

**Guide RH**

# **Développer le courage managérial**

**Comment outiller  
ses équipes pour les  
conversations difficiles ?**

**MOKA.CARE**

# Le courage managérial

## Un enjeu encore largement porté par les RH

*Un collaborateur voit sa performance baisser depuis plusieurs mois. Le sujet est évoqué de manière indirecte, les feedbacks et les attentes restent flous, rien n'est vraiment formulé. La situation s'installe, et l'équipe et le manager compensent un temps... Jusqu'à se trouver en difficulté. La situation finit alors par remonter aux RH, qui se retrouvent en position de gérer ce que le manager n'a pas su dire.*

Ce type de situation n'est ni rare, ni anecdotique.

**Le courage managérial, c'est cette capacité à dire les choses, y compris lorsqu'elles sont inconfortables.** Annoncer qu'un collaborateur n'est pas au niveau attendu, refuser une augmentation, relayer une décision difficile, gérer un désaccord... Ces situations font partie du quotidien des managers. Et dans un contexte marqué par des transformations profondes (technologiques, économiques, organisationnelles), elles se multiplient.

Les données issues de la [Grande Enquête sur la santé mentale au travail](#) menée par Moka.Care, le GHU Paris et le BCG avec l'Ifop, en 2026, en attestent : **la santé mentale des collaborateurs est significativement corrélée au soutien du manager, à la reconnaissance et à la possibilité d'exprimer ses désaccords.** Autrement dit, la manière dont les managers parlent, ou ne parlent pas, a des conséquences réelles sur les individus et sur les équipes.

- **87% des salariés qui déclarent recevoir du soutien de leur manager sont en bonne santé mentale**, contre 51% lorsqu'ils n'en reçoivent pas.
- **86% des salariés qui peuvent exprimer librement leurs désaccords sont en bonne santé mentale**, contre 55% dans le cas contraire.
- **84% des salariés qui reçoivent des marques de reconnaissance sont en bonne santé mentale**, contre 56% lorsqu'ils n'en reçoivent pas.

Les RH sont en première ligne pour observer ces dynamiques. **Ils sont aussi en position d'agir : structurer les conditions dans lesquelles les managers peuvent développer ce courage**, sans les laisser seuls face à leurs inconforts.

C'est l'ambition de ce livre blanc : comprendre ce qui freine le courage managérial, mesurer ses impacts, et identifier les leviers concrets pour le cultiver au sein de vos organisations.

# Sommaire

<b>01</b>	<b>Courage managérial : de quoi parle-t-on ?</b>	
	Une compétence, pas un trait de personnalité	04
	Le courage managérial n'est pas la « franchise à tout prix »	05
	Trouver la juste posture, ni complaisante, ni agressive	07
<b>02</b>	<b>Pourquoi les managers n'osent-ils pas ?</b>	
	Des freins très humains	08
	Un mécanisme d'évitement	09
	Des freins organisationnels	10
<b>03</b>	<b>Pourquoi l'absence de courage coûte cher ?</b>	
	Le non-dit dégrade la santé mentale et le collectif	11
	Le coût organisationnel est déjà là	12
	Les « zones grises » ont un coût silencieux	12
	<b>Fiche conseil : trouver la juste posture en tant que RH</b>	<b>13</b>
<b>04</b>	<b>Les 6 leviers pour développer une culture du courage managérial</b>	
	Clarifier le rôle managérial	14
	Former les managers au feedback	15
	Former les collaborateurs à recevoir le feedback	16
	Ancrer le feedback dans les rituels et la culture	16
	S'appuyer sur l'exemplarité des dirigeants	17
	Créer des espaces de pratique et de montée en compétences	17
<b>05</b>	<b>4 situations où le courage managérial se joue vraiment</b>	
	Faire un feedback de sous-performance au bon moment	18
	Assumer une non-promotion ou une décision de rémunération	19
	Décider d'arrêter un projet car les équipes sont surchargées.	20
	Gérer un conflit sans tout faire remonter aux RH	21

# 01

## Le courage managérial : de quoi parle-t-on vraiment ?

### Une compétence, pas un trait de personnalité

Le courage managérial est souvent perçu comme une qualité individuelle innée : certains managers seraient "naturellement" plus à l'aise pour dire les choses, prendre des décisions difficiles ou affronter des situations inconfortables.

Cette perception est fautive. Dans toutes les définitions et origines de la notion de courage managérial, le point commun est la pratique. En effet, le courage managérial relève avant tout d'une compétence qui se construit et se développe dans le temps.

**« Le courage managérial est une forme de lucidité alliée à la responsabilité : savoir quand se taire et quand parler, quand temporiser et quand agir. »**

Sylvie Chauvin, Directrice du Comité Scientifique de Moka.Care, Psychologue et ex-DRH



Cette définition met en évidence une dimension essentielle : **le courage managérial ne consiste pas uniquement à oser dire, mais aussi à savoir quand ne pas dire.** Il ne s'agit pas d'une posture de confrontation, mais d'une capacité à contribuer à la progression d'un collaborateur ou au bon fonctionnement d'une équipe.

Cette compétence s'appuie à la fois sur des méthodes (feedback structuré, clarification des attentes), des repères (rôle du manager, standards de performance), et un environnement organisationnel qui rend ces pratiques possibles.

**Courage managérial = Méthodes + Repères + Environnement organisationnel**

## Le courage managérial n'est pas la « franchise à tout prix »

Pour développer le courage managérial, il est nécessaire de clarifier ce qu'il ne recouvre pas : **il ne s'agit pas d'être brutal ou directif**. Dire les choses sans tenir compte de leur impact ne relève pas du courage, mais d'un défaut de posture.

À l'inverse, certaines formes de « bienveillance » mal comprises peuvent conduire à éviter les sujets difficiles, au risque de laisser s'installer des situations problématiques.

### Le courage managérial se situe précisément dans cet équilibre.

Les travaux d'**Amy Edmondson**, Professeure à la Harvard Business School, permettent de mieux comprendre cette articulation entre exigence et sécurité psychologique. Son modèle montre que la performance collective repose sur la combinaison de deux dimensions : le niveau d'exigence de performance et le niveau de sécurité psychologique au sein de l'équipe.



#### Sécurité psychologique : de quoi parle-t-on ?

« La croyance partagée parmi les membres d'une équipe que celle-ci est sans danger du point de vue des relations interpersonnelles. »  
Amy Edmondson

De 2012 à 2015, Julia Radovsky, chercheuse à Harvard et analyste au sein des Ressources Humaines de Google, a mené une étude, "*le projet Aristote*", sur plus de 180 équipes pour déterminer les facteurs derrière les équipes les plus efficaces.

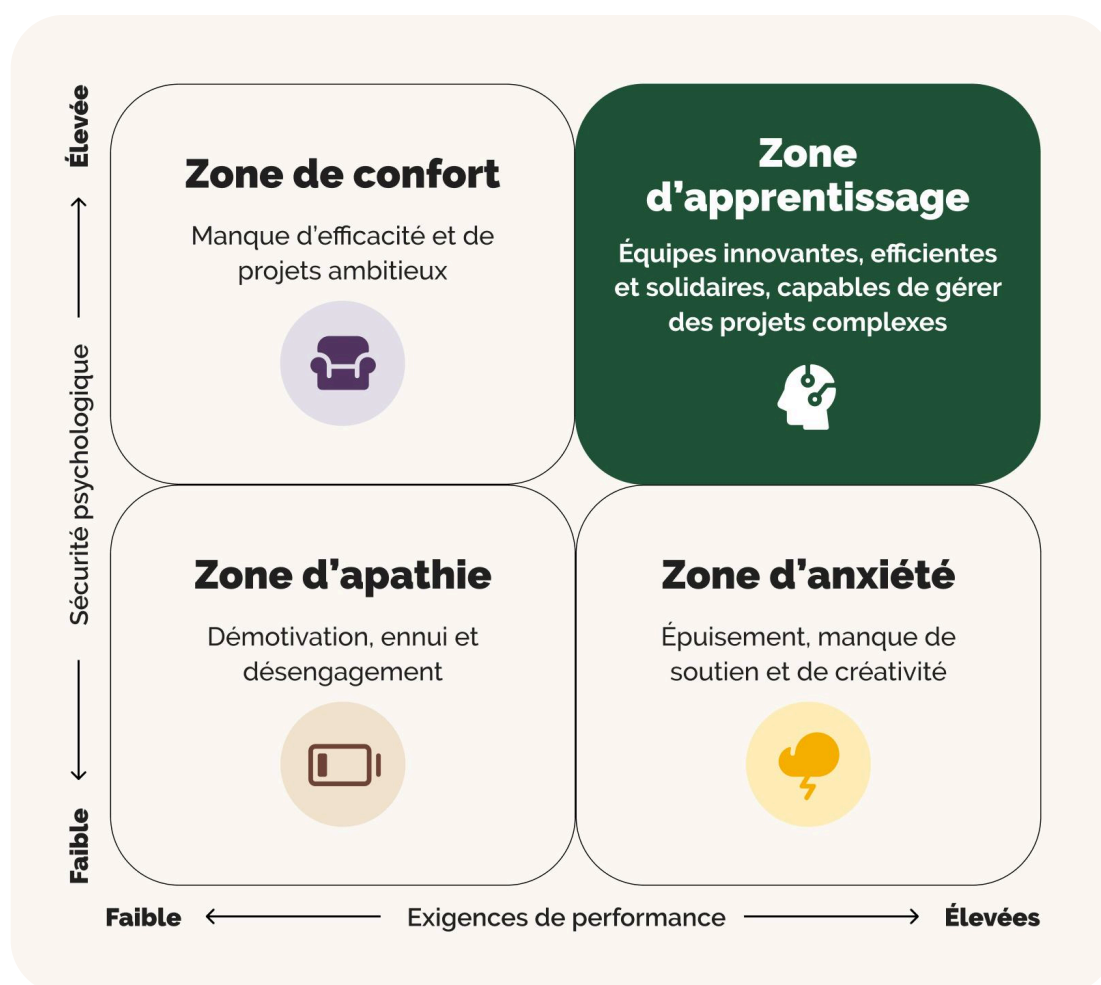
Conclusion : elle identifie 5 facteurs associés à la performance. La **sécurité psychologique** apparaît comme étant celui ayant le plus d'impact.



La combinaison d'une forte sécurité psychologique et d'un haut niveau d'exigence permet d'atteindre **une zone d'apprentissage**, dans laquelle les équipes progressent, prennent des initiatives et innovent.

Les autres cas de figure altèrent la réussite des équipes dans la durée :

- 1. Une sécurité psychologique faible, dans un contexte avec des exigences élevées** génère de l'anxiété chez les collaborateurs et résulte en un risque d'épuisement, une peur de l'erreur et une baisse de la créativité.
- 2. Une sécurité psychologique faible, accompagnée d'exigences faibles** conduit à une zone d'apathie, entraînant, sur le long cours, démotivation, ennui et désengagement des équipes.
- 3. Lorsque la sécurité psychologique est élevée et que les exigences sont faibles**, les équipes évoluent dans une zone de confort, et ne sont pas incitées à progresser davantage.



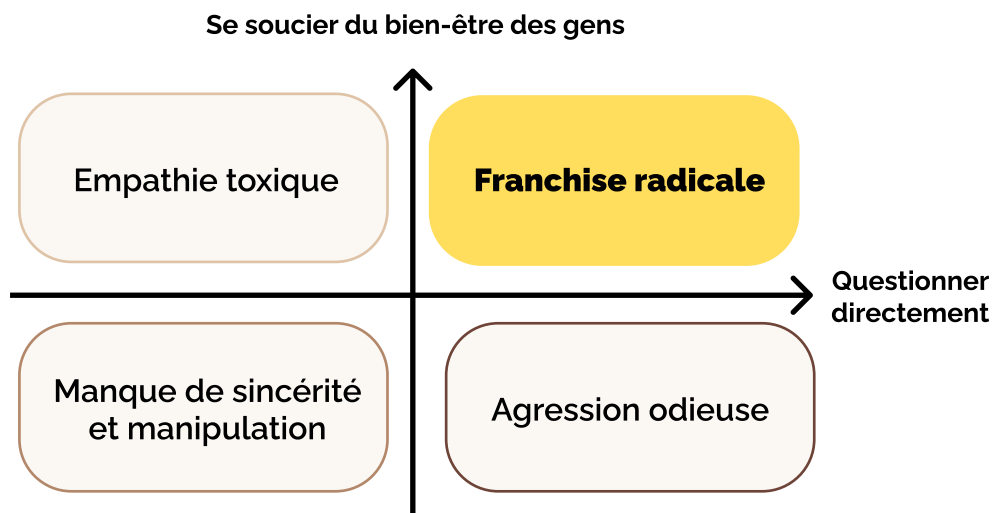
Le courage managérial joue un rôle clé dans l'accès à cette zone d'apprentissage. Un feedback constructif, formulé au bon moment, permet à un collaborateur de comprendre ses axes de progression et d'évoluer. À l'inverse, un manque de clarté ou un évitement répété peuvent fragiliser la relation et freiner le développement individuel comme collectif.

# Trouver la juste posture : ni complaisante ni agressive

Dans la pratique, la difficulté du courage managérial ne réside pas uniquement dans le fait de « dire les choses ». Le modèle de la **Radical Candor**, développé par **Kim Scott**, autrice américaine et coach de dirigeants (Dropbox, Qualtrics, Twitter...) permet de clarifier cet équilibre. Il repose sur deux dimensions :

- le niveau d'exigence (dire les choses clairement)
- le niveau d'attention à la relation (prendre en compte la personne)

De leur combinaison émergent quatre postures.



Source : Kim Scott, Radical Candore - En toute franchise : adoptez la sincérité bienveillante et devenez un super-chef

## L'empathie toxique

Le manager cherche à préserver la relation à tout prix. Il évite les sujets sensibles, atténue ses retours, ou choisit de ne rien dire.

**Conséquence** : le collaborateur ne progresse pas, les attentes restent floues, et les difficultés s'installent dans la durée.

## La manipulation

Le manager évite le sujet ou l'aborde de manière indirecte. Les messages sont flous, implicites, parfois contradictoires.

**Conséquence** : l'incompréhension domine, et la relation se dégrade progressivement.

## L'agression odieuse

Le manager formule des retours directs, mais sans prendre en compte leur impact. Le message peut être perçu comme brutal, voire injuste.

**Conséquence** : le collaborateur peut se sentir attaqué, se fermer ou se mettre en retrait.

**La posture recherchée est celle de la franchise radicale**, dans laquelle le manager :

- s'appuie sur des faits pour formuler du feedback
- prend en compte l'impact de son message
- exprime clairement ses attentes
- cherche avant tout à être utile à la progression du collaborateur.

**L'objectif n'est pas de "dire ce que l'on pense", mais de dire ce qui aide l'autre à progresser. Un feedback exigeant, formulé avec attention, peut renforcer la relation.**

# 02 Pourquoi les managers n'osent-ils pas ?

Le manque de courage managérial ne relève pas d'un manque de volonté ou d'implication. Dans la majorité des cas, les managers identifient les situations problématiques. Ce qui pose difficulté, c'est le passage à l'action.

Ces blocages s'expliquent par une combinaison de facteurs individuels, psychologiques et organisationnels.

## Des freins très humains

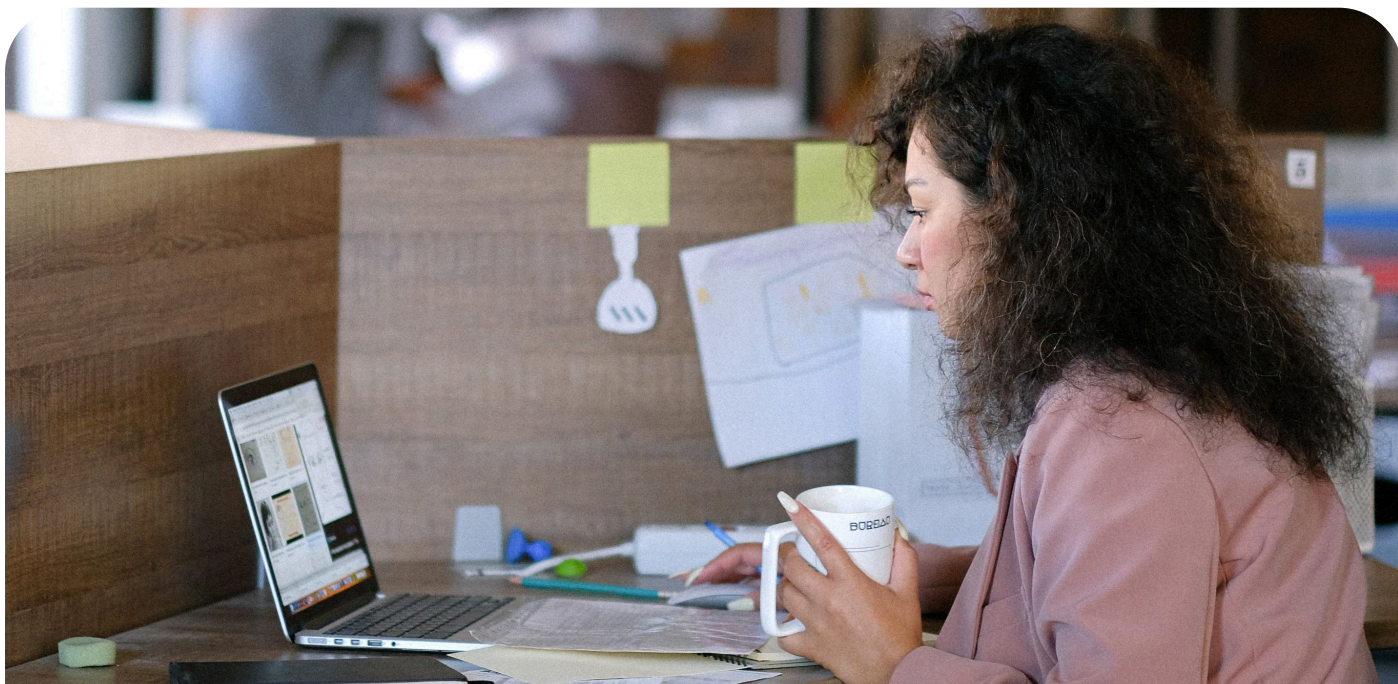
Faire un feedback difficile, recadrer un collaborateur ou annoncer une décision défavorable implique une **prise de risque relationnelle**. Tous les managers ne partent pas du même point en termes de courage managérial.

Comme l'explique Sylvie Chauvin, les personnes qui ont développé leur assertivité, c'est à dire leur capacité à dire ce qu'ils ressentent sans blesser les autres, peuvent avoir plus de facilité à mener ces conversations, de même qu'un manager avec une peur du conflit lié par exemple à un vécu conflictuel de schéma familial, peut avoir besoin de plus de temps, voire d'accompagnement.

Plusieurs peurs, largement partagées, peuvent freiner les managers :

- **La peur de décevoir.** Exemple : un manager qui maintient un projet non viable pour ne pas décevoir les collaborateurs très engagés sur le sujet.
- **La peur du jugement et du rejet.** Exemple : un manager évite de prendre position lors de réunions stratégiques, préférant "tester l'eau" avant de s'exprimer.
- **La peur de l'échec.** Exemple : un chef de projet reste dans sa zone de confort en reproduisant toujours les mêmes méthodes, même lorsqu'elles ne sont plus optimales.
- **La peur des décisions impopulaires.** Exemple : un manager retarde l'annonce de la fin de période d'essai malgré l'inadéquation au poste et les remontées du terrain.

Dans ce contexte, l'évitement apparaît comme une stratégie de court terme pour préserver la relation ou éviter une situation inconfortable.



## Un mécanisme d'évitement

Face à une situation perçue comme risquée ou inconfortable, le cerveau active des mécanismes de défense bien connus : **fight, flight, freeze** et **fawn**.

**i** Le **fawn** consiste à appliquer des **comportements conciliants, se soumettre**, ou **tenter d'apaiser l'autre** pour limiter la menace ou gagner du temps.

Cela peut inclure :

- cacher ses besoins ou sentiments,
- répondre de manière trop gentille ou accommodante,
- éviter le conflit en priorisant les souhaits de l'autre.

Concrètement, ces mécanismes de défense génèrent :

- des conversations reportées à plus tard,
- des feedbacks édulcorés ou indirects,
- des sujets abordés partiellement,
- des décisions retardées.

Ce mécanisme est souvent renforcé par une intention positive : préserver la relation, maintenir une bonne ambiance, éviter de créer de la tension.

Cependant, à moyen terme, cet évitement tend à produire l'effet inverse de celui recherché. Les incompréhensions s'installent, les attentes restent floues, et les situations se complexifient.

**« Le courage n'est pas l'absence de peur, c'est la coexistence maîtrisée de la peur et de la conviction. Je peux fight, flight freeze ou fawn en premier réflexe : ce qui compte c'est ce que j'en fais après. »**

Sylvie Chauvin,  
Directrice du Comité Scientifique de Moka.Care, Psychologue et ex-DRH



## Des freins organisationnels

Au-delà des facteurs individuels, le courage managérial dépend du cadre dans lequel évoluent les managers. Certaines caractéristiques organisationnelles peuvent rendre les conversations difficiles plus complexes :

### **Un rôle managérial insuffisamment défini**

Lorsque les attentes vis-à-vis du rôle de manager ne sont pas explicites, certaines dimensions, comme le fait de donner du feedback ou de gérer la sous-performance, peuvent être perçues comme optionnelles.

### **Des niveaux d'exigence peu clairs**

Sans critères de performance précis ou partagés, il devient difficile d'objectiver un retour. Le manager peut alors hésiter à formuler un feedback qu'il ne se sent pas en mesure de justifier.

### **Un manque de transparence sur certains sujets**

Les décisions liées à la rémunération, aux promotions ou aux évolutions de carrière peuvent être difficiles à expliquer en l'absence de cadre clair. Cela renforce l'inconfort du manager et le risque d'évitement.

### **Une culture qui valorise la "gentillesse" au détriment de la clarté**

Dans certaines organisations, le souci de maintenir un climat positif peut conduire à éviter les sujets sensibles.

La bienveillance est alors assimilée à l'absence de confrontation, au détriment de la clarté et de l'exigence.



# Pourquoi l'absence de courage managérial coûte cher

## Le non-dit dégrade la santé mentale et le collectif

Le manque de courage managérial n'est pas sans conséquence. S'il peut sembler, à court terme, préserver l'équilibre relationnel, il génère à moyen et long terme des effets significatifs sur les individus, les équipes et l'organisation.

Les résultats de la **Grande enquête sur la santé mentale au travail en 2026**, menée par Moka.Care, le GHU Paris et le BCG mettent en évidence le rôle déterminant du management dans la santé mentale des salariés.

Trois facteurs se distinguent particulièrement :

- le soutien du manager
- la possibilité d'exprimer ses désaccords
- les marques de reconnaissance

### L'importance du management

Lorsque ces éléments sont présents, les écarts sont significatifs :

#### 1 Soutien managérial

**87% des salariés** qui déclarent recevoir du soutien de leur manager sont en bonne santé mentale vs **51% des salariés** qui n'en reçoivent pas du tout, soit un **écart de +36 points**.

#### 2 Expression libre des désaccords

**86% des salariés** qui déclarent pouvoir exprimer librement leurs désaccords sont en bonne santé mentale vs **55% des salariés** qui ne le peuvent pas du tout, soit un **écart de +31 points**.

#### 3 Marques de reconnaissance

**84% des salariés** qui déclarent recevoir des marques de reconnaissance sont en bonne santé mentale vs **56% des salariés** qui n'en reçoivent pas du tout, soit un **écart de +28 points**.

Ces résultats montrent que la qualité du management et en particulier la capacité à instaurer des échanges clairs et réguliers constituent un levier majeur du bien-être des collaborateurs.

## Le coût organisationnel est déjà là

Au-delà de l'impact individuel, les effets du manque de courage managérial se traduisent également à l'échelle de l'organisation. Les données de la *Grande Enquête* montrent que :

**41%**

des salariés déclarent avoir travaillé moins ou moins efficacement en raison de leur état de santé mentale.

**19%**

des salariés déclarent avoir déjà démissionné pour des raisons liées à leur santé mentale.

**37%**

des salariés déclarent s'être arrêtés quelques jours ou quelques semaines en raison de leur état de santé mentale.

Ces indicateurs traduisent des impacts concrets en matière de performance, d'absentéisme et de rétention. Ils mettent en évidence un point clé : les enjeux de santé mentale ne sont pas dissociés des enjeux organisationnels.

## Les « zones grises » ont un coût silencieux

Certaines situations sont particulièrement révélatrices des effets du manque de courage managérial : ce sont les « zones grises ».

Il peut s'agir, par exemple, d'un collaborateur en légère sous-performance, sans impact immédiat sur la performance globale de l'équipe. Dans ces cas, l'absence de feedback clair peut sembler, à court terme, sans conséquence. Pourtant, elle produit progressivement plusieurs effets plus profonds sur la dynamique collective.

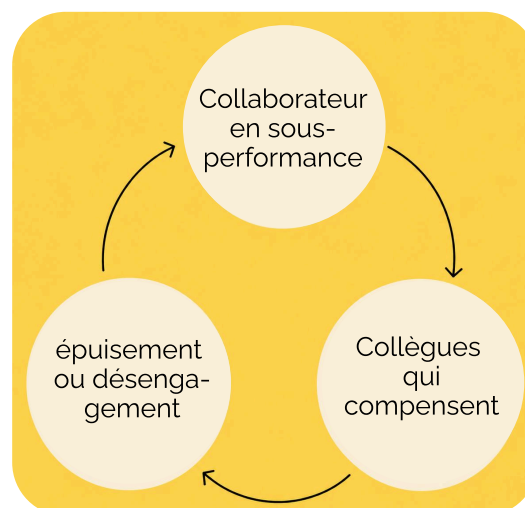
« Lorsque la performance moyenne est tolérée dans la durée, cela crée un désalignement avec le niveau d'exigence de l'entreprise. Dans ce type de configuration, les profils les plus engagés sont souvent les premiers à s'adapter pour compenser... puis à s'épuiser, ou quitter l'organisation.

Marie Chabal, DRH chez Descartes Underwriting



Cela illustre un point clé : ne pas traiter une situation individuelle ou collective peut, à terme, affecter la performance et l'équilibre de toute une équipe.

Les équipes RH peuvent se rendre compte de l'existence de ces situations par des signaux, explique Sylvie Chauvin, comme le manque de déclaration d'événements indésirables, des collaborateurs qui se tournent systématiquement vers le DRH au lieu du manager...



## Trouver la juste posture en tant que RH

Le développement du courage managérial ne repose pas uniquement sur les managers eux-mêmes. Il dépend en grande partie du cadre posé par l'organisation. L'enjeu pour les RH n'est pas de se retirer, mais de **trouver une posture qui permette de soutenir sans déresponsabiliser**.

### 1 - S'interdire de faire à la place

- Changer de posture : décider de ne plus faire à la place du manager.
- Clarifier les rôles : le RH pose les règles, le manager règle la relation 1:1
- Former les managers sur le sujet et leur partager une méthode.
- S'entraîner avant la conversation ou via une session de co-développement.

### 2 - Laisser de l'autonomie aux managers

- Résister à la tentation d'intervenir directement dans la relation manager-managé.
- Accepter de lâcher prise et de temporiser.
- Prendre le temps avant d'intervenir si l'intervention est obligatoire.

### 3 - Poser un cadre clair

Plutôt que de régler des situations individuelles, travailler sur des règles collectives. Par exemple : inclure des temps de feedbacks dans toutes les réunions d'équipe, proposer une méthode de feedback pour l'entreprise, mettre en place des grilles d'évolution avec des attentes claires par niveau.

### 4 - Soutenir sans déresponsabiliser

- Être disponible en amont et en aval
- Débriefing après les situations difficiles
- Valoriser les prises d'initiative, même imparfaites

« Certains DRH pensent que faire à la place des managers est intrinsèque à leur métier, c'est faux. Pensez à tout ce que vous pourriez faire en plus si vous ne faisiez pas ça et trouver votre plus petit pas possible pour commencer à adopter la bonne posture. »

Sylvie Chauvin,

Directrice du Comité Scientifique de Moka.Care, Psychologue et ex-DRH



# 04

## Les 6 leviers pour développer une culture du courage managérial

Développer le courage managérial ne peut pas reposer uniquement sur des initiatives individuelles. Il s'agit d'un enjeu collectif, qui nécessite d'agir à plusieurs niveaux de l'organisation.

Les leviers suivants permettent de structurer un cadre dans lequel les managers peuvent progressivement développer cette compétence.

### Clarifier le rôle managérial

Dans de nombreuses organisations, certaines dimensions du rôle de manager restent implicites. Or, donner du feedback, traiter les situations de sous-performance ou gérer les tensions ne sont pas des « options » mais des responsabilités centrales.

Clarifier explicitement ces attentes permet de légitimer des actions, réduire les hésitations et donner un cadre d'action aux managers.

**Il est important de formaliser les attendus du rôle de manager**, intégrer le feedback et la gestion des situations difficiles dans les critères d'évaluation des managers et rappeler régulièrement ces éléments dans les temps collectifs.



# Former les managers au feedback

Le courage managérial repose en grande partie sur la capacité à structurer un message. Sans méthode, les managers peuvent hésiter sur la manière de formuler un retour, éviter les sujets sensibles ou adopter des postures maladroites. Des outils simples permettent de sécuriser ces échanges.

## 1) Le modèle HUIPP : adopter la juste posture pour faire du feedback (le "comment")

- **Humble et Utile** - Assurez-vous que votre objectif est d'aider l'autre personne à progresser.
- **Immédiat** - Donnez un retour d'information le plus tôt possible après l'événement.
- **Privé et en personne** - Privilégiez les échanges directs, en tête-à-tête, et à l'oral.

**H** Humble

**U** Utile

**I** Immédiat

**P** Privé

**P** En personne

## 2) Le modèle CORE : s'exprimer sans ambiguïtés (le "quoi")

- **Contexte** - situer la situation : *"Lors de la réunion d'aujourd'hui..."*
- **Observation** - décrire les faits : *"...lorsque tu as coupé la parole à Alex..."*
- **Résultat** - expliquer les conséquences : *"...d'autres ont hésité à donner leur avis."*
- **Étapes** suivantes - clarifier les attentes : *"À l'avenir, peux-tu porter ton attention sur ce point en laissant les personnes exposer leur point de vue complètement avant d'en débattre ?"*

**C** Contexte

**O** Observation

**R** Résultat

**E** Étapes suivantes

« Un feedback factuel et utile pour la carrière ou les compétences de la personne sera toujours mieux accepté. Si c'est factuel je ne peux pas le nier, et si c'est bon pour moi je vais l'intégrer, même si c'est difficile. »

Sylvie Chauvin,  
Directrice du Comité Scientifique de Moka.Care, Psychologue et ex-DRH



## Former les collaborateurs à donner, demander et recevoir le feedback

Le feedback ne repose pas uniquement sur celui qui le donne. La capacité à demander, donner et recevoir un retour, à l'écouter et à l'utiliser est tout aussi déterminante. Or, cette dimension est souvent peu travaillée dans les organisations.

Former les collaborateurs permet de réduire les réactions défensives, de fluidifier les échanges et de renforcer l'efficacité des feedbacks. De plus, le feedback n'est pas que descendant, il est important de former les collaborateurs à faire des feedbacks à leurs managers également, pour permettre aux deux parties de s'améliorer dans leur travail.

« Développer une culture du feedback, basée sur le fait de demander, donner et recevoir des retours sur son travail permet de libérer la parole et de s'améliorer dans l'exercice par la pratique. »

Sylvie Chauvin,  
Directrice du Comité Scientifique de Moka.Care, Psychologue et ex-DRH



## Ancrer le feedback dans les rituels et la culture

Le feedback est d'autant plus complexes quand il est rare. À l'inverse, lorsque le feedback est régulier, les échanges deviennent plus naturels et moins chargés émotionnellement.

Voici quelques leviers concrets pour ancrer le feedback dans les habitudes :

- **intégrer des temps de feedback dans les 1:1.**
- **structurer les échanges hebdomadaires avec un espace dédié.**
- **valoriser autant les retours positifs que correctifs.**

L'objectif est de faire du feedback une pratique continue, et non un événement ponctuel.



## S'appuyer sur l'exemplarité des dirigeants

Le comportement du top management joue un rôle déterminant dans la diffusion des pratiques.

« Les dirigeants qui demandent du feedback avant d'en donner montrent l'exemple aux autres collaborateurs et instaurent une culture du feedback ascendante et descendante qui encourage l'exercice et envoie un signal fort à l'ensemble de l'organisation. »

Sylvie Chauvin,  
Directrice du Comité Scientifique de Moka.Care, Psychologue et ex-DRH



### Les leviers possibles sont :

- Mettre en place des **feedbacks 360°**.
- Intégrer ces pratiques dans les **évaluations**.
- Former les **équipes dirigeantes**.
- Créer des **boucles de feedback inter-équipes**. Par exemple chez Moka.Care nous organisons des peer reviews tous les trimestres avec une personne de la même équipe et une personne d'une autre équipe pour donner et recevoir du feedback auprès de nos pairs. Ce feedback permet de prendre du recul sur nos pratiques et de s'améliorer au quotidien.

## Créer des espaces de pratique et de montée en compétences

Le courage managérial se développe par la pratique. Créer des espaces dédiés permet aux managers de partager des situations, confronter leurs approches et s'entraîner dans un cadre sécurisé. Cette pratique peut se faire selon des formats variés : co-développement, groupes d'échanges entre pairs, dispositif de coaching, programme d'accompagnement ou encore exercices d'entraînement IA.



Moka.Care a développé « **Sunny** », un outil de conversation propulsé par l'intelligence artificielle. Les recommandations sont intégralement alimentées par les contenus produits par nos **psychologues**. Il permet aux managers de s'exercer en échangeant avec une IA avant d'avoir une conversation délicate avec un collaborateur. **Sunny adopte une posture de coach managérial**, pour orienter sans faire à la place du manager.



# 05

## 4 situations où le courage managérial se joue vraiment

### 1- Faire un feedback de sous-performance au bon moment

#### Situation

Un collaborateur est en sous performance sur ses objectifs mais il compense par une forte implication dans la vie d'équipe. Comment lui faire passer le message qu'il doit corriger le tir sans casser sa dynamique qui porte l'équipe vers le haut ?

#### Quel est le risque si personne n'agit ?

- Le collaborateur ne comprend pas les attentes
- La situation se dégrade progressivement
- L'équipe compense
- Un sentiment d'iniquité peut apparaître

#### Comment faire preuve de courage managérial

- Il aborde le sujet dès sa connaissance du problème, au fil de l'eau, sans attendre une dégradation plus marquée
- Il s'appuie sur des faits précis et récents
- Il clarifie les attentes et les axes de progression

#### Comment s'y préparer

- Identifier des exemples concrets d'actions qui justifient le feedback
- Structurer le feedback (contexte, faits, conséquences, attentes)
- Se rappeler que le feedback est un levier de progression : formuler des attentes des des objectifs clairs, actionnables pour le collaborateur



**Point clé :** Dire les choses au bon moment permet de préserver la relation et de donner une chance réelle de progression.

## 2- Assumer une non-promotion ou une décision de rémunération

### Situation

Un collaborateur attend une évolution ou une augmentation qui ne peut pas être accordée.

### Quel est le risque si personne n'agit ?

- Incompréhension ou frustration
- Perte de confiance dans le manager ou l'organisation
- Interprétations erronées (injustice, favoritisme...)

### Comment faire preuve de courage managérial

- Il porte la décision lui-même, en rappelant les critères utilisés qui ont conduit à cette conclusion
- Il met en perspective la situation du collaborateur
- Il écoute et accueille la frustration
- Il donne de la visibilité sur les prochaines étapes possibles

### Comment s'y préparer

- S'appuyer sur des critères objectifs (levelling, performance...)
- Anticiper les questions et réactions
- Préparer des éléments concrets sur les axes de progression



**Point clé :** Il est important pour la relation manager-managé que la décision soit annoncée par le manager, même lorsqu'elle est portée par des critères de l'entreprise.





### 3- Prendre la décision d'arrêter un projet car les équipes sont surchargées

#### Situation

Un nouveau projet est proposé à l'équipe, qui fait l'objet d'une forte conviction dans l'entreprise. Les équipes sont surchargées et la multiplication des projets prend trop de temps et fait baisser la productivité.

#### Quel est le risque si personne n'agit ?

- Surcharge des équipes pouvant mener à des niveaux de stress élevés
- Perte de confiance dans la capacité de priorisation du management
- Désengagement des équipes

#### Comment faire preuve de courage managérial

- Il annonce la décision d'arrêter le projet et explique pourquoi
- Il adopte une posture claire et alignée
- Il prend le temps d'écouter les réactions de son équipe, notamment les personnes très impliquées dans le projet

#### Comment s'y préparer

- Clarifier les éléments de discours en amont
- Se coordonner avec les RH
- Anticiper l'impact émotionnel et laisser des temps d'échange pour que s'expriment les questions (et parfois les frustrations).

**i Point clé :** Le courage managérial consiste aussi à porter des décisions difficiles, même lorsqu'elles ne sont pas directement choisies.

## 4- Gérer un conflit sans tout faire remonter aux RH

### Situation

Un conflit émerge entre deux collaborateurs de deux équipes différentes, qui ne veulent plus collaborer alors qu'ils ont un projet actif en commun.

### Quel est le risque si personne n'agit ?

- Escalade du conflit
- Dégradation du climat des équipes et de l'entreprise au global si le conflit ne s'apaise pas
- Dépendance excessive vis-à-vis des RH, chaque manager attend que le manager de l'autre équipe agisse

### Comment faire preuve de courage managérial

- Il intervient rapidement
- Il donne un cadre d'échange, en faisant appel à un tiers si besoin
- Il permet aux parties de s'exprimer
- Il facilite la recherche de solutions

### Comment s'y préparer

- Clarifier les faits
- Préparer un cadre d'échange structuré
- Se positionner comme facilitateur, non comme arbitre immédiat
- Envisager de faire appel à un médiateur externe

**i Point clé :** Gérer les tensions fait partie intégrante du rôle managérial.

**« Ces 4 situations nous font dire qu'il n'y aurait pas des managers « courageux » et des managers « lâches », en définissant la lâcheté comme l'inverse du courage avec tous les présupposés moraux attachés à ces notions.**

**Nous préférons statuer sur des managers formés à mener des conversations difficiles et entraînés car ce sont des compétences qui s'acquièrent par la formation et la pratique. »**

Sylvie Chauvin,  
Directrice du Comité Scientifique de Moka.Care, Psychologue et ex-DRH



## Conclusion

# Le courage managérial n'est pas un supplément d'âme

Le courage managérial est un levier essentiel de **progression individuelle**, de **performance collective** et de **santé mentale au travail**.

Contrairement aux idées reçues, il ne repose pas sur un trait de personnalité ou une aptitude réservée à certains managers. Il s'agit d'une compétence qui se développe, s'apprend et se renforce avec la pratique.

Comme nous l'avons vu tout au long de ce livre blanc, le courage managérial s'appuie avant tout sur des fondamentaux de communication et de posture : **savoir dire les choses au bon moment, de la bonne manière, avec un objectif clair de progression pour le collaborateur et pour le collectif**.

Pour autant, cette compétence ne peut pas reposer uniquement sur les individus. Elle nécessite un **cadre favorable** : des attentes managériales explicites, des critères de performance clairs, des équipes RH qui soutiennent les managers sans se substituer à eux, ainsi que des espaces d'entraînement, de partage et d'apprentissage entre pairs.

Développer le courage managérial, c'est donc agir à la fois sur les **compétences des managers et sur les conditions organisationnelles** qui leur permettent d'exercer pleinement leur rôle.

Chez Moka.Care, nous accompagnons les organisations dans cette démarche grâce à des sessions de co-développement managers, des ateliers collectifs et programmes de formation, des sessions individuelles de coaching ainsi que Sunny, notre coach IA dédié aux managers.

Le courage managérial n'est pas un supplément d'âme. C'est une compétence clé pour construire des équipes plus performantes et plus autonomes sur le long terme.

## Nous construisons des organisations sereines

Moka.Care est l'entreprise leader en santé mentale au travail en France.

Nous sommes spécialisés dans la prévention des risques psychosociaux et l'accompagnement humain des transformations et des crises.



### Un accompagnement complet à tous les niveaux de prévention



#### Prévenir les risques au niveau individuel et collectif

- Sessions individuelles avec des psychologues, coaches et thérapeutes
- Appels d'orientation vers le bon praticien
- Auto-évaluation et outils de bien-être
- Mises en situation de management
- Formations collectives



#### Mesurer les risques et agir

- Audit RPS et flash audit
- Enquêtes QVCT
- Tableaux de bord RH
- Plan de prévention et de communication ciblé avec un consultant dédié



#### Accompagner vos équipes en période de transformation et de crise

- Plan d'accompagnement des PSE et réorganisations
- Dispositif de gestion de crise en urgence
- Ligne d'écoute 24/7
- Outil lanceur d'alertes
- Médiation de conflits



On s'est senti écouté et entendu dans une période difficile pour toute l'entreprise, encore plus pour nous au département RH.

Témoignage de la DRH d'une entreprise de e-commerce en PSE.