

# OSER

# LE

**Une valeur nécessaire  
à la survie  
des organisations**

# COURAGE



# OSER

VIOLETTE BOUVERET

JÉRÉMY LAMRI

Préface de l'amiral **PIERRE VANDIER**

# LE

**Une valeur nécessaire  
à la survie  
des organisations**

# COURAGE

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Églantine Assez  
Préparation de copie : Lise Beninca  
Maquette : Marion Alfano  
Fabrication : Cédric Mathieu  
Mise en pages : Nord Compo

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN : 978-2-10-085756-2

*« Le courage est la première des qualités humaines  
car elle garantit toutes les autres. »*

ARISTOTE



# Sommaire

Les auteurs	9
Préface	11
Avant-propos	15
Introduction	17
<b>Chapitre 1.</b> _____	
Pourquoi réhabiliter le courage dans les organisations ?	21
<b>Chapitre 2.</b> _____	
Qu'est-ce que le courage dans les organisations ?	47
<b>Chapitre 3.</b> _____	
Comment créer des organisations courageuses ?	83
Conclusion	115
Bibliographie	119



# Les auteurs

**Violette Bouveret** conseille et forme les dirigeants pour les aider à décider dans l'incertitude, à discerner dans la complexité et à agir dans l'adversité. À l'initiative de plusieurs projets à impact qu'elle a coordonnés et déployés, elle s'est spécialisée dans la résolution de problèmes complexes. Autrice et conférencière, elle est aussi chercheuse et professeur à l'ESCP Business School. Auditrice de la session nationale de l'IHEDN, elle travaille également sur les sujets de cybersécurité et de souveraineté.

**Jérémy Lamri** est entrepreneur et chercheur, cofondateur de plusieurs initiatives, dont Monkey Tie Le Lab RH, le Hub France IA, et Gaspard & Joseph. Il est actuellement CEO et cofondateur de Tomorrow Theory, le studio de référence en innovation RH. Il a précédemment dirigé le pôle Recherche & Innovation de JobTeaser, leader européen de l'emploi et de l'orientation des jeunes. Il a étudié notamment à Oxford et HEC Paris, et détient un doctorat de Paris-Descartes en psychologie. Auteur et conférencier sur les sujets des *soft skills* et du futur du travail, il est professeur à Sciences Po Paris.

L'**amiral Pierre Vandier** entre dans la Marine en 1987 et devient pilote de chasse embarquée sur Super-Étendard, puis Rafale Marine, dont il achèvera les expérimentations militaires et les premiers engagements opérationnels. Ses qualités lui valent par la suite d'être nommé au commandement de deux bâtiments : la frégate Surcouf en 2007, et le porte-avions Charles-de-Gaulle en 2013. Il a été engagé dans de multiples opérations : guerre du Golfe, Bosnie, Kosovo, Afghanistan, Irak, océan Indien... Après diverses affectations en état-major, il prend les fonctions de chef du cabinet militaire de la ministre des Armées en 2018, avant d'être nommé chef d'état-major de la Marine le 1<sup>er</sup> septembre 2020. Après trois ans à la tête de la Marine, il est nommé major-général des armées le 1<sup>er</sup> septembre 2023.

# Préface

Pour qui veut connaître le cœur de la Marine, je recommande de monter à la passerelle d'un navire de combat à la relève de quatre heures du matin, d'arpenter les hangars d'une flottille d'hélicoptères d'alerte SAR un soir d'hiver en Bretagne, de passer quelques heures à la passerelle d'un sémaphore un jour de tempête, ou encore d'assister à l'appel du matin d'une section de mousses nouvellement engagés. Toutes ces actions n'ont de prime abord rien d'extraordinaire, et la liste pourrait être complétée à l'envi. Elles sont pourtant le creuset d'une Marine prête au combat.

Le courage est en effet une vertu qui se travaille au quotidien, comme un réservoir que l'on remplit, ou un ressort que l'on comprime. C'est une réserve d'énergie qui sera libérée au moment voulu, lorsque les circonstances l'exigeront. Un amiral américain disait récemment : « Si tu veux gagner la guerre, commence par faire ton lit. » *One day, one fight* : chaque jour est un combat et la somme de nos petites victoires fait les grandes. C'est bien ce travail patient et cet attachement à tenir ses responsabilités et à remplir sa tâche au jour le jour qui permettront d'affronter la fulgurance du combat.