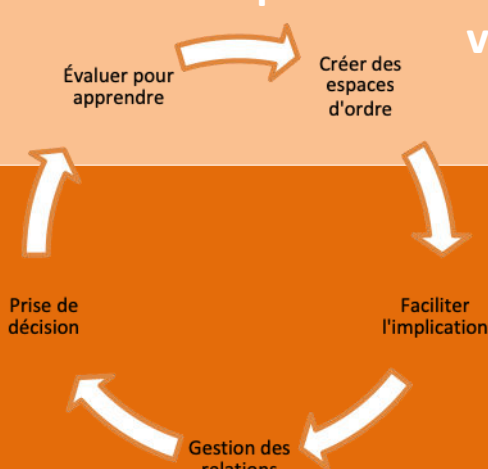


## PILOTER UNE ORGANISATION ÉVOLUTIVE

Les modèles de gestion utilisés avec succès durant le siècle passé sont durement mis à l'épreuve dans un monde VUCA. Ce sont des méthodes pensées pour des situations « compliquées » -non pas complexes- et fonctionnent à merveille dans cet environnement.

La complexité est chaque fois plus présente dans la réalité des dirigeants. L'heure est venue d'actualiser les modèles de gestion afin de se centrer sur ces 5 FONCTIONS ESSENTIELLES :



### 1. CRÉER DES ESPACES D'ORDRE

Dans un monde instable et en transformation permanente, la première fonction du dirigeant est de générer un environnement apparemment stable qui offre de la sécurité et du sens afin d'éviter la sensation de désorientation et la réactivité permanente.

Cette première fonction consiste en une définition claire de:

- Notre identité (qui sommes-nous ?)
- Notre mission (quelle valeur nous offrons à nos clients/usagers?)
- Nos valeurs (nos caractéristiques en tant que système humain)
- Notre vision (Vers où cheminons nous?)

Le dirigeant assure, par des moments de prise de recul, l'existence d'espaces de réflexion où ces idées se génèrent et se débattent.

### 2. FACILITER L'IMPLICATION

Diriger c'est partager avec d'autres personnes une vision et un projet. L'obéissance et le suivisme inhérents au leadership charismatique ne fonctionnent pas dans un monde VUCA. Dans cet environnement, chaque personne doit offrir toute sa valeur: il s'agit donc de tenir compte de chacun, de ses besoins et attentes

Cette fonction du leader implique donc gérer:

- La définition, la qualité et l'opportunité des mandats
- Les divers sentiments d'appartenance au projet et à la vision
- La visibilité des différents acteurs
- La reconnaissance des différents acteurs
- La capacité et la volonté d'apporter de la valeur des différents acteurs
- Les différents stakeholders (internes et externes)



### 3. GESTION RELATIONNELLE

La seule réponse possible face à l'augmentation de la complexité externe est l'augmentation de la complexité interne, par des processus participatifs et transversaux : savoir gérer les relations est aujourd'hui un des facteurs clés de succès.

Gérer les relations signifie:

- Définir clairement le style de relation de l'organisation
- Créer des espaces relationnels évolutifs
- Savoir orchestrer les relations rationnelles mais aussi émotionnelles
- Détecter et désactiver les relations manipulatoires ou toxiques
- Affronter ouvertement les situations de conflit

### 4. PRISE DE DÉCISION & L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

La prise de décision basée sur l'analyse rationnelle d'une situation est clairement insuffisante en cas de problématiques fortement dynamiques, ou lorsque l'information disponible est douteuse ou incomplète. Une approche systémique et créative sont alors les meilleurs compléments. En environnements de haute complexité, il s'agira de recourir aux méthodes d'intelligence collective.

Ces méthodes impliquent:

- Savoir alterner les approches rationnelles, systémiques et créatives
- Créer des espaces de dialogue
- Gérer les variables qui faciliteront l'apparition de l'intelligence collective
- Faire émerger un « NOUS » en tant que sujet de la prise de décision



### 5. EVALUER POUR APPRENDRE

Les systèmes de contrôle de gestion deviennent des détecteurs des tendances évolutives de l'organisation, afin de faciliter son adaptation agile aux défis de son environnement. Il s'agit de disposer de systèmes de feedback orientés à l'apprentissage plutôt qu'au contrôle, à la flexibilité plutôt qu'à la mesure du résultat afin de constater en tout moment la « bonne santé » de l'organisation.

Cette fonction implique:

- Encourager une culture orientée à l'apprentissage
- Disposer d'un système d'indicateurs intelligents
- Créer des espaces pour nous questionner régulièrement: Que faisons-nous ? Comment ? Que devrions-nous faire ?