# Le leadership de l'incertitude

## Evoluer sereinement dans un monde en crise

## Contexte

Parce que la crise fait peur, les entreprises doivent rassurer. Parce que notre monde est en permanente mutation, elles doivent se montrer plus audacieuses, innovantes et agiles. Parce que la concurrence fait rage, elles doivent se différencier nettement de leurs concurrents.

Plus méfiants, mieux informés, plus économes, plus exigeants, les consommateurs sont devenus imprévisibles, volatiles et n'hésitent plus à changer leurs habitudes au profit d'offres qui répondent mieux à leurs besoins spécifiques.

Si des entreprises telles qu'Apple, Dyson, Pernod Ricard, IBM s'offrent le luxe de tirer parti de ces nouvelles règles du jeu, c'est loin d'être un majorité. Quels sont leurs secrets ?

## Public

Dirigeants, managers et professionnels RH qui souhaitent découvrir les postures du leadership de l'incertitude ainsi que les principes et les pratiques d'un management positif de la crise.

## Introduction

L'incertitude est devenue une donnée fondamentale à intégrer dans sa stratégie d'entreprise et surtout dans ses postures et pratiques managériales.

Face à l'imprévisibilité de notre monde, les entreprises on 3 réactions possibles :

- attendre sans rien changer, en espérant un retour à la normale ou en minimisant l'importance de l'évolution de notre société (c'est ce qu'à fait Kodak).
- s'adapter aux mieux aux transformations sociétales, économiques, technologiques et environnementales (en espérant que ce ne soit pas trop tard !).
- saisir cette opportunité pour se réinventer et créer de nouveaux marchés, répondre aux attentes émergentes ou provoquer de nouveaux besoins (c'est ce qu'a fait le Cirque du Soleil, Lego ou Tesla), sachant que le chemin sera semé d'embuches et qu'il faut une certaine dose de créativité, certes, mais aussi et surtout de courage, d'audace et d'humilité pour naviguer dans ces eaux devenues troubles.

Faut-il commencer par la stratégie, la réorganisation, la transformation culturelle ou l'innovation managériale ? Comment dépasser les peurs, le stress, les doutes, l'ancrage des habitudes, l'inertie de certains qui ne comprennent pas pourquoi changer, surtout quand tout va bien ?

Le leadership de l'incertitude est avant tout un nouvel état d'esprit qui doit être partagé à tous les niveaux de l'entreprise, sachant que chacun à un rapport à l'inconnu différent selon sa personnalité, son expérience, ses habitudes.

Par ce qu'il est "*aussi possible de bâtir quelque chose de beau avec les pierres qui entravent le chemin*" (JW Von Goethe), que le "*véritable voyage de la découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages mais à avoir de nouveaux yeux*" (M. Proust), les entreprises peuvent transformer une crise en opportunités. Et même s'il semble évident qu'il vaut mieux "*prendre le changement par la main avant qu'il ne vous prenne à la gorge*" (W Churchill), il ne faut jamais oublier que la "*difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles mais d'échapper aux idées anciennes*" (J-M Keynes).

Nos modèles de management traditionnels ne sont pas adaptés à l'inconnu et l'imprévisibilité. Il vous faut en **découvrir de nouveaux pour faire de la crise une véritable opportunité**, bien au-delà d'un simple discours !

79% des dirigeants mondiaux prévoient une très forte augmentation de la complexité du contexte économique et 49% avouent que leurs organisations n'y sont pas préparées

Sondage IBM - 2010

La méfiance est ce qui caractérise le plus l'état d'esprit des français (32%) au détriment de la confiance (11%)

Baromètre CEVIPOF - 2015

La France est championne du Monde du pessimisme

Sondage Peu Research Center - 2015

Les salariés sont plus optimistes (52%) que leurs patrons (32%) sur l'avenir de leur entreprise

Sondage Ipsos Cesi - 2015

La France est le 3ème pays mondial de l'innovation

Classement Clarivate Analytics - 2016

Copyright Dynêsens

# Animation d'une conférence d' 1 heure sur le "le leadership de l'incertitude"

Adapter certaines postures et pratiques managériales et collaboratives **pour évoluer avec efficacité et sérénité dans une environnement V.U.C.A.**

| Partie | Contenu | Animation |
|---|---|---|
| Quel rapport avons-nous face à l'incertitude ? V.U.C.A. | – Les caractéristiques d'un environnement V.U.C.A. (volatile, incertain, complexe et ambigu)<br>– Environnement V.U.C.A. et personnalités<br>– Niveau d'intégration de l'incertitude dans les 6 styles de management (paternalisme, directif, bureaucratique, leadership, collaboratif, co-responsable) | Question :<br>- Comment réagissez-vous lorsque vous ne savez pas ce qui vous attend ? |
| Le leadership de l'incertitude : une nouvelle posture | – Prendre conscience de ses limites (habitudes, mode de pensée unique, référence au passé, préjugés…)<br>– Adopter un nouvel état d'esprit (enthousiasme, positivisme, humilité, curiosité, audace, persévérance…) | Exercice :<br>Quel est l'état d'esprit qu'il convient d'avoir dans un environnement imprévisible et incertain ? |
| Les 4 principes du leadership de l'incertitude :<br>**O**pportunité<br>**S**érendipité<br>**E**mergence<br>**R**ésilience<br><br>Exemples de pratiques d'entreprise | – OPPORTUNITE :<br>– Afficher une ambition, pour faire rêver<br>– Faire preuve d'optimisme, pour provoquer la chance<br>– SERENDIPITE :<br>– S'entourer d'un réseau d'iconoclastes, pour penser autrement<br>– Etre curieux, pour augmenter son stock d'idées<br>– EMERGENCE :<br>– Mobiliser l'intelligence collective (plateforme, Hackatons…)<br>– S'inspirer des autres (expédition learning, modélisation…)<br>– RESILIENCE :<br>– Considérer l'échec comme le fondement de la réussite<br>– Apprendre de ses erreurs<br>Illustration de chaque principe par des exemples d'entreprises | Question :<br>Auto-diagnostic : Où en êtes-vous par rapport aux 4 principes ? |
| Comment concilier management traditionnel et leadership de l'incertitude ? | - Partager une prise de conscience (état des lieux) et la positiver<br>- Co-construire une nouvelle "identité"<br>- Identifier les freins ("grains de sable" et "gros cailloux") et faire des choix<br>- Mobiliser les équipes en mode expérimental en "partant de la contrainte"<br>- Fêter ses échecs et ses succès | Question :<br>Si vous deviez ancrer le "leadership de l'incertitude" dans votre entreprise, par quoi commenceriez-vous ? |
| Feed-back | – Faire réagir les participants sur ce qu'ils ont découvert<br>– Faire exprimer une action sur laquelle ils souhaiteraient s'engager (en option) | Qu'aimeriez-vous appliquer ? |

## Une animation participative

### « PRENDRE CONSCIENCE »

Amener les participants à prendre de la hauteur pour une meilleure compréhension du contexte et des enjeux.

### « IMPLIQUER »

Inviter les participants à vivre les découvertes qui sont à la base de la conception de notre modèle pour mieux saisir les opportunités.

### « S'INSPIRER »

Découvrir des exemples d'applications concrètes mise en oeuvre par des entreprises de renom.

### « PARTAGER »

Echanger librement avec les participants sur les freins et les conditions de réussite d'intégration des appétences dans le management des ressources humaines.

Copyright Dynêsens

# Objectifs de l'intervention :

- Comprendre que l'incertitude est avant tout une opportunité d'évolution
- Prendre conscience du niveau de compatibilité et d'incompatibilité des modes de management avec l'incertitude
- Découvrir les caractéristiques des entreprises qui ont su tirer parti de l'incertitude
- Prendre connaissance des 4 principes du leadership de l'incertitude et des modalités de transformation de la culture et des pratiques professionnelles

## Exemples de Slides

**Francis Boyer** est spécialiste en innovation managériale.

Son expérience opérationnelle de 20 années à des fonctions de direction en ressources humaines au sein d'entreprises variées lui a permis de vivre et de piloter de nombreux changements dans des environnements complexes.

Fondateur de Dynesens, consultant, formateur, coach et auteur de nombreux articles, il accompagne les entreprises dans la compréhension des évolutions sociétales, l'analyse des impacts sur leurs modes de management et la recherche de solutions adaptées.

Curieux et pragmatique, il développe des approches innovantes centrées sur les nouveaux défis à relever par les entreprises, à savoir comment concilier les besoins des entreprises et des collaborateurs.

C'est ainsi qu'il intervient sur des problématiques récentes, telles que le management de la diversité (cultures, générations, personnalités), le bien-être et le plaisir au travail, la responsabilisation, l'agilité et le management de demain.

# Durée de 1 h à 3h (option ateliers)

Le contenu de nos conférence est adapté en fonction des besoins de nos clients.

La conférence peut être suivie d'ateliers de réflexion sur les postures et pratiques managériales qui permettent de tirer parti de l'incertitude.

Innovation managériale

Ce ne sont pas les idées qui comptent mais ce que vous en faites

francisboyer@innovationmanageriale.com
06.84.01.01.98