



ICP

UNIVERSITAS
CATHOLICA
PARISIENSIS

Retour
sur

"Il faut créer les conditions pour que le sens au travail émerge"

Marc Grassin, philosophe, enseignant chercheur et co directeur de l'Institut Vaugirard Humanités et Management explore depuis plus de quinze ans la place la place de l'incertitude dans le monde du management et ses répercussions sur la posture des leaders. Interview accordée à Décideur RH.

Vous recrutez pour votre organisation ?

[Contactez-nous via ce formulaire](#)

>Demande de formation pour votre entreprise ?

[Contactez-nous via ce formulaire](#)

Vous cherchez une formation pour vous même ?

[Contactez-nous via ce formulaire](#)

Catalogue des diplômes et certificats universitaires

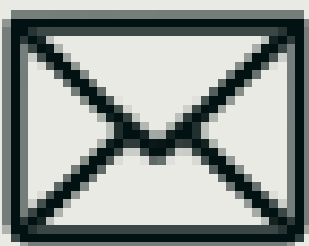
Téléchargez le catalogue des Diplômes et Certificats Universitaires 2026-2027 :



Certification Qualiopi



A l'issue d'un audit de 3 jours réalisé par **AFNOR Certification**, **l'Institut Catholique de Paris a renouvelé jusqu'au 22/07/2027** sa certification QUALIOPi des organismes prestataires d'actions concourant au développement des compétences, visés à l'article L. 6351-1 du Code du travail. La certification qualité a été délivrée au titre de la ou des catégories d'actions suivantes : actions de formation continue, VAE.



Recevez l'actualité de l'ICP !

Je choisis mes centres d'intérêts

Aller plus loin :

Découvrir l'Institut Vaugirard Humanités et Management

Découvrez le portrait de Cécile Lagardère, DG de HEVA



ICP

FORMATION CONTINUE

Décideurs RH : Que signifie “manager dans l'incertitude”?

Marc Grassin : Comme l'explique le philosophe Peter Sloterdijk, nos sociétés occidentales ont longtemps considéré que nous pouvions contrôler le cours des événements et que le déroulement “normal” des choses correspondait à ce qui était prévu. Cette culture du contrôle a infusé les entreprises et les modes de management, avec l'idée qu'il suffit de décider pour que les choses adviennent.

Depuis une quinzaine d'années, l'accélération des transformations, notamment technologiques et géopolitiques, a rebattu les cartes: nous devons évoluer dans un monde en mouvement permanent, où les compétences deviennent très rapidement obsolètes. L'IA est un parfait exemple de ces profondes mutations.

Dans ce contexte, savoir manager dans l'incertitude et s'adapter aux nouvelles contraintes et opportunités auxquelles les entreprises sont confrontées devient essentiel. Cela exige de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes des écosystèmes dans lesquels les organisations évoluent et d'inventer, en permanence, de nouvelles façons d'agir, pour durer.

“Le dirigeant ne peut plus prétendre tout savoir”

Quelles qualités un dirigeant doit-il cultiver pour faire face à cette incertitude?

Dans son ouvrage *Un sage est sans idées*, François Jullien revient sur une compétence devenue fondamentale: ne s'interdire aucune idée ou opinion au sujet des événements, pour être justement capable de s'adapter. Le dirigeant ne peut plus prétendre tout savoir et doit adopter cette ouverture, pour être en mesure d'accueillir l'inattendu.

Cela exige d'être vigilant quant à nos croyances limitantes et nos angles morts. Sous pression, les dirigeants ont parfois tendance à s'enfermer dans des logiques, sans être en mesure de voir ce qui ne fonctionne pas et d'appréhender des risques émergents. Rester attentif à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, développer une relation étroite avec les équipes qui sont sur le terrain est essentiel pour capter les signaux faibles et agir en conséquence.

Vous insistez sur l'importance de la qualité des relations humaines dans les prises de décision...

Oui. Les leaders ne sont pas omniscients, ils ont besoin des autres pour exercer pleinement leurs fonctions. Je suis convaincu que la prise de décision n'est pas seulement rationnelle, elle est également profondément relationnelle. Manager exige de savoir écouter et ajuster en fonction des attentes et des besoins des équipes. C'est comme la cordée alpine: le leader du groupe ne peut avancer qu'en étant attentif au rythme et au souffle des autres.

Enfin, il faut créer les conditions pour susciter du sens au travail. Cela suppose de laisser à chacun la possibilité de s'exprimer librement et en étant sûr d'être entendu, le pouvoir d'agir à son niveau de compétence et le fait d'être reconnu pour son rôle au sein de l'organisation. Ce sont des leviers puissants pour traverser les périodes d'incertitude.

Comment les organisations peuvent-elles accompagner leurs managers dans ce changement de posture?

Les modèles traditionnels de management reposent encore beaucoup sur le contrôle et la verticalité. Il y a un enjeu majeur d'accompagnement des dirigeants. Ils ont besoin d'espaces où ils peuvent réfléchir librement, échanger entre pairs sans avoir de craintes quant à la façon dont leurs doutes et interrogations pourraient être perçus. Ces espaces permettent de ralentir et de porter un autre regard sur leur approche professionnelle, mais aussi d'inventer des nouvelles pratiques et gestes managériaux. Des gestes simples peuvent faire la différence au quotidien: je me souviens d'un DRH d'un grand groupe qui laissait tous les jours un créneau d'une heure libre dans son agenda. Ces temps d'écoute, durant lesquels les collaborateurs peuvent venir partager une difficulté ou une idée, sont très précieux pour détecter des signaux faibles et y réagir.

À l'Institut Vaugirard Humanité Management (ICP), nous proposons ces temps de réflexion et de questionnement grâce aux sciences humaines comme l'histoire, l'anthropologie et la philosophie. L'articulation entre connaissances issues des sciences humaines et sociales et la réalité opérationnelle offre des clés puissantes de compréhension, mais aussi d'innovation.

Vous êtes dirigeant et vous souhaitez prendre du recul sur votre pratique et intégrer vos équipes dans vos prises de décision ?
Postulez dès à présent à la prochaine session du **Certificat Parcours dirigeant : faire face à la complexité et à l'incertitude !**
>> **Retrouvez les dates de la prochaine session**

Découvrez la formation :

Se former à l'ICP

Les différentes facultés et instituts de l'ICP, Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG) en contrat avec l'État, proposent des formations professionnelles et continues, avec l'appui de chercheurs en sciences humaines, économiques et sociales et des experts reconnus, qui visent à accompagner tous les acteurs économiques dans l'exploration de nouvelles formes de gouvernance et l'élaboration de stratégies organisationnelles innovantes.

L'ambition de l'ICP est d'aider les cadres et dirigeants à concilier une double exigence : assurer la performance des activités et faire face aux grands défis du monde contemporain, tels que la mondialisation économique, la transition écologique, la transformation numérique, la responsabilité sociale et la gestion des talents.

Retrouvez l'interview sur le site Décideur RH

Publié le 15 juin 2026 – Mis à jour le 16 juin 2026

A lire aussi

