je fait preuve de courage pour la dernière fois dans mon rôle de manager ? Et, à l'inverse, quand le courage m'a-t-il manqué ?

"When was the last time I showed courage in my role as a manager? What enabled me to act? And conversely, when did I lack courage? What held me back?"

Le courage
Édition Ondulation 26/27



MOI, MANAGER

Ce que je n'ose pas encore

Quelle conversation, décision ou prise de position est-ce que je repousse aujourd'hui ? Qu'est-ce que je cherche à protéger en ne faisant rien ? Et qu'est-ce que mon inaction risque de produire ?

"What conversation, decision, or stance am I putting off today? What am I trying to protect by doing nothing? And what might my inaction lead to?"

Le courage
Édition Ondulation 26/27



MOI, MANAGER

Mes convictions à l'épreuve du réel

Parmi les valeurs managériales que je revendique, laquelle est aujourd'hui la plus difficile à incarner dans mes décisions ? Où existe-t-il un écart entre ce que je dis important et ce que je fais réellement ?

"Among the managerial values I uphold, which one is currently the most difficult to embody in my decisions? Where is there a gap between what I say is important and what I actually do?"

Le courage
Édition Ondulation 26/27



MOI, MANAGER

Mon mode dégradé

À quel endroit de mon activité ai-je fini par considérer comme « normal » de fonctionner en permanence dans l'urgence ou en mode dégradé ? Qu'est-ce que cette situation produit sur ma manière de manager, de décider et de prendre soin de mon énergie ?

"At what point in my journey did I come to consider it «normal» to operate constantly in crisis mode or under suboptimal conditions? What impact does this situation have on the way I lead, make decisions, and manage my energy?"

Le courage
Édition Ondulation 26/27



MOI, MANAGER

Le courage de saisir le moment

Quel « bon moment » suis-je peut-être en train de laisser passer dans mon rôle de manager ? Qu'est-ce qui pourrait commencer si j'osais agir maintenant ?

"What «right moment» might I be letting slip by in my role as a manager? What could begin if I dared to act now?"

Le courage
Édition Ondulation 26/27



NOUS, ÉQUIPE

Peut-on vraiment se dire les choses ?

Dans notre équipe, qu'est-ce qui est facile à dire ? Qu'est-ce qui est plus difficile à mettre sur la table ? De quoi aurions-nous besoin pour oser davantage nous dire les choses ?

"Within our team, what is easy to say? What is harder to put on the table? What would we need in order to be bolder in speaking our minds to one another?"

Le courage
Édition Ondulation 26/27



NOUS, ÉQUIPE

Ce que nous avons fini par accepter

Qu'avons-nous accepté « temporairement » et qui est finalement devenu notre manière habituelle de fonctionner ? Qu'est-ce que cela nous coûte aujourd'hui ? Que voulons-nous continuer d'accepter, transformer ou arrêter ?

"What did we accept «temporarily» that ultimately became our habitual way of operating? What is the cost to us today? What do we want to continue accepting, transform, or stop?"

Le courage
Édition Ondulation 26/27



NOUS, ÉQUIPE

Le courage du désaccord

Dans notre équipe, jusqu'où peut-on réellement ne pas être d'accord ? À quand remonte notre dernier désaccord utile ? Qu'est-ce qui permettrait à chacun de questionner une décision ou une manière de faire sans craindre de se mettre en difficulté ?

"Within our team, how far can we really go in disagreeing? When was the last time we had a productive disagreement? What would enable everyone to question a decision or a way of doing things without fear of getting into trouble?"

Le courage
Édition Ondulation 26/27



NOUS, ÉQUIPE

Apprendre de nos vulnérabilités

Quelle fragilité ou difficulté de notre équipe mériterait d'être regardée autrement ? Que nous apprend-elle sur notre fonctionnement ? Et quelle nouvelle manière de faire pourrait-elle nous inviter à inventer ?

"What weakness or difficulty within our team deserves to be viewed in a different light? What does it teach us about how we operate? And what new way of doing things might it invite us to invent?"

Le courage
Édition Ondulation 26/27



NOUS, ÉQUIPE

Notre prochain courage collectif

Si notre équipe devait faire preuve d'un seul acte de courage dans les prochaines semaines, lequel serait-il ? Qu'est-ce qui nous empêche aujourd'hui de le faire ? Et de quoi aurions-nous besoin pour nous mettre en mouvement ?

"If our team were to demonstrate a single act of courage in the coming weeks, what would it be? What is stopping us from doing it today? And what would we need to get moving?"

Le courage
Édition Ondulation 26/27

