

CONSTRUISEZ VOTRE AVENIR AVEC GROUPAMA

Introduction

Dans nos deux dernières STORIES, nous avons mentionné l'importance de l'état d'esprit du dirigeant dans la réussite de son entreprise.

Nous avons vu également l'importance des valeurs, non pas celles affichées mais les valeurs incarnées dans le quotidien des salariés et aussi l'importance du lien entre ces valeurs vécues et les comportements des collaborateurs.

Nous avons aussi souligné le besoin des collaborateurs de s'inspirer des figures d'autorité référentes représenté par les comportements de l'équipe dirigeante et l'importance de l'accompagnement des équipes.

Dans cette STORY, nous aborderons les méthodes et les comportements susceptibles d'augmenter le taux de réussite d'une transformation, en commençant par ceux liés à l'élaboration d'une vision.

Nous illustrerons nos propos avec les bonnes pratiques de GROUPAMA et des clients de CONNEC'SENS, en traitant les thématiques suivantes :

- Concevez une vision et une stratégie solide en période d'incertitude.
- Quelle sont les « bonnes pratiques GROUPAMA » pour construire une vision ?
- Inspirez-vous des méthodes des clients CONNEC'SENS pour transformer vos comportements.

1. Concevez une vision et une stratégie solide en période d'incertitude

Depuis 2020, nous vivons dans une période de grande incertitude.

Avant de prendre l'exemple de la méthode GROUPAMA pour construire sa vision, revenons sur les bénéfices d'une bonne stratégie.

Une bonne stratégie crée à moyen et long terme un avantage compétitif.

En tant que leaders, nous sommes confrontés depuis 2 ans à gérer des injonctions paradoxales :

- Comment concevoir une bonne stratégie et nous préparer à un avenir imprévisible
 - Tout en gérant les demandes urgentes du présent ?

La pratique de la prospective stratégique permet de s'adapter au changement quand il survient.

Il existe 3 méthodes pour mettre en œuvre cette prospective stratégique :

- Les deux premières :
 - Le « Strategy Patching »
 - Et le « Swot Combinatoire » que je traiterais dans une prochaine STORY
- La troisième, le « Scenario Planning » que j'aborderai ci-dessous :

Même avant la crise engendrée par la Covid-19, la rapidité des évolutions technologiques, l'interdépendance croissante des économies et l'instabilité politique et monétaire avaient déjà rendu le futur de plus en plus imprévisible.

En 2016, une équipe de plusieurs enseignants chercheurs d'OXFORD, d'AARHUS et d'INSEAD menée par Adam Vigdor Gordon – Docteur et professeur en Management et Stratégie, ont souhaité remplacer

l'acronyme VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) par le nouvel acronyme TUNA considéré comme plus opérationnel ;

- TUNA signifiant : Turbulent, Uncertain, Novel and Ambiguous.

Le point de départ de leurs travaux étant que face à l'incertitude, beaucoup de dirigeants se réfugient dans le court terme, plus prévisible.

Ce mécanisme de gestion de l'incertitude, étudé à l'appui, fait perdre des milliards de dollars de revenus et met inutilement au chômage des millions de personnes.

- Dans ce contexte, en quoi le « scenario planning » représente un outil alternatif intéressant ?
- Et quelles en sont les étapes ?

1.1. Caractériser le Futur

- Dans le passé, nous avons connu des situations de risque dans lesquelles nous pouvions calculer la probabilité d'un résultat donné en fonction de nos expériences.
- Aujourd'hui, pour caractériser un futur incertain, il devient nécessaire d'identifier les postulats et les forces qui façonneront ce futur ainsi que ses pratiques.
- Pour ce faire, nous ne pouvons nous appuyer sur le passé, car nous n'avons pas d'expériences auxquelles nous référer pour estimer les conséquences.
- Nous ne pouvons nous en remettre qu'à notre jugement.

1.2. Identifier les interactions en présence

- Après avoir caractérisé le futur en nous en remettant à notre jugement, nous devons explorer les manières dont ces forces pourraient interagir entre elles.
- Les leaders dotés d'un bon jugement et d'une bonne capacité de discernement pourront réussir à établir une trajectoire malgré l'absence de références passées.
- L'entraînement à cette méthode de prospective permet d'augmenter la pertinence de cette élaboration de trajectoires plausibles.

1.3. Imaginez toute une palette de futurs plausibles

- Le futur incertain se caractérisant par son aspect inédit, nous ne pouvons pas scruter le passé pour déterminer à quoi ressemblera l'avenir.
- Il ne s'agit donc pas de prévoir le futur mais de le rendre possible en imaginant de nombreux scénarios, chacun s'appuyant sur une hypothèse différente.
- Dans notre processus créatif, nous intégrons en fait une nouvelle conception du temps, non linéaire et donc disruptive.
- Nous pouvons partir d'une dizaine de scénarios en les priorisant pour les réduire à quatre ou cinq et en donnant à chaque scénario un nom évocateur.
- Finalement, chaque scénario sera complètement différent des autres et donnera lieu par la suite à une stratégie correspondante ;

1.4. Réviser vos schémas mentaux

- Le premier changement de paradigme concerne notre conception du temps qui passe de linéaire à non linéaire.
- L'élaboration de scénarios et la révision de nos schémas mentaux sera plus efficace si nous nous coupons du présent pendant plusieurs jours.
- Cette rupture avec ce que nous vivons aujourd'hui nous permettra de mieux habiter les différents futurs à créer, et ce sous la forme d'expériences immersives.

- Sur la base de ces futurs plausibles, nous pourrions repérer la stratégie la plus utile et la plus pertinente dans chacun de ces futurs.
- Nous pourrions alors réviser plus efficacement nos représentations dominantes, nos schémas mentaux et nos comportements en visualisant la mise en œuvre de chaque stratégie identifiée.

1.5. Affinez les stratégies qui créent le plus de valeur et préparent le mieux votre organisation

- Dans cette dernière étape, nous visualisons encore plus précisément la mise en œuvre de chaque stratégie.
- A ce stade, les participants à cet exercice de prospective utiliseront un langage commun pour chaque couple « scénario-stratégie » travaillé.
- Les participants se projeteront dans l'exécution de la manière la plus réaliste possible en visualisant les détails du déploiement et en imaginant les comportements qu'il conviendra d'adopter pour chaque stratégie.
- Cette attention portée à l'exécution permettra de préparer efficacement l'organisation aux différents futurs imaginés et également d'enraciner ces processus de « scénarios planning » afin de pouvoir les réviser aussi souvent que nécessaire.

2. Quelles sont les « bonnes pratiques GROUPAMA » pour construire une vision ?

La Vision d'une entreprise n'est pas une intention ou une volonté pour l'année à venir.

Elle est une réponse sincère à la question que se pose tout leader qui reprend ou qui dirige une entreprise :

- Que voulons nous devenir dans 5, 10 ou 20 ans ?

La réponse à cette question comporte 3 niveaux logiques ainsi qu'une formulation synthétique et inspirante.

Ces 3 niveaux sont appelés « composantes de la Vision » :

- Les Valeurs
- La Raison d'être
- L'Ambition

La synthèse appelée « Vision Statement » ou « Formulation de la Vision » est une phrase très inspirante, qui donne envie d'adhérer à cette vision. Cette phrase est construite avec un verbe d'action.

Suivant la méthode employée, construction par le dirigeant, co-construction en associant beaucoup de managers, la durée d'élaboration d'une vision varie entre 6 mois et 2 ans.

Le Président de la société GROUPAMA, Jean-Yves DAGES, s'est donné 2 ans pour construire son avenir, entre 2017 et 2019.

Comment a-t-il procédé ?

Il ne s'agit pas ici de retranscrire dans le détail la démarche de construction de la vision du Groupe, mais d'en extraire quelques éléments importants afin de faciliter la compréhension des bonnes pratiques de ce travail collaboratif qui a donné des résultats très positifs.

Le Président de Groupama, son directeur général et ses équipes ont avancé dans la co-construction de la Vision du Groupe comme lors d'une démarche de projet d'entreprise avec des étapes et des points d'étapes.

L'ambition que Jean-Yves DAGES avait fixé pour cette Démarche Vision était la suivante : « Notre Groupe est centenaire, il nous faut aujourd'hui assurer les 100 prochaines années ».

Les 2 objectifs de cette démarche étaient :

- Donner un cap et un but commun au groupe.
- Se mettre en ordre de marche pour aller concrètement vers ce cap.

Les composantes qui ont été travaillées lors des séminaires organisés dans le cadre de ce projet sont la raison d'être, l'ambition, et la formulation de la vision, les valeurs du Groupe n'étant pas remises en question.

Ces valeurs ont néanmoins été précisées et formalisées à l'occasion de cette démarche structurée en 9 étapes.

Parmi ces 9 étapes, nous aborderons les 4 premières :

2.1. ETAPE N° 1 : Le lancement du projet : le Kick-off Meeting de mars 2017

- o En mars 2017, avec son Directeur Général, Thierry MARTEL, le Président du groupe lance la démarche à la Mutualité, en organisant un premier « Séminaire Vision » qui rassemble les 1000 cadres dirigeants du Groupe.
- o La finalité de ce projet est communiquée comme la recherche d'une réponse spécifique de Groupama aux questions suivantes :
 - Qui veut-on être ?
 - Que veut-on faire ?
- o Les modalités ont également été annoncées, à savoir qu'une feuille de route précise serait communiquée pour les 3 prochaines années et que toutes les instances dirigeantes du groupe (Comité exécutif, Conseil des présidents élus) allaient être mobilisées

BONNE PRATIQUE N° 1 :

Avoir un objectif clair et inspirant pour votre démarche VISION ainsi qu'un objectif clair pour chaque étape, que vous communiquez au moment de lancer votre projet. Vous communiquez également les bénéfices ainsi que sur les obstacles et contraintes que vous avez identifiés.

- Pour GROUPAMA, l'objectif de ce premier séminaire est relativement simple :
 - o Explorer les tendances fortes de l'écosystème, qui impacteront GROUPAMA dans les années à venir, en favorisant la prise de conscience des impacts et sans chercher de réponse à apporter, ce qui était plutôt inhabituel pour les participants.
 - o Au niveau de la forme, les échanges collaboratifs ont été encouragés et au départ aucun outil spécifique n'a été utilisé.
 - o Néanmoins, la demande faite aux participants était de « cartographier » les acteurs et les tendances de l'écosystème.
- Les 3 contraintes fortes dans ce type de démarche ont bien été identifiées et « déminées » :
 - o Ne pas simplifier ni les tendances de l'environnement ni le modèle de gouvernance ni l'organisation interne mais en accepter la complexité.
 - o Ne pas vouloir aller vite mais prendre le temps nécessaire au succès d'une démarche collaborative de cette ampleur.
 - o Ne pas aller trop vite sur des réponses mais se poser plutôt les bonnes questions.

2.2. ETAPE N° 2 : Le Comité Exécutif – COMEX – structure la démarche et démarre ses travaux de projection sur le futur (de mars à juillet 2017)

- o Cette deuxième étape du projet démarre à Lyon et prend la forme d'un séminaire, le deuxième.
- o Le Comité Exécutif se fixe 2 objectifs :
 - Analyser les résultats du premier séminaire de la Mutualité
 - Structurer les prochaines étapes

BONNE PRATIQUE N° 2 :

Proposez des outils ou une méthode simple à utiliser en mode collaboratif et limitez votre ambition à un ou deux objectifs

- Dans le cas de GROUPAMA, deux outils méthodologiques simples et connus de plusieurs managers ont été utilisés : le design thinking adapté au contexte Groupama (S'organiser, explorer, imaginer, prototyper, tester et cadrer) et le « Business Model Canvas » (BMC)
- Nous traiterons le BMC dans cette STORY, cet outil ayant permis de faciliter la réflexion des petits groupes de travail qui avaient été constitués et la structuration stratégique
- Au niveau de la méthode, les membres du COMEX ont été invités à explorer 2 cases du Business Model Canvas en partant de leurs convictions :
 - Les propositions de valeur pertinentes pour le Groupe
 - Les segments clients d'avenir pour GROUPAMA
- Dans un deuxième temps, les cadres dirigeants du Groupe, se sont répartis en groupes de travail de 4 personnes (2 directeurs généraux de caisse régionale et 2 directeurs de siège)
- Chaque groupe de travail a été sollicité pour répondre aux 2 mêmes questions sur les cases du BMC déjà explorées par le COMEX (Proposition de valeur et segments clients)
- Cette constitution de « petits groupes », « mixtes » dans leur composition, entre participants opérationnels et fonctionnels, a constitué un facteur de succès important.

2.3. ETAPE N° 3 : Utilisation de la méthode du VISIONNING au Séminaire du Comité Exécutif à Biarritz (juillet 2017)

Pour construire leur VISION, certains dirigeants utilisent la méthode du VISIONNING, qui est structurée avec les 4 étapes décrites ci-dessous :

1. Savoir qui nous sommes aujourd'hui
 2. Comprendre notre ADN
 3. Explorer les tendances
 4. Se projeter dans l'avenir
- Pour le Directeur Général de GROUPAMA, l'objectif de cette étape est de compléter le diagnostic déjà réalisé sur la situation initiale du Groupe en expliquant aux équipes la phase 1 de la méthode du Visionning.
 - Le démarrage de cette méthode est réalisé en répondant à la question : « Qui sommes-nous aujourd'hui ? »
 - La réponse à cette question a été structurée à l'aide de l'utilisation du Business Model Canvas, reposant sur la méthode développée par l'entrepreneur suisse Alexander OSTERWALDER, auteur du livre « Business Model Generation » avec Yves PIGNEUR.
 - Cet objectif sera poursuivi de la manière suivante :
 - En demandant à chaque membre du COMEX d'explorer chacune des 9 cases du Business Model Canvas.
 - En faisant en sorte que chacun puisse exprimer librement ses convictions.

BONNE PRATIQUE N° 3 :

Avec le recul tiré de l'exemple de Groupama et aussi d'autres groupes ayant procédé à une co-construction de leur vision en associant leurs managers opérationnels, la bonne pratique est la suivante :

- Travailler en groupes de taille réduite.
- Mixer les participants entre ceux venant du siège et ceux ayant une responsabilité opérationnelle.
- A la fin de phase de diagnostic, faire reformuler les conclusions par un représentant de chaque groupe de travail, la finalité étant d'obtenir une conscience partagée de l'existant.

2.4. ETAPE N° 4 : Compilation des tendances par le COMEX (de juillet à novembre 2017)

- Après avoir réalisé puis complété un diagnostic de la situation initiale puis analysé les grandes tendances en vigueur dans l'écosystème de GROUPAMA, quel sera l'objectif de cette quatrième étape ?
- L'objectif qui a été fixé est le suivant : Prioriser les tendances les plus fortes puis explorer l'impact de ces grandes tendances.
- Pour reprendre l'exemple de GROUPAMA, 5 thématiques ont été priorisées :
 - Les nouveaux risques, notamment les cyber-risques et le changement climatique
 - Les nouvelles formes de distribution
 - Le contexte réglementaire
 - Les ressources humaines
 - L'évolution de l'assurance dans un monde connecté caractérisé par une utilisation plus forte de l'Intelligence artificielle
- Sur chacune des tendances priorisées, il a été demandé aux groupes de travail de :
 - Identifier les rythmes d'évolution
 - Comprendre les principaux facteurs influant sur chaque tendance
 - Construire des scénarios linéaires, en imaginant des changements incrémentaux
 - Puis, construire des scénarios de rupture
 - Enfin, anticiper l'impact de ces scénarios sur le Business Model de Groupama

BONNE PRATIQUE N° 4 :

Au niveau de cette étape, la bonne pratique est la suivante :

- Caractériser chaque scénario de la manière la plus concrète possible avec des données, des faits et des chiffres.
- Ne pas tout étudier mais se limiter à 4 ou 5 tendances, et à 4 ou 5 scénarios
- Pour chaque scénario, choisir sur quels domaines vous allez analyser les impacts : la structure, les procédures, les circuits d'information, les outils technologiques, l'évolution des profils et des compétences, l'évolution du business model...
- Sur chaque domaine, schématiser le scénario en clarifiant le risque ou l'opportunité, comment on exploite l'opportunité ou comment on gère le risque

2.5. RESULTATS : Partage des résultats de cette démarche collaborative

- Depuis le début de cette démarche, le Président de GROUPAMA, Jean-Yves DAGES et son Directeur Général, Thierry MARTEL ont une idée plutôt claire de ce que pourrait être la VISION de leur Groupe.
- Et pourtant, ils lancent cette démarche en partant d'une feuille blanche et en associant 1000 cadres dirigeants du Groupe.
- Pourquoi l'ont-ils fait ?
- La réponse à cette question, commune à d'autres sociétés qui se sont lancés dans la même aventure nous donne notre cinquième bonne pratique :

BONNE PRATIQUE N° 5 :

Même si vous pensez avoir une représentation assez claire de ce que devrait être la VISION de votre Groupe, prenez le temps de coconstruire cette VISION en associant vos principales parties prenantes, Comme cela a été fait par GROUPAMA.

- Cette pratique présente au moins 2 bénéfices :
 - Vous allez enrichir votre VISION initiale de l'expérience de chaque participant.

- Et surtout, cette participation à ce travail de co-construction est déjà une manière d'embarquer les équipes, ce qui vous facilitera grandement la tâche lorsque vous entrez dans la phase de déploiement de votre vision.

Comme mentionné précédemment, nous ne traiterons pas dans cet article les étapes 5, 6, 7, 8 et 9 et les bonnes pratiques qui y sont associées.

Nous nous tenons néanmoins à votre disposition si vous souhaitez avoir une vision globale de la démarche depuis la co-construction d'une vision jusqu'à son déploiement sur le terrain et en intégrant les méthodes d'ancrage des bonnes pratiques dans l'ADN de votre société.

Néanmoins, nous pouvons mentionner les résultats de cette démarche, au niveau de la raison d'être, des valeurs et de la vision du Groupe :

✓ La raison d'être

« Nous sommes là pour permettre au plus grand nombre de construire leur vie en confiance »

Par leur justesse et leur simplicité, ces mots résonnent profondément dans le cœur des hommes et des femmes de Groupama.

✓ Les valeurs

Les collaborateurs sont fiers et conscients de leurs valeurs.

Sur le site Groupama, nous trouvons les informations suivantes relatives aux valeurs :

« Fidèle à son esprit mutualiste, Groupama a mis en place une gouvernance originale construite sur 3 valeurs : proximité, responsabilité et solidarité. Ce modèle se traduit par des principes d'action essentiels qui irriguent toute l'activité du groupe ».

✓ Résultats des séminaires de vision

Ces séminaires construits en 9 étapes ont permis de renforcer la nouvelle dynamique du Groupe ancrée sur l'innovation, le collaboratif, la dimension business et les méthodes agiles. Les 4 premières sessions ont été suivies par une démarche de transformation dans laquelle les équipes ont pu exprimer leur estime de soi, leur optimisme et leur créativité

✓ Formulation de la vision

« Regarder l'avenir avec lucidité et confiance, pour ne pas le subir » La lucidité en cherchant à comprendre ce qui se passe autour. La confiance en étant pleinement conscient de ce qu'on est.

3. Inspirez-vous des méthodes des clients de CONNEC'SENS pour transformer vos comportements

En partant de notre expérience cumulée au cours de ces 10 dernières années avec nos clients et nos partenaires, nous pouvons nous demander quelles sont les caractéristiques de ces sociétés clientes qui réussissent, année après année, à atteindre leurs objectifs, voire à les dépasser.

Quelles sont les méthodes qu'elles utilisent ou encore mieux, quels sont les comportements qui sont encouragés dans ces organisations et mis en pratique dans les équipes ?

Nous avons identifié 12 comportements communs à toutes ces entreprises et nous aborderons 3 d'entre eux dans cette STORY, à savoir :

- L'attitude visionnaire
- La curiosité
- La résilience

3.1. L'attitude visionnaire

Qu'est-ce qu'un leader visionnaire ?

- ***Pour moi, c'est d'abord un leader qui prend un plaisir intense dans ce qu'il fait***, qui s'autorise à exprimer son rêve haut et fort et qui a ensuite le courage de sortir de sa zone de confort pour imaginer comment atteindre son objectif, tout en ayant l'énergie d'entraîner ses équipes vers sa vision du futur, sur la durée.
- ***Que nous dit sur ce sujet, Frédéric JOUSSET***, entrepreneur et mécène français de 52 ans, cofondateur de WEBHELP, entreprise de centre d'appels et d'assistance web pour la gestion de la relation clients ?
 - « Si je ne dois retenir que trois comportements déterminants, c'est dans l'ordre la curiosité, l'ambition et l'énergie. Et les trois sont très liés. Se fixer de grands objectifs de vie et professionnels, la volonté d'aller toujours plus loin et d'aller au bout ».
- ***Que nous dit Emilie KORCHIA***, co-fondatrice de MY JOB GLASSES, élue meilleure entreprise #Edtech 2020 ?
 - « Un leader visionnaire, c'est une personne qui croit en elle, qui part pour les étoiles et qui ne se met pas de limite. Quelle que soit la taille de son projet, elle se donne la chance d'y arriver et d'aller le plus loin possible. C'est une démarche auto-réalisatrice au départ qui se transforme en réalité à partir du moment où le leader croit profondément au bien-fondé de son projet en étant complètement en lien avec ses valeurs. ».

Enfin, dans la vie de tous les jours, quels pourraient être les comportements d'un leader visionnaire une fois qu'il a communiqué sa vision aux équipes ?

- C'est une personne qui voit loin, tout en étant focalisée sur son environnement.
 - C'est quelqu'un de très curieux, très observateur des tendances, toujours avec la volonté d'avoir un coup d'avance sur ses concurrents dans l'action. C'est un bon connaisseur de son métier, capable d'identifier facilement les opportunités et les menaces, là où d'autres ne verraient que des signaux faibles, sans y attacher une importance particulière.
- C'est une personne qui sait se fixer des objectifs de vie, comme des objectifs professionnels, au juste niveau.
 - Pour pouvoir se sentir fier de lui en se regardant dans la glace le matin.
 - Pour rendre fiers sa famille et ses amis.
 - Pour rendre fier de lui, chacun de ses managers.
 - Pour que chacun de ses collaborateurs se considère à sa juste place dans l'organisation et soit fier de ses contributions.
- C'est également une personne stratège, tacticienne et rassembleuse, qui sait prendre sa place dans son écosystème et ce dans la durée en disant ce qu'elle a envie de dire de manière juste.
- Cette personne est ambitieuse tout en étant consciente de ses limites et elle sait conjuguer « plaisir et performance » au quotidien.

3.2. Le comportement du leader curieux

Qu'est-ce qu'un leader curieux ?

- Pour illustrer ce comportement, je prendrais mon propre exemple, puisqu'au cours de ma vie personnelle et professionnelle, j'ai été et je suis toujours très curieux.

Curieux de quoi ?

- Curieux de ce que je peux apprendre d'une situation, d'un livre ou d'une rencontre.

- Curieux de ce que je peux transmettre à mon entourage, à mes clients, à mes partenaires Et à mes étudiants.

Est-ce que j'adapte ma curiosité à mes objectifs ?

- Au niveau personnel, je réponds clairement par la négative. J'ai été et je suis toujours aujourd'hui très curieux de ce tout ce qui m'entoure, de tout ce qui est nouveau. Au départ, je peux définir la curiosité chez moi comme le goût pour l'inconnu et pour l'aventure. L'envie de ne pas rentrer dans un cadre défini à l'avance mais plutôt d'expérimenter et de réessayer si cela ne fonctionne pas.

Et au niveau professionnel, est-ce que j'adapte ma curiosité à mes objectifs ?

- Au niveau professionnel, je m'efforce de le faire.
- Que cela soit dans ma période de « dirigeant salarié » ou dans la période que je vis actuellement de « consultant-coach », j'ai toujours été passionné par les transformations.

Comment j'adapte ma curiosité à mon objectif de réussite d'une transformation ?

- Je me pose les questions suivantes, au début du processus de transformation :
- Quels sont les enjeux ?
- Quelles vont être les règles du jeu ?
- Quand entrer dans le jeu et avec qui ?
- Que dois-je changer en moi pour réussir ma transformation ?
- Comment transformer mon objectif et mes contraintes en « points de bascule »
- Je me pose ensuite les questions suivantes, au cours du processus de transformation
- Comment une « victoire rapide » peut -elle donner naissance à une transformation durable ?
- Quand siffler la mi-temps ou décider d'une pause ?
- A chaque étape du déploiement, je clarifie le « QIPE » (Quel est l'intérêt pour l'entreprise) et le QIPM (Quel est l'intérêt pour moi, c'est-à-dire pour chaque partie prenante)
- Enfin, quand procéder à l'ancrage des bonnes pratiques, comment le faire et sur quelle durée ?

3.3. Le comportement du leader résilient

Qu'est-ce qu'un leader résilient ?

- Pour illustrer ce comportement, je prendrais ici des exemples partiellement en dehors du contexte de l'entreprise. Ces bonnes pratiques pouvant ensuite être ramenées à cet univers.

Tout d'abord, qu'est-ce que la résilience ?

- La résilience, c'est d'abord la capacité d'un matériau à résister aux chocs et à dégager ensuite de l'énergie pour retrouver sa forme première.
- Par extension, c'est aussi la capacité d'un système à surmonter efficacement les perturbations de son environnement, à surmonter les crises et à en ressortir plus fort.

Quelle est l'origine de la résilience appliquée au développement psychologique ?

- Je commencerais par mentionner Emmy WERNER, née en 1929 dans le Nebraska, et qui est « la mère de la résilience ». Spécialiste du développement psychologique, elle a consacré près de 30 ans de sa vie à suivre des enfants provenant de milieux défavorisés et maltraités.

- Elle a pu identifier les aspects de la personnalité de ceux qui sont arrivés à s'en sortir. Ces enfants avaient en commun une forte confiance en soi, de l'autonomie, de l'altruisme, de la sociabilité et une grande habileté à trouver des soutiens.

Qui a repris les données et les résultats de ses travaux de recherche ?

- Ce sont Victor FRANKL, Boris CYRULNIK et Christophe ANDRE qui se sont saisis de ces travaux entre 1985 et 1995 pour les approfondir et en devenir les spécialistes.
- Le livre « Un merveilleux malheur » de Boris Cyrulnik est un bel exemple de cette vulnérabilité invincible » dont parle Emmy WERNER.

Quelle est l'importance de la résilience dans le monde des affaires ?

- Les deux années que nous venons de vivre n'ont fait qu'augmenter l'importance de la résilience en entreprise, dans un environnement aussi instable qu'incertain que le nôtre, et la nécessité pour les dirigeants de faire évoluer leurs comportements dans le sens de la résilience.

De manière concrète, quel est le comportement d'un leader résilient ?

- Je parlerais volontiers des comportements d'un leader résilient ou d'un comportement avec plusieurs caractéristiques, et j'aimerais mentionner trois caractéristiques :
 - o Tout d'abord la capacité du dirigeant à encaisser les coups durs sans perdre son enthousiasme.
 - o Sa capacité à faire le dos rond, en continuant à traiter les dossiers, à faire des efforts et à entraîner ses équipes.

Quels sont les autres caractéristiques de la personnalité du dirigeant résilient ?

- Pour moi, la deuxième caractéristique serait :
 - o Continuer malgré les doutes et les obstacles.
 - o S'appuyer même sur les obstacles, se dépasser et transmettre cette passion du dépassement de soi à ses équipes.
 - o A l'image du sportif de haut niveau, considérer chaque obstacle comme une opportunité, car il nous pousse à donner le meilleur de nous-même.
- Enfin, la troisième caractéristique serait :
 - o Savoir s'adapter car la résilience ne veut pas toujours dire persévérer quoi qu'il en coûte, ni avancer en ligne droite.
 - o C'est donc aussi avoir l'humilité de reconnaître ses erreurs et de savoir changer de cap quand c'est nécessaire.

CONCLUSION avec la métaphore du philosophe et de l'artiste

Nous espérons que cette STORY vous aura permis de vous approprier une méthode pour :

- Caractériser le futur et les interactions des forces en présence dans votre écosystème.
- Imaginer plus facilement des futurs plausibles dans votre domaine d'activité.

Nous espérons également que cette STORY vous aura permis de vous approprier quelques bonnes pratiques pour :

- Concevoir une vision en mode collaboratif en période d'incertitude et de changement rapide.
- Prendre conscience de certains de vos comportements que vous souhaitez faire évoluer.
- Et également des caractéristiques des nouveaux comportements que vous désirez acquérir.

Pour aller plus loin, quels sont les contributions des philosophes et des artistes pour transformer vos comportements ?

Les apports des écrivains et des philosophes

- Commençons avec le poète, écrivain et romancier français Victor Hugo (1802-1885) qui avait pour habitude de dire : « Rien n'est plus fort qu'une idée dont l'heure est venue ».
 - Au niveau de l'équipe dirigeante d'une entreprise et de son rapport à l'espace et au temps, deux aspects revêtent une importance particulière pour passer avec succès de l'idée à l'action :
 - La pertinence de la vision (une vision beaucoup trop ambitieuse découragerait les équipes et une vision trop proche de la réalité actuelle ne permettrait pas une bonne différenciation vis-à-vis des concurrents)
 - L'autre aspect étant le choix du bon rythme de transformation de cette vision en logiques d'actions puis en actions concrètes sur le terrain, ni trop vite, ni trop lentement.
- Continuons avec le philosophe allemand Friedrich Hegel (1770-1831) qui écrivait : « Rien de grand ne s'est accompli dans le monde sans passion »
 - Il en va de même pour le dirigeant ou le chef d'entreprise : Au moment de co-construire sa vision avec ses équipes, sa passion et son rayonnement sont clairement des facteurs de succès pour embarquer ses collaborateurs vers le grand objectif qu'il s'est fixé.

Les apports des artistes

Afin de faire le lien avec les caractéristiques comportementales du leader résilient, j'aimerais prendre l'exemple du compositeur autrichien classique MOZART :

Wolfgang Amadeus MOZART (1756 – 1791) était indéniablement un génie de la musique mais jusqu'à l'âge de 25 ans, il n'en avait pas vraiment conscience car son talent n'était pas reconnu.

Il savait qu'il était un compositeur prolifique mais il était obligé de travailler très dur comme organiste et violon solo dans sa ville natale de Salzbourg pour parvenir à gagner sa vie, ou au moins à survivre.

Il a donc traversé une longue période de doutes.

Dans un premier temps, il persévère dans ses activités, sous-payé et parfois même accablé par des concerts qui le frustrant.

Il ressent ensuite le désir de consacrer plus de temps et d'énergie à son art.

Il quitte alors Salzbourg pour s'installer à Vienne, ce qui lui permettra de démarrer cette deuxième période de sa vie, la plus productive et la plus créative.

Avec le recul et en faisant un parallèle avec la vie de Mozart, si vous souhaitez devenir la meilleure version de vous-même :

- Il vous faut d’abord prendre la pleine conscience de vos compétences, talents et aptitudes,
- Avoir ensuite le courage de prendre le risque d’abandonner la fausse sécurité du statu quo,
- Puis, utiliser vos ressources pour en tirer le meilleur parti, en allant vers votre rêve et vos passions,

Si vous ne vous efforcez pas d’atteindre votre potentiel unique, comme l’a fait MOZART, si vous continuez de vouloir ressembler aux autres au lieu d’exprimer votre spécificité, il est normal de vous sentir insatisfait.

Mais ce cheminement n’est pas si simple aujourd’hui car l’obsession culturelle actuelle pour la « réussite rapide » nous éloigne de nos passions.

- Au lieu de prendre le temps d’étudier et d’aller vers ce qui nous motive vraiment, en identifiant nos moteurs, voire nos micromoteurs,
- Nous sommes incités à nous spécialiser trop rapidement et à poursuivre les carrières les plus stables, les plus lucratives et apparemment très sûres.

Et pourtant, il ne tient qu’à vous :

- D’oser faire différemment,
- Et de devenir ainsi le champion de votre propre monde, dans ce nouvel environnement qui caractérise ce début du 21^{ème} siècle : L’instabilité, l’incertitude et la rapidité des changements ?

Les équipes CONNEC’SSENS et moi-même vous proposons de lire avec curiosité et esprit critique cette STORY N° 24 dédiée aux bonnes pratiques de Groupama pour construire votre vision.

Dédiée également aux bonnes pratiques de mes clients et partenaires pour faire évoluer les comportements dans un sens alliant humanisme, performance, innovation et agilité.

Si vous avez été intéressé par ces thématiques, vous pouvez me contacter et je serais ravi d’échanger avec vous.

Je vous souhaite à toutes et à tous une merveilleuse année 2022, avec beaucoup de joies partagées, de la réussite dans vos projets, et surtout une santé olympique qui vous accompagne tout au long des douze mois à venir.