

Manager dans la complexité

Webinar du 10 décembre 2024

Vie professionnelle Icam Alumni



Je m'informe

Cap sur mon prochain job

Rebondir : 17 janvier 2025

**Point Carrières :
14/15 mars - 16/17 mai**

Mon réseau Icam

Je me développe



Manager dans la complexité

Webinar du 10 décembre 2024



Présentation du webinar : “Manager dans la complexité “

- + 3 speeches (3 x 10-15 minutes)
- + Partage en petits groupes (10 minutes)
- + Restitution des groupes (15 minutes)
- + Sondage pour “ la prochaine étape ”

Présentation des intervenants :



Matthieu BABEAU

Toulouse 103



Benoit COUSIN

Lille 95



Josselin BERT

Nantes 101



**Catherine DUSSART-
BOMBLED**

Lille 82



Manager dans la complexité

Webinar du 10 décembre 2024



- Dans un environnement incertain, complexe, volatile et ambigu, comment **tenir sereinement la barre du navire** de ma **vie professionnelle** ?
- Est ce que je crée de **la valeur** en tant que manager, sur le **plan humain** et dans **l'organisation** de mon entreprise ?
- Quel **équilibre** vie professionnelle / vie personnelle ?
- Comment réagir dans des **situations de conflits** ou de **dysfonctionnement** ?



COMMENT MANAGER DANS LA COMPLEXITÉ ?



Manager dans la complexité

Webinar du 10 décembre 2024



3 thèmes présentés lors de ce webinar

1. Complexité vs. compliqué

2. Face à des problématiques complexes, comment le manager peut-il ou doit-il agir ou réagir ?

3. Outils pour trouver des solutions : Pouvoirs & vertus, Exercer son autorité, Principe de finalité



Manager dans la complexité

Webinar du 10 décembre 2024



Partie 1

□ Complexité vs. compliqué



La complexité



Edgar Morin, penseur de la complexité

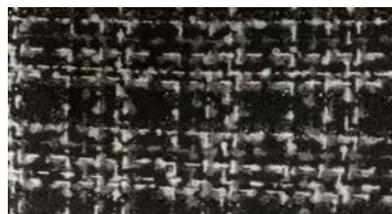
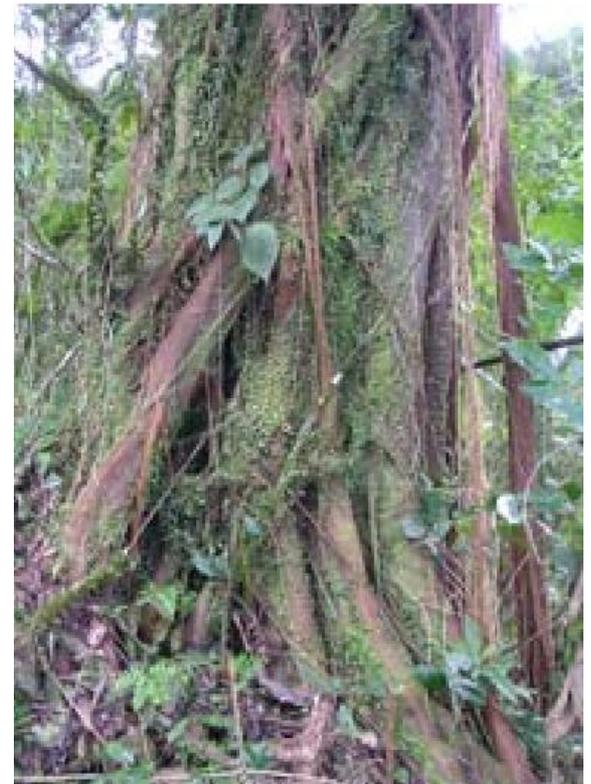
« Cette question de la complexité, c'est complexe ! »
 Edgar Morin.

Un objet ou système complexe se définit par cette caractéristique : il ne peut être décrit par une analyse consistant à le découper et à le décomposer en fonctions élémentaires.

Si vous essayez de séparer le tronc d'arbre des lianes et autres plantes qui y sont liées, vous risquez bien de faire périr l'ensemble.

La COMPLEXITÉ (dans le sens latin élémentaire) :

Complexus, signifie « ce qui est tissé ensemble ».



Le compliqué



Ce qui est compliqué peut se réduire à un principe simple comme un nœud de marin.



Certes, le monde est très compliqué, mais s'il n'était que compliqué, c'est-à-dire embrouillé, multi dépendant , etc., il suffirait d'opérer les réductions bien connues... ».

Et il est vrai que bon nombre de procédures administratives, ressenties comme complexes, ne sont qu'hyper-compliquées et pourraient être simplifiées.



Complicqué + imprévisibilité ⇒ Complexité



Imprévisible

Le caractère non décomposable ne suffit pas, en effet, à caractériser le complexe.

Il faut lui rajouter l'**imprévisibilité du comportement** :

un croissant n'est pas facilement décomposable en un tas de farine, d'eau et de beurre, il n'en est pas pour autant complexe, son comportement étant assez prévisible.



Et si nos systèmes d'information sont décomposables en éléments matériels et logiciels supposés descriptibles, leur **comportement** se révèle bien souvent **non prévisible**.

Les **combinaisons multiples** de ces éléments logiciels et matériels avec les combinaisons multiples des données d'entrée n'ont généralement pu être testées...



Le concept VICA (english VUCA)



VICA: Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté

Concept apparu en 1991 lors de l'arrivée de l'armée US en Afghanistan, ils se sont rendu compte que tout ce qu'ils ont appris dans les académies militaires en termes de stratégie moderne n'étaient pas applicables sur le terrain.

Le profil et le comportement de leur « ennemi » ne correspondait à aucune hypothèse comportementale connue donc prévisible.

C'était **complexe** et **ambigü**, donc impossible à analyser au regard des outils et techniques disponibles.

L'**imprévisibilité** du comportement de l'ennemi et de sa réponse sur le terrain ne répondait à aucune logique normale.

C'était **incertain** et très changeant donc très **volatile**.

Faire des scénarios d'attaques ou défenses réalisables sur le terrain devenait un vrai cauchemar pour l'armée US.



La complexité



C'EST
COMPLIQUÉ

C'EST
COMPLEXE



La complexité managériale



COMPLIQUÉ

Difficile à appréhender et comprendre

+

qui peut se résoudre par du cadre, des process, des compétences d'expertises

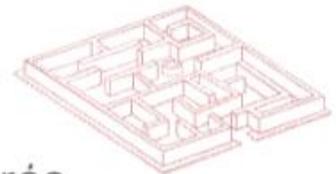


COMPLEXE

Cohabitation de différents niveaux logiques enchevêtrés

+

Revêt une part d'éléments non maîtrisables



Conséquence pour les managers



Aujourd'hui, nous sommes obligés de décider et d'agir sans une bonne visibilité, sans une bonne maîtrise des éléments, nous fonçons droit devant et nous apprenons chemin faisant.

Gestion des délais : comment faire de la planification de projet à long terme?

Gestion des ressources techniques et humaines : comment aligner une stratégie commerciale avec la nécessité d'avoir mis en place les outils industriels et les compétences pour opérer ?

Dans les **théories scientifiques**, nous avons appris à **séparer les choses**, à **diviser** et à **isoler** pour que tout soit vérifiable et prévisible.



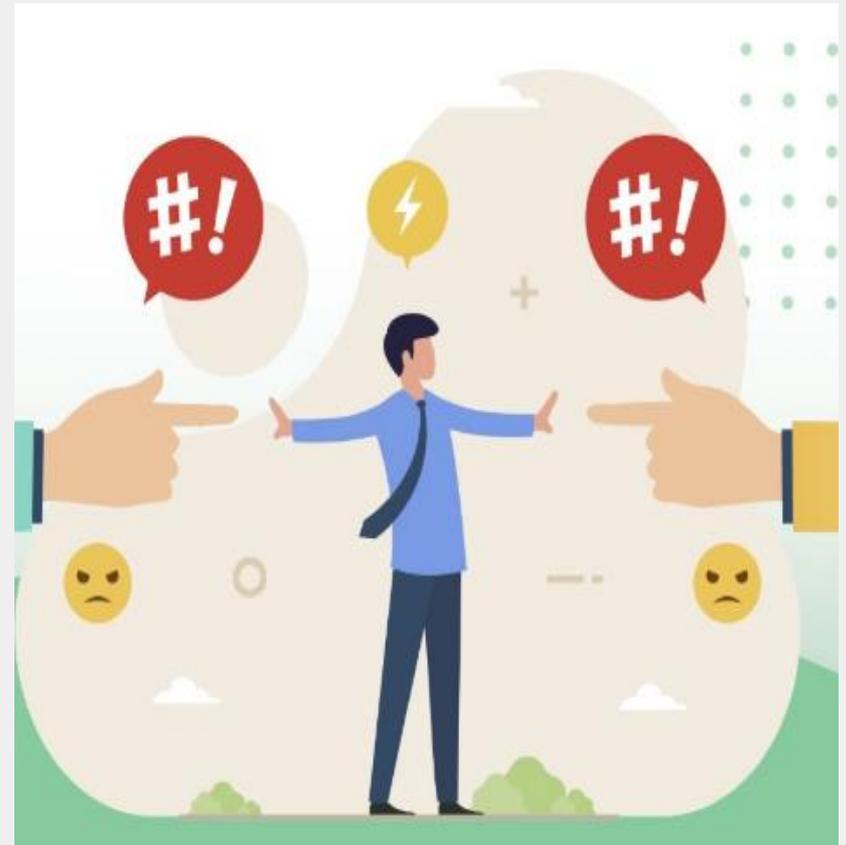
Comment le manager (& ingénieur) appréhende le management (conduite des équipes et des projets) dans cette complexité ?



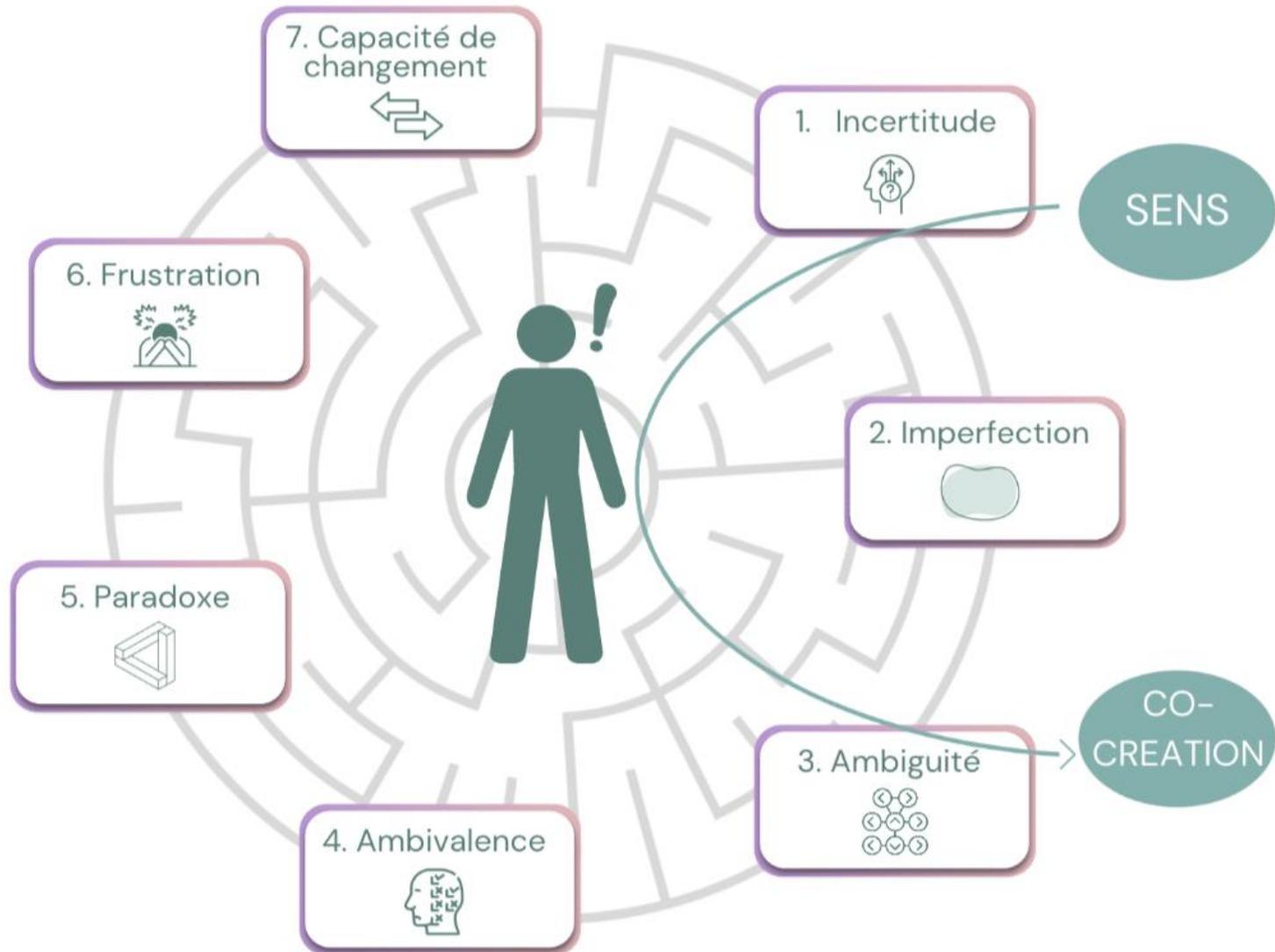


Partie 2

- ❑ Face à des problématiques complexes, comment le manager peut-il ou doit-il agir ou réagir ?



Pour manager : comment être aligné dans la complexité



Pour manager : comment être aligné dans la complexité (2/2)

7. Capacité de changement

Il s'agit des qualités du responsable: autonomie, capacité à faire des deuils, sens de l'humour (méta-communication), attitude de pardon vis à vis de lui-même et des autres.

6. Frustration

Le responsable doit démontrer sa réelle capacité à assumer les frustrations que vont générer les écarts constants entre les situations réelles et les situations souhaitées.

5. Paradoxe

Plus un responsable veut aller dans une direction, plus il a intérêt à exprimer sa volonté avec prudence pour ne pas provoquer une situation de rejet de la part de ses collaborateurs.



4. Ambivalence

C'est la contradiction que tout responsable doit résoudre qui est de vouloir une chose et son contraire (par ex, il veut être chef et que ses collaborateurs se débrouillent seuls).

1. Incertitude

L'acceptation de l'incertitude et d'une certaine imperfection sont des portes d'entrée dans le management du chaos...

2. Imperfection

Peur et culpabilité sont des sentiments qu'on est obligé de rencontrer dans le management du chaos puisque rien ne se passe comme prévu. Soit on adopte une attitude défensive (parapluie), soit on se donne le droit à l'erreur (essai et ajustements).

3. Ambiguïté

Le responsable est condamné à continuellement gérer l'ambiguïté entre contenu et processus, court terme et long terme, social et économique, etc.



Comportement et attitudes à développer pour le manager



Se connaître et être en vérité avec soi-même = Réussir à être authentique

- ★ Démontrer une **sécurité** et une **stabilité intérieure**
- ★ **S'ancrer dans le présent** et **se donner des objectifs précis** pour être à l'aise dans l'incertitude, le changement et les ambiguïtés de son entreprise
- ★ **Se connaître** : ses forces et ses faiblesses
- ★ **Avoir conscience** de soi-même, des autres et des relations d'influence et de politiques interne, savoir gérer les conflits
- ★ Savoir être **courageux, humble, ambitieux** pour soi et pour son équipe, et **authentique dans ses relations**
- ★ **Former**



Comportement et attitudes à développer pour le manager



Autorité : un cocktail différent selon les individus

- ★ **Autorité de droit**
Hiérarchie ou ancienneté
- ★ **Autorité de fait**
Capacité à savoir faire des actions aux autres
- ★ **Autorité d'expertise**
savoir



Comportement et attitudes à développer pour le manager



Spiritualité et quotidien

- ★ **Enrichir le quotidien avec un peu de spiritualité**

- ★ **Prendre de la hauteur**

- ★ **ne pas tout gérer avec des indicateurs quantitatifs**
de la qualité pas que de la quantité

- ★ **Savoir choisir**
choisir c'est préférer! pas renoncer



Appréhender les situations complexes



Quels sont les objectifs à atteindre et les problématiques à régler ?

1. Identifier les problématiques et les définir une à une
1. Qui est le décideur/dirigeant ? Il choisit un **responsable de projet** et une équipe à affecter à une ou plusieurs problématiques ?
1. Quel est l'**objectif à atteindre** pour chaque problématique ?
1. **Définition et mise en place des actions** pour atteindre l'objectif : avec quels moyens techniques et financiers et sur quelle durée ?
1. **Gestion de projet gérée par le responsable de projet** : mise en place des actions, coordination, communication interne, et présentation au décideur pour que celui-ci arbitre : **Consulter** → **Discerner** → **Décider** → **Expliquer** → **Faire appliquer**





Partie 3

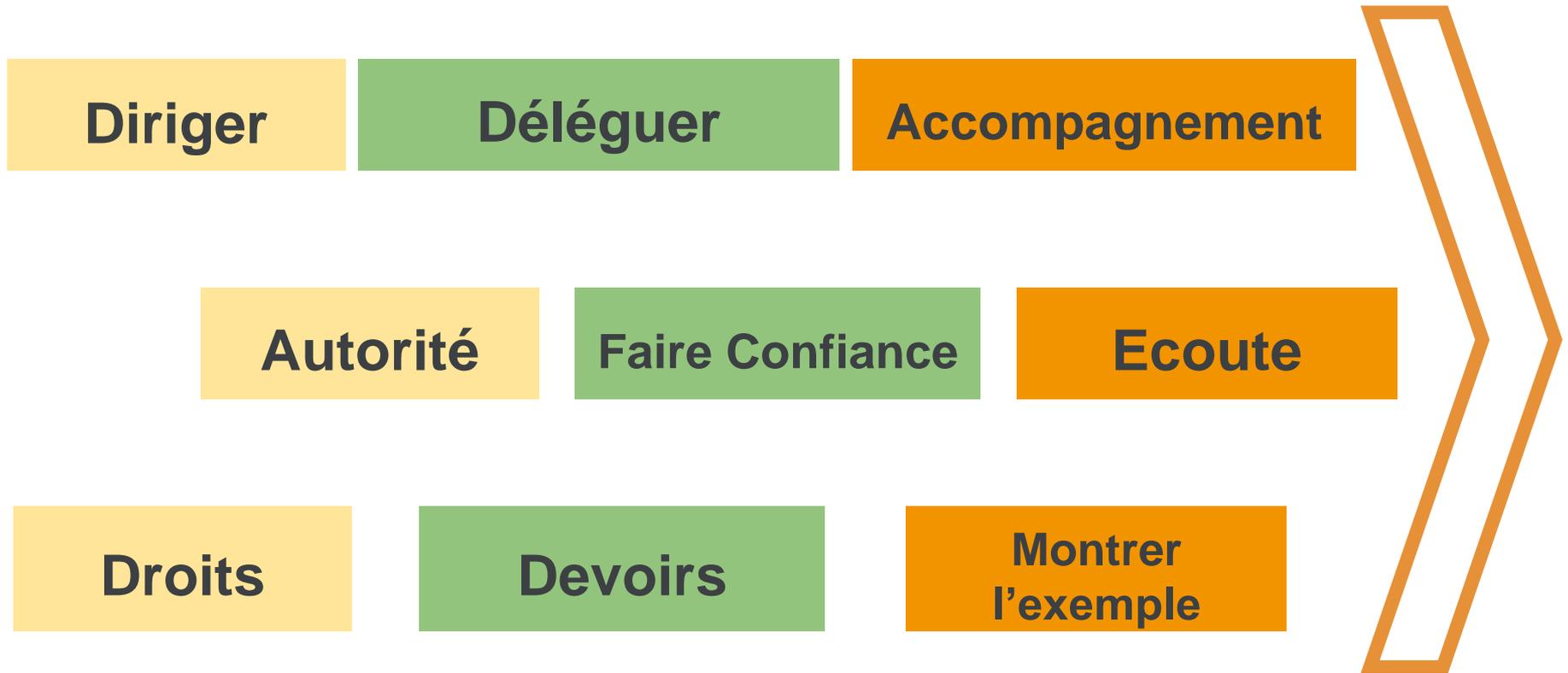
- ❑ Outils pour trouver des solutions :
Pouvoirs & vertus, Exercer son
autorité, Principe de finalité



Pouvoirs & vertus du manager



“ Moi, Manager, entre mission et vocation ”



Exercer son autorité



Les bonnes pratiques

- **Veiller** à la bonne exécution des choses : faire un point régulier
- **Communiquer** les bonnes nouvelles
- **Accompagner** les débutants
- Attendre l'**exemplarité** des plus **talentueux**
- **Savoir refuser**



Le principe de finalité



Choisir une finalité, c'est mettre en oeuvre une triple volonté

1. **Accomplir** quelque chose qui rende la vie désirable / heureuse / positive
1. **Exprimer** cette finalité en termes d'horizon : un projet, des valeurs, des moyens
1. Dans la conduite de sa vie, **se laisser décider par sa finalité**, comprise comme sa contribution personnelle à la société : groupe, communauté, association, entreprise, collectivité,...



Quelques exemples de finalités personnelles



Une manière de parler de sa vocation professionnelle et personnelle

« Engager les collaborateurs vers la réussite des enjeux stratégiques de la société et de leur fonction »

Un directeur Stratégie, 46 ans

« Innover en réalisant des ruptures, en bâtissant des solutions pour faire réussir les autres »

Un Ingénieur, 36 ans

« Aider ceux dont j'ai la responsabilité à être meilleurs, là où ils sont déjà bons »

Thierry Breton (à l'époque PDG de Thomson lors des Assises nationales des Entrepreneurs & Dirigeants Chrétiens (EDC), 2000)



Bonus



Le corps et l'esprit

- Hygiène de vie (sommeil, alimentation, sport)
- Rythme de travail, télétravail
- Famille, amis, associations
- Pratiquer ses hobbies
- Coaching / mentoring
- Repos, vacances



Manager dans la complexité

Webinar du 10 décembre 2024



Fin des interventions ⇒ Notes pour soi-même

- En quoi cette présentation **rejoint** vos perceptions, vos préoccupations, vos expériences ... ? Ou, au contraire, **s'en distingue** ?



Réflexions en petits groupes



Echanges de 10 minutes en groupes puis partage au groupe

- ❑ Groupes de 4/5 personnes (en automatique)
- ❑ 1 personne (le “Reporter”) est désignée pour remonter quelques points d’échanges

10 minutes plus tard

- ❑ Après les 10 minutes d’échange, réunification de tous les groupes
- ❑ Les Reporters partagent ce qu’ils souhaitent à tout le groupe



Manager dans la complexité

Webinar du 10 décembre 2024



Relecture du webinar

- Qu'est-ce qui a été important pour moi au cours de ce webinar ?

- Qu'est-ce que cela m'incite à faire :
 - dans les heures, les jours ou
 - les semaines à venir ?



Sondage



Réalisation d'un sondage en live



Prochaines étapes (1/2)



Thèmes pouvant être abordés lors des sessions à mettre en place

- Comprendre les cadres de référence. Ma vision est-elle exclusive ?
- Ma finalité professionnelle, la raison d'être de mon organisation
- Le leadership (charisme)
- Choisir / Décider – le discernement en entreprise
- Exercer mon autorité
- La prise de poste
- Le management affronté à la complexité. « Résonance » ignatienne.
- La confiance dans le management
- Intégration des collaborateurs difficiles à manager ou des débutants
- Relecture des échecs et des succès
- Les 100 jours du manager de transition : échange d'expériences.
- La finalité, boussole permanente
- Reconnaître les personnalités des collaborateurs pour mieux manager
- Manager les différentes générations
- Manager dans l'incertitude
- La Relecture des échecs et des succès



Prochaines étapes (2/2)



Ateliers Alumni sur le thème de “Manager dans la complexité”

- ❑ Cycle ou parcours « manager dans la complexité » inspiré des principes ignatiens :
 - ❑ **1 webinar** d’une heure et demi – présentation de la thématique (réalisé le 10/12/2024)
 - ❑ **+ plusieurs sessions** (en cours de préparation pour l’année 2025) :
 - ❑ 3 séances présentielle de 2 heures le soir, à 1 mois d’intervalle : 19h00 – 21h00
 - ❑ ou 1 à 3 journées en présentiel : le samedi ou en semaine
 - ❑ ou un mix entre sessions en présentiel + distanciel en visio
- ❑ Lieu pour le présentiel : Siège des Alumni ICAM → Paris 9eme, rue de Liège

Méthode d’animation :

Ateliers animés par des ingénieurs Icam actifs en entreprise, cette proposition vise à donner aux participants un espace de parole confidentiel, pour s’éclairer, s’inspirer, et s’interpeller.

Les apports de modèles et concepts théoriques s’alternent avec des propositions de questionnements et de mises en situation, entre alumni ICAM



Manager dans la complexité

Webinar du 10 décembre 2024



ANNEXES



Bibliographie (1/2)



- Hervé Bommelaer**, *Trouver le bon job grâce au réseau - Les 10 facteurs clés de succès - Les "bonus" réseau - Les outils réseau*, Eyrolles, 2013
- Bernard Bougon, Laurent Falque** :
 - ✓ *Pratiques de la décision*, Dunod 2013
 - ✓ *Discerner pour décider*, Dunod, mai 2014
 - ✓ *Apprendre à choisir, une méthode pour décider seul ou à plusieurs*, Dunod 2020
- Philippe Détrie**, *Manager au XXI^e siècle*, Eyrolles 2015
- Bertrand Jouvenot**, *Manager aujourd'hui – Les 25 nouvelles tendances*, De Boeck Supérieur, 2022
- Meryem Le Saget**, *Le manager intuitif*, Dunod 1992 (Prix Dauphine Entreprise)
- Frédéric Marquette**, *Cent jours pour réussir - Paroles de dirigeants*, Éditions à contre courant, 2014
- Henry Mintzberg**, *Le manager au quotidien – les 10 rôles du cadre*, Ed. d'Organisation 2006
- Edgar Morin**, Le défi de la complexité, Revue *Chimères* n° 5-6, 1988, PDF disponible sur le site web de la revue
- Hartmut Rosa** :
 - ✓ *Aliénation et accélération – Vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte 2014
 - ✓ *Résonnance – une sociologie de la relation au monde*, La Découverte 2018
- Baltasar Gracian**, *L'art de la Prudence*, Éditions Payot et Rivages, Paris 2004
- Ignace de Loyola**, *Ecrits*, DDB, Collection Christus, Paris 2011
- Management et spiritualité**, revue Christus Hors-série n° 238, mai 2013
- Michel Bernard**, *Développer des relations de coopération*
- Hubert Joly**, *l'entreprise est une affaire de cœur* - Plon



Bibliographie (2/2)



- Jean Moussé :**
 - ✓ Cette liberté de violence qu'est le pouvoir – Desclée - 1982
 - ✓ Fondements d'une éthique professionnelle – Eyrolles – 1989
 - ✓ Pratiques d'une éthique professionnelle – Eyrolles – 1989
 - ✓ Ethique des affaires : liberté, responsabilité – Eyrolles – 2001
- David Courpasson**, L'action contrainte - Organisations libérales et domination – PUF – 2014
- Michel Menu :**
 - ✓ En marchant au pas des goums dans le désert
 - ✓ Être chef
- Vincent Lenhardt**, Les Responsables Porteurs de Sens
- Will Schutz**, L'Élément Humain
- Georges Kohlrieser**, Négociations sensibles
- Marshall Rosenberg**, Dénouer les conflits par la communication Non Violente
- Kerry Patterson**, Conversations cruciales
- Eric Berne :**
 - ✓ Des jeux et des Hommes
 - ✓ La Théorie Organisationnelle

