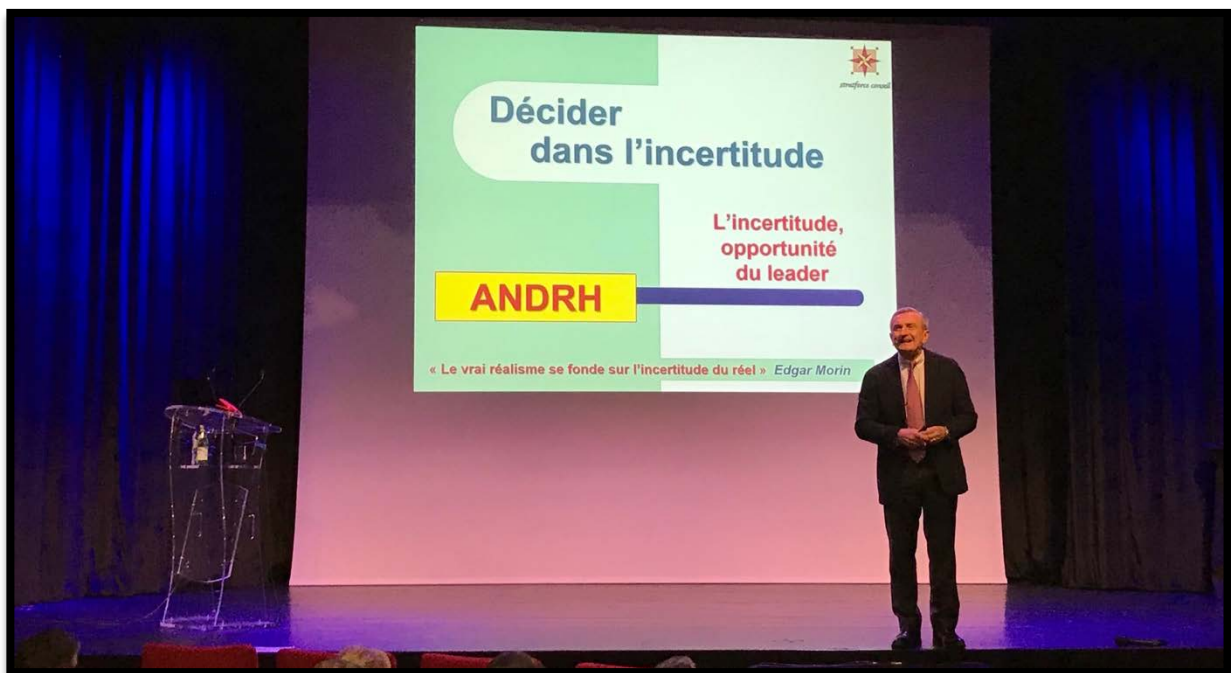


« Décider dans l'incertitude »

PAR MONSIEUR LE GENERAL VINCENT DESPORTES
REUNION ANDRH MIDI-PYRENEES DU08 FEVRIER 2018



Compte rendu rédigé par :

Charlène BAUDUIN, Pierre-Alexandre GUEUX, Sandrine JAMBON,
Blandine MILCENT et Priscilia SOUNES

MASTER 2 MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES | TOULOUSE SCHOOL MANAGEMENT

INTRODUCTION

Ce jeudi 8 Février s'est tenue à L'hôtel Palladia à Toulouse, la réunion mensuelle de l'ANDRH centrée sur le thème « **Décider dans l'incertitude** ». Nous avons la chance d'avoir un expert sur le sujet pour animer cette conférence, **Monsieur le Général Vincent DESPORTES**, ancien Général de division, issu de l'armée blindée et cavalerie.

Grâce à son intervention et par une analogie avec le monde militaire, les participants à la réunion ont eu la chance d'étudier et de comprendre, le temps de cette séance, le contexte favorable à la prise de décision.

Selon Monsieur DESPORTES, l'incertitude est le cadre normal de la prise de décision et il est impossible d'y échapper. Il faut donc s'en convaincre et apprendre à « décider dans l'incertitude ». Il s'agit là de se donner les moyens d'adapter en continu sa décision aux évolutions permanentes et non prévisibles des circonstances. L'idée est de ne pas fuir l'incertitude mais de la percevoir comme une opportunité.

A travers son raisonnement et la comparaison avec le monde militaire, l'intervenant a partagé son expérience au travers d'exemples concrets, de mises en situation et de citations de grandes personnalités de guerre.

I - CONTEXTE

Selon Monsieur DESPORTES, le monde militaire, tout comme le monde de l'entreprise, est sans cesse confronté à l'incertitude et à la gestion de la crise. Dans un environnement où le changement est constant, l'Homme ne peut échapper à l'incertitude et a tout intérêt à en tirer le meilleur parti. Ainsi, un dirigeant militaire comme civil se doit de construire et de concevoir son action dans l'incertitude.

L'individu adopte **différentes attitudes face à l'incertitude** :

- Il attend de « tout savoir » : l'individu ne prend alors aucune décision puisque l'omniscience est irréaliste.
- Il ne « comprend pas » : l'environnement est en perpétuelle évolution alors l'individu ne prend pas de décisions.

Ces deux types d'attitudes se trouvant dans les zones de « maîtrise » et de « laisser-aller » ne pourront tirer le meilleur parti de cette incertitude. Il faut réussir à guider les individus dans une attitude se situant entre ces deux zones car la première source de solution à l'incertitude n'est autre que l'Homme. L'humain détient à la fois la capacité de créer l'incertitude mais aussi d'en trouver la solution.

II - ESPACE STRATÉGIQUE

La première grande idée apportée par Monsieur DESPORTES est la suivante : **pour décider dans l'incertitude, il faut d'abord définir correctement l'espace stratégique.**

Cet espace stratégique comprend **deux grandes orientations** :

- **La dimension humaine : Liberté et Volonté**
Toute action en milieu humain est une « dialectique des volontés libres ». La liberté de l'Autre, « *condition inéluctable de la guerre* » Maréchal Foch.
Lorsque l'on met en place une stratégie, le but est de faire converger les vecteurs vers un même endroit et de polariser les stratégies pour attirer des volontés. Les individus attirés deviennent des alliés alors que les autres sont écartés de la stratégie, voire opposés à celle-ci.
- **La multiplicité des variables et de leurs interactions :**
L'espace stratégique, étant constitué d'une infinité de variables, est en mouvement continu ce qui rend la prévision toujours imparfaite. Il n'y a aucune certitude sur la conséquence des décisions mais il est nécessaire d'en prendre. Aucune décision ne peut espérer s'appliquer comme elle a été conçue.

L'espace stratégique est un espace de réactions, d'interactions permanentes et de confrontations de volontés. Il faut être innovant pour anticiper l'avenir : l'action humaine doit être avant tout un acte de créativité permanent. Cela démontre bien la « nécessité » de l'incertitude et de s'adapter en permanence. Il n'existe pas de rapport simple entre une cause et une conséquence. Au moment même où l'on prend une décision, on modifie l'espace stratégique dans lequel on a pris cette décision. Selon Monsieur DESPORTES, il s'agit de l'art de la réaction et de l'adaptation permanente.

La personnalité joue un rôle important dans l'espace stratégique. Le collaborateur doit avoir la capacité d'exprimer son point de vue en cas de désaccord et le manager, quant à lui, doit être capable de le remercier. Tous deux ont besoin de l'intelligence et de la perception nouvelle de l'autre.

L'espace stratégique est toujours nouveau, de ce fait la pensée est forcément un acte d'innovation et de créativité permanent sans quoi on ne pourrait répondre aux problèmes de demain.

Deux grandes idées se confondent alors pour être capable d'avancer dans l'incertitude :

- **La capacité de s'opposer et d'affirmer son opinion pour enrichir la décision,**
- **La capacité d'innover et d'accepter une autre intelligence.**

Il faut avoir le courage de décider même si le Leader est dans l'incertitude car le manque de décision serait pire. Il faut aussi savoir s'enrichir et accepter l'avis de l'Autre même si nous ne partageons pas le même.

A - L'ACTION DANS L'ESPACE STRATEGIQUE :

Monsieur DESPORTES utilise beaucoup de citations de personnalités qui ont marqué l'Histoire et qui peuvent permettre de comprendre une nouvelle fois, le lien entre le monde militaire et le fait de décider dans l'incertitude en entreprise.

**« L'action, ce sont des Hommes
au milieu des circonstances »
Général de Gaulle**

**« L'action (de guerre) est
toujours contingente, c'est-à-dire
qu'elle se présente toujours d'une
manière imprévue, qu'elle est
infiniment variable, qu'elle n'a
jamais de précédent. C'est**

**pourquoi tout en se préparant
par la réflexion, par le travail, par
l'étude, l'action du chef, en
dernier ressort, dépend de sa
personnalité » Général de Gaulle**

**« Il faut qu'un homme de guerre
ait autant de caractère que
d'esprit » Napoléon**

Toujours pour appuyer le parallèle des deux mondes, Monsieur DESPORTES évoque que les forces armées agissent dans un environnement :

- Toujours compliqué, souvent complexe : la complexité provient fondamentalement de l'Homme, c'est lui qui détient le pouvoir de détourner les plans d'actions,
- Toujours dynamique,
- Le plus souvent adverse.

Monsieur DESPORTES évoque que la guerre ne produit jamais ce qui était prévu à la base et que c'est une caricature de l'action humaine. Toutes actions humaines échappent à ses intentions, il y a un affrontement des réalités dans l'espace stratégique.

B - L'AUTRE, FACTEUR PREMIER D'INCERTITUDE

« L'Autre » est le premier facteur d'incertitude, la loi de l'autre étant imprévisible.

**« Chaque adversaire fait la loi à l'autre. Je ne suis pas mon propre maître,
car mon adversaire me dicte sa loi comme je lui dicte la mienne. »
Clausewitz**

Monsieur DESPORTES a fait un parallèle avec le livre « Stratégie Océan Bleu » (de Renée Mauborgne et W. Chan Kim), en expliquant qu'il faut cesser de se battre dans l'océan rouge (où toutes les entreprises se trouvent) et aller chercher son propre océan bleu. A cet endroit stratégique sans concurrents au début, il sera possible de se développer tout en sachant qu'un jour il faudra le quitter.

Des éléments irréductibles, facteurs d'incertitude :

- Le « **Brouillard de la guerre** » ;
- Le phénomène de « **Friction** » :

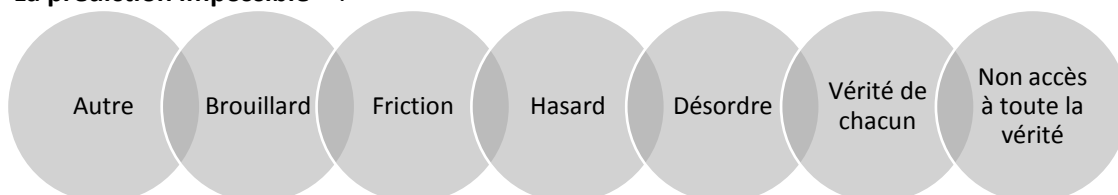
**« A la guerre tout est simple, mais la plus simple des choses est
difficile : les difficultés s'accumulent et finissent par produire une
sorte de friction inconcevable tant que l'on n'a pas l'expérience de
la guerre. » Clausewitz**

→ Il y a une grande différence entre la « vraie guerre » et celle « sur le papier » ;
- Le phénomène du « **Grain de sable** » :

Pour toute action humaine, entre conception et exécution, il y a la logique du **grain de sable** ou en d'autres termes, une action qui ne va pas marcher comme prévu. Il faut donc provisionner : c'est le plan qui produit l'efficacité dès lors qu'il se base sur des directives simples qui guident l'action ;

- **Le poids de l'évènement** : l'histoire du plan Jaune vs. plan Manstein
Le monde avance de rupture en rupture et souvent elles ne proviennent de rien. Il faut prendre conscience des ruptures et se baser sur ces dernières pour planifier les futures actions.
Pour exemple, Monsieur DESPORTES a pris l'attaque du plan Jaune vs. plan Manstein, afin de montrer la nécessité pour le manager de s'attendre à l'inconnu : il doit tout analyser à travers un raisonnement et provisionner autant que possible les moyens humains, financiers, etc. pour contrer l'imprévisible. Il faut s'attendre à l'inattendu et être conscient qu'il y a des choses qu'on ne sait pas ;

- « **La prédiction impossible** » :



Le décideur a une rationalité limitée : il n'y a aucun moyen de connaître toutes les variables du contexte dans lequel la décision est prise. Sachant que chaque être humain a sa propre réalité et interprétation des choses, Monsieur DESPORTES a évoqué la notion de « **trou noir** ».

En effet, la solution recherchée est peut-être ailleurs que dans la lumière dont nous avons connaissance. Il faut donc aller chercher dans ces « **trous noirs** », en recrutant par exemple des personnes ayant une vision du monde et des ressources d'intelligences différentes. La diversité des profils favorise l'ouverture vers une vision réaliste ;

- Valoriser les ressources d'intelligence « **Speak up attitude** » : il s'agit de donner son avis ;
La diversité des ressources humaines est un outil primordial des résolutions des problèmes d'incertitude et permet d'accroître le cercle éclairé.
- **Intuition et conviction** : toute décision humaine est orientée par ces facteurs. A l'inverse, la rationalité dans l'incertitude aide à préparer la décision et réduire la part de l'intuition et surtout de la fiabiliser.

L'évidence s'impose : il ne faut pas chercher la « meilleure » solution mais plutôt la solution la moins insatisfaisante. Afin de trouver cette solution, il est essentiel d'écartier le mauvais et de prendre en compte l'impératif.

Selon Monsieur DESPORTES, la tête n'est pas suffisante, c'est l'alliance du cœur et de la raison qui va permettre de prendre les meilleures décisions.

AU BILAN : L'INCERTITUDE EST LA SEULE CERTITUDE

Les individus n'ont pas le choix et il faut partir de la certitude de l'imprévisible pour être un bon décideur dans l'incertitude et permettre aux collaborateurs de se développer et d'apporter des idées et des innovations.

- Avoir la certitude de l'imprévisible.
- Savoir conjuguer au mieux le changement Délibéré et l'Émergent.

Toute victoire résulte d'abord de l'ordre psychologique, il faut ainsi identifier les effets recherchés de nos actions. Le leader doit savoir où il va et veiller à conserver des provisions pour l'adaptation à venir.

III - PLAN OU MANAGEMENT

4

Après avoir évoqué l'importance de la définition de l'espace stratégique et de ses variables pour pouvoir décider dans l'incertitude, Monsieur DESPORTES propose des outils, des plans d'action à mettre en place pour réussir à prendre des décisions malgré l'incertitude.

**« La guerre ne se développe jamais selon un plan arrêté »
Thucydide**

**« J'ai conçu beaucoup de plans, mais je n'ai jamais eu la liberté d'exécuter un seul d'entre eux »
Napoléon**

« On rentre dans la guerre quand on veut, on en sort quand on peut » Machiavel

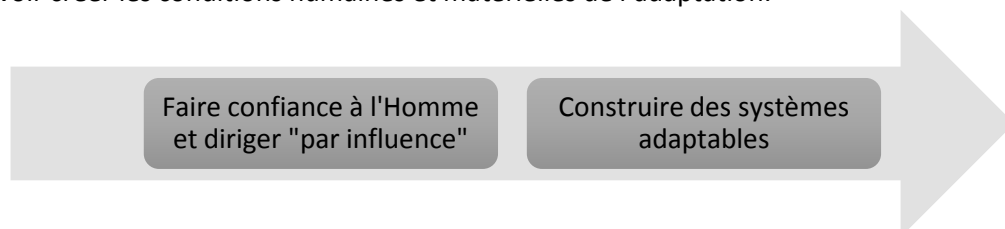
« Aucun plan ne survit au premier coup de canon » Moltke

Monsieur DESPORTES souligne l'importance, au sein de l'armée, de définir un projet stratégique et non un plan. La finalité recherchée par l'objectif sera ainsi source de motivation pour les collaborateurs en entreprise.

A - PRINCIPE DE L'ADAPTATION : VOTRE PLAN VS. LA REALITE

Lorsque le décideur met en œuvre son plan, il doit appliquer le **principe d'adaptation** :

- Savoir que sa décision devra être adaptée immédiatement et constamment,
- Savoir créer les conditions humaines et matérielles de l'adaptation.



Chacun des collaborateurs va rencontrer des obstacles, il faut de la force pour les surmonter avec de la technique et de l'envie (développement de l'esprit d'initiative et d'engagement constructif). Le management suppose bien la réalisation d'une stratégie, il faut donc développer l'engagement constitutif du collaborateur pour qu'il puisse prendre les bonnes décisions malgré l'incertitude pour aller vers l'objectif final commun.

Tout repose dans la confiance en l'Homme.

B - COMMANDER ET NON CONTRÔLER

Principe du « servant leader » : Ce dernier va donner des techniques, des missions, une éthique, des valeurs.

Diriger ce n'est pas contraindre, c'est obtenir. Ce n'est qu'en période de crise que ce dernier doit reprendre le contrôle pour réorienter les collaborateurs vers le plan. Le **“servant leader”** est le meilleur des leaders. Il est d'abord au service de celui qui le sert et non l'inverse. Il essaye de mettre ses collaborateurs dans les meilleures conditions de travail et d'environnement possibles pour qu'ils puissent produire au mieux. Les individus s'adapteront naturellement lors des situations de crise. Le rôle du Leader est de créer un espace d'initiatives où elles vont naturellement converger.

“Le leadership, c'est l'art de faire faire quelque chose par quelqu'un parce qu'il a envie de le faire.” Eisenhower

5

Le décideur dans l'incertitude doit inciter, orienter et encadrer l'initiative tout en créant les conditions de son expression maximale.

“Un ordre doit contenir tout ce que le subordonné ne peut décider lui-même, mais rien que cela.” Moltke

Il faut définir « l'effet à obtenir » et circonscrire la « bulle de liberté d'action ». Le Leader va finalement commander par l'adhésion et la liberté. En parallèle, le Leader a pour rôle de développer l'engagement constructif de ses collaborateurs.

Il est important que tous les acteurs aient la même perception de l'espace dans lequel ils agissent : il faut protéger la liberté d'action et les laisser produire une interprétation des ordres.

C - DEVELOPPER L'ENGAGEMENT CONSTRUCTIF

L'engagement constructif suppose la conscience de :

- La compréhension
- L'adhésion
- La volonté
- L'initiative

Pour développer l'engagement constructif, il faut laisser libre l'interprétation des ordres aux collaborateurs, elle permet d'être créatrice et libératrice pour favoriser la culture de l'engagement.

« Être discipliné, c'est entrer franchement dans la pensée du supérieur et prendre tous les moyens possibles pour parvenir au résultat.

Être discipliné, c'est trouver dans son esprit la meilleure façon de réaliser les ordres et de s'en donner les moyens » Maréchal Foch

Créer la confiance au sein d'une équipe et développer l'engagement collectif permet de favoriser « l'adaptabilité permanente ». C'est ainsi qu'une équipe parvient ensemble à anticiper les imprévus et à prendre les bonnes décisions au bon moment.

Des ordres conçus pour protéger la liberté d'action :

« La seule voie qui conduise à l'esprit d'entreprise, c'est la décentralisation. Fixer le but à atteindre, exciter l'émulation, juger des résultats, c'est à quoi devra s'en tenir, vis-à-vis de chaque unité, l'autorité supérieure. Mais quant à la manière de faire, que chacun soit maître à son bord » Général de Gaulle

L'interprétation devient ainsi créatrice et libératrice

« La discipline formelle est une forme d'indiscipline » Maréchal Foch

« L'initiative est la forme la plus aboutie de la discipline » Général Lagarde

Monsieur DESPORTES préconise de favoriser l'Autonomie des entités, fédérées par un projet commun fort (création d'une autonomie avec des preuves d'initiatives) et non l'Indépendance des électrons libres.

6

Au cours de son intervention, Monsieur DESPORTES prend exemple sur **Mai 40 avec le choc des styles de commandement**. Cette comparaison de styles de commandement permet via un exemple militaire de faire un rapprochement avec le style de management pouvant être adopté dans l'entreprise. Dans l'exemple ci-dessous, on retrouve une armée qui ne croit pas en l'Homme et l'autre qui croit en lui, d'où sa réussite lors de l'exécution du plan.

- Armées française et britannique : **commandement centralisé et rigide**
« La façon de commander pesante et méthodique, les ordres schématiques et entrant dans le moindre détail et laissant peu de liberté aux chefs de niveau inférieur, et le peu de capacité d'adaptation à la situation, tout cela est grandement responsable des échecs français et britanniques » Manstein
- Armée allemande : **commandement « par objectifs »**
 - Autonomie, liberté d'action, initiative, adaptation
 - Confie une mission, pas un ordre
 - Définition du « but », pas du « comment »

« C'est derrière l'autonomie du chef, du sous-chef et jusqu'au combattant isolé que se cache le secret de la réussite » Manstein

« L'art de diriger, c'est savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre » Herbert Von Karajan

La création du collectif est primordiale pour que la prise de décisions fonctionne dans l'incertitude. La compétence collective permet à l'organisation d'être créative.

Pour continuer dans son raisonnement, Monsieur DESPORTES a évoqué la règle fondamentale des 6C qu'il a établi suite à ses expériences professionnelles.

D - LA REGLE DES 6 C :

Elle consiste à faire émerger l'intelligence collective dans le sens de l'intérêt général afin d'atteindre des objectifs communs.

**« For the strength of the pack is the wolf,
and the strength of the wolf is the pack » Rudyard Kipling**

Ce qui compte, c'est la compétence collective et que l'organisation soit créative.

Une décision fonctionnera bien si le leader a créé du collectif. Le problème du management n'est pas que le manager soit compétent mais que l'ensemble du collectif le soit également. Selon Monsieur DESPORTES, un groupe de personnes crée la puissance.

- **Cohésion** : C'est la convergence des efforts individuels : esprit de corps, esprit d'équipe, valeurs communes, solidarités, interdépendances et le respect mutuel. Le respect mutuel est une variable très importante à respecter envers les collaborateurs. Pour Monsieur DESPORTES, le manager et son collaborateur sont égaux, le premier donne des directives, mais dans le respect. Puisque les Hommes sont égaux dans l'humanité, il doit y avoir un respect mutuel ;
- **Connaissance** : Montrer de l'intérêt et de la considération pour l'Autre

« Aimez vos collaborateurs, ils vous le rendront au centuple ».

Ce processus nécessite de prendre le temps pour le dialogue, avec comme condition une réception individuelle préalablement possible. Cela permettra de saisir les occasions qui se présenteront.

Le management doit être effectué par « walking around », c'est-à-dire que le Leader doit être proche de ses équipes tout en prenant de la distance, c'est une histoire d'équilibre ;

- **Cohérence** ;
- **Consensus** ;
- **Compétence** : Il s'agit de faire grandir ses collaborateurs et favoriser l'épanouissement.

« Je m'épanouis → Je suis heureux → Je m'engage »

Même si ce processus n'est pas parfait dans sa globalité, le collaborateur prendra tout de même des initiatives qui iront dans le sens de l'intérêt commun, même si ses décisions seront prises dans l'incertitude ;

**« Nous avons un devoir de formation et d'éducation pour que
chacun s'épanouisse dans son travail » Jean-Dominique Senard**

Monsieur DESPORTES prend pour exemple « l'entreprise libérante » : le bon Leader est un Leader **nourricier, nutritif**. Le rôle du « chef », du manager, ou encore du leader n'est pas d'épuiser les individus mais au contraire de les faire grandir/pousser avec les conditions nécessaires : de l'engrais (les outils) et de l'eau (formation, créativité, prise d'initiative). L'objectif est de les fédérer et de les pousser vers cette ambition commune. Les

collaborateurs ne s'opposent que rarement au changement, ils s'opposent plus à ce qu'on les change. Il faut développer un style de management dans le respect de l'humain avec une libération de l'énergie de tous les collaborateurs.

- **Confiance : Confiance → Initiative → Engagement** : adaptation et développement (un cercle vertueux se créé). La première responsabilité du leader est d'établir la confiance et de la bienveillance par l'application de certaines méthodes pour co-construire le cercle vertueux.

Monsieur DESPORTES a fait remarquer que les 6 mots utilisés commençaient tous par les deux mêmes lettres : **CO**.

Ceci n'est pas un hasard car, selon lui, pour décider dans l'incertitude, il faut être un **collectif** puissant, homogène où chacun a sa place et est libre de prendre des initiatives.

A RETENIR

8

Il a été souligné l'importance de l'espace stratégique et le management à adopter pour décider dans l'incertitude et il faut comprendre que cette incertitude est aussi bien une opportunité pour le leader que pour les collaborateurs.

Il est important de retenir l'idée centrale suivante : reconnaître à l'acteur qu'il est acteur à part entière en tant qu'être humain de son propre destin, du destin de l'entreprise, de l'ambition commune. Le destin de l'entreprise et le sien étant liés, il faut donc lui laisser des espaces de liberté. Selon Monsieur DESPORTES, il faut exercer l'art de créer de l'autonomie dans l'appartenance :

« Croyez en l'Homme même si la décision est imparfaite, il saura s'adapter ».

POUR DECIDER DANS L'INCERTITUDE, IL FAUT ETRE :

- **Visionnaire** dans un collectif ;
- **Modeste** : conscientiser le fait que les décisions seront inévitablement imparfaites du fait de l'environnement mais qu'il faut tout de même avancer et décider dans l'incertitude car vous êtes entourés de collaborateurs investis et vous avez provisionnés les bonnes ressources (financières, outils, humains, etc.) ;
- **Créateur de confiance** : s'entourer de personnes capables de vous aider ;
- **Libérateur d'initiatives** ;
- **Courageux** : avoir le courage de se positionner.

Monsieur DESPORTES souligne le caractère important du **COURAGE**. Cela prend du temps mais les individus finissent par se doter des armes nécessaires à la prise de décisions dans l'incertitude et à s'avoir s'adapter à l'évolution permanente qui les entoure.

Finalement, les objectifs pour les « décisionnaires de l'incertitude » sont de :

- **Concevoir des directives « adaptables »** (clarté, finalité, simplicité) ;
- **Faire confiance aux collaborateurs** pour adapter les décisions aux réalités du terrain, dans le respect de l'intérêt général et de la « vision » supérieure (développement de méthodes de management libérant l'énergie créatrice par la décentralisation du pouvoir) ;
- **Concevoir des organisations et systèmes adaptables** rapidement à l'inattendu.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier dans un premier temps l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines de Midi-Pyrénées de nous avoir permis d'assister à cette conférence avec un expert dans son domaine qui n'est autre que Monsieur Vincent DESPORTES. Aussi, nous remercions chaleureusement Monsieur Vincent DESPORTES d'avoir partagé avec nous son expertise et son vécu, nous permettant ainsi d'alimenter notre réflexion sur le sujet « décider dans l'incertitude » qui touche chacun d'entre nous.

POUR NE RIEN MANQUER DE L'ANDRH A TOULOUSE

9

Prochaines réunions :

- **Le 27 mars 2018** : Assemblée Générale avec l'élection d'un nouveau bureau + Réunion sur le thème « **RH et Big data** » ;
- **Le 5 Avril 2018** : Réunion sur le thème « **parlez-moi d'amour** » en collaboration avec le CPRH ;
- **Les 14 et 15 juin 2018** : La fameuse **Université d'été**.