

## Diriger et Faire face à la Complexité et à l'Incertitude

*Quels impacts sur le rôle de direction, sur les relations et sur les changements de postures managériales ?*

### Parce que

Parce que la crise inédite bouscule nos modèles et notre capacité à agir.

Parce que les évolutions profondes bouleversent notre façon de pratiquer notre métier de dirigeant.

Parce que l'entreprise a à se transformer, comment assumer, décider et accompagner ? Comment aligner les compétences des équipes sur les nouveaux enjeux ? Comment rester soi et agir ? Quels liens engager avec les autres, quel sens construire pour notre action, nos décisions ? Comment concilier et gérer performance et logiques environnementales des parties prenantes ? Comment s'adapter en permanence à des retournements de situations ?

### Pour quoi ?

Ce programme inter entreprise est conçu pour favoriser l'apprentissage entre pair, le partage de pratiques et permettre de monter en compétences managériales. Il est structuré autour de 5 grands thèmes : transformation sociétale et responsabilité, décision au risque de l'incertitude, la relation, catalyseur de changement collectif, management et gouvernance, logique de performance et respect de l'écosystème.

### Comment ?

Réparties sur 8 demi-journées en présentiel, de 9h30 à 12h30/13 heures, les séances alternent travail personnel et en groupe, échanges d'expériences et apports d'intervenants spécialistes du management. Les séances seront adaptées en distanciel en fonction des circonstances.

### CALENDRIER DES SÉANCES

Mardi 13 octobre 2026	Mardi 10 novembre 2026	Mardi 8 décembre 2026	Mardi 12 janvier 2027	Mardi 2 février 2027	Mardi 2 mars 2027	Mardi 30 mars 2027	Mardi 27 avril 2027
Au coeur de la complexité et de l'incertitude	Agir en responsabilité	Diriger, oser la relation	Décision à l'épreuve du sens	Conduire le changement de ma posture managériale	Vulnérabilité	Management de la performance	Relecture, être aligné et ajusté



ICP  
UNIVERSITAS  
CATHOLICA  
PARISIENSIS



institut Vaugirard  
HUMANITÉS & MANAGEMENT

## Objectifs

Ce parcours permet d'expérimenter une posture de dirigeant différente, d'écoute et d'engagement personnel et opérationnel pour rouvrir le champ de la décision et de l'action.

- ☐ Nourrir la réflexion pour construire l'opérationnel
- ☐ Mettre en tension les situations vécues et leurs enjeux en partageant l'expérience
- ☐ Développer sa conscience et sa responsabilité individuelle et collective
- ☐ Se comprendre et comprendre l'autre comme facteur d'enrichissement et de performance
- ☐ Développer sans crainte la force d'une posture qui valorise le dialogue

## Moyens pédagogiques et encadrement

La formation est assurée par Marc Grassin, philosophe, enseignant à l'Institut Catholique de Paris et Jérôme Gasquet, cofondateur d'IVHM, dirigeant et professeur affilié HEC. Le parcours accueille aussi des intervenants extérieurs spécialistes des questions de management :

- ☐ Apports académiques et fondamentaux en plénière
- ☐ Travaux personnels et en sous-groupe
- ☐ Etudes de cas concrets
- ☐ Synthèse et livrables remis à chaque séance

## Evaluation et validation

A l'issue de la formation chaque participant recevra :

- ☐ Production d'une synthèse écrite ou orale sur les leviers d'amélioration de sa posture managériale discutée avec ses pairs
- ☐ Questionnaire d'évaluation
- ☐ Attestation de formation remise au participant par l'organisme
- ☐ Sous réserve de réussite à l'évaluation, le participant peut obtenir la certification « Management de la Décision ».

Pour l'inscription à la formation via le CPF, nous vous accompagnons :  
date de clôture le 13 septembre 2026

100% de  
diplômés



100% de  
satisfaction  
formation



100% de  
satisfaction  
intervenants et  
méthodes



## Durée

Le parcours "Diriger et faire face à la complexité et à l'incertitude" sera d'une durée de **28 heures** réparties en 8 séances de 3h30, en présentiel/distanciel.

## Calendrier

13 octobre 2026  
10 novembre 2026  
8 décembre 2026  
12 janvier 2027  
2 février 2027  
2 mars 2027  
30 mars 2027  
27 avril 2027

## Public et prérequis

Ce parcours s'adresse à des managers et dirigeants ayant **plus de 10 années d'expérience**, appartenant au secteur privé et public.

Formation certifiée  
Management de la  
décision éligible au compte  
personnel de formation

<https://www.francecompétences.fr/recherche/rs/6735/>



FRANCE  
compétences

Tarif 3 950€ net de taxes

Contact et inscription :

[ivhm@icp.fr](mailto:ivhm@icp.fr)

Tel +33 (0)1 70 64 29 88  
ou 06 10 28 79 88



**ICP**  
UNIVERSITAS  
CATHOLICA  
PARISIENSIS



**institut Vaugirard**  
HUMANITÉS & MANAGEMENT

## Programme détaillé

### Séance 1 : Au cœur de la transformation, complexité et incertitude.

#### Objectifs

Initier la dynamique, Quelle vision de mon rôle ? Qu'est-ce que je vis aujourd'hui ?

#### Déroulé

Travail personnel et en sous-groupe

Identification du caractère complexe et incertain d'un monde en transformation, qu'avons-nous à apprendre ?

- Identification des enjeux et des tensions pour le dirigeant

### Séance 2 : Agir en responsabilité dans un monde en transformation

#### Objectifs

Approche philosophique, éthique et sociologique pour comprendre les enjeux et les tensions d'un agir responsable.

#### Déroulé

Travail personnel et en sous-groupe à partir d'un texte de Paul Ricoeur

Décryptage du rapport normes et liberté ; la responsabilité du dirigeant dans un monde en transformation : quels enjeux, quelles marges de manœuvres ?

Mise à distance - travail personnel et en sous-groupe

- Identification des repères et points de vigilance sur les pratiques managériales

### Séance 3 : Diriger, oser la relation

#### Objectifs

Analyser la dimension relationnelle de la décision versus la dimension rationnelle. Faire de la parole et du dialogue, les leviers de la décision

#### Déroulé

Extrait vidéo : la décision en équipe et rôles

Les fondamentaux de la relation – le sens – la parole – la reconnaissance – la vulnérabilité...

Parler, discuter, dialoguer, Enjeux d'un récit et d'une culture partagée

- Repères et pistes de transformation

### Séance 4 : Décider à l'épreuve du sens

#### Objectifs

Comprendre les enjeux d'une culture de la maîtrise et du contrôle et impact sur la décision et la gestion du risque.

#### Déroulé

Texte – Travail individuel

Analyse et points de repères de la culture de la maîtrise et du contrôle. Incidences de l'incertitude et de la complexité sur le processus de la décision « sense making »

Business cases

- Synthèse et repères



ICP  
UNIVERSITAS  
CATHOLICA  
PARISIENSIS



institut Vaugirard  
HUMANITÉS & MANAGEMENT

## Séance 5 : Conduire le changement dans ma posture managériale

### Objectifs

Intégrer différentes figures du dirigeant et rôle de la posture managériale  
Identifier le chemin individuel à effectuer pour chaque participant

### Déroulé

- typologie du dirigeant à travers des modèles littéraires
- Compétences spécifiques et effets d'impact sur les personnes et le collectif
- travail sur l'identification de la prévalence de fonctionnement dans son organisation
- Comment faciliter les changements de posture

## Séance 6 : Vulnérabilité et management

### Objectifs

Comprendre les impacts de la vulnérabilité sur le management et en quoi reconnaître sa vulnérabilité est un levier et une ressource pour la performance

### Déroulé

Travail individuel pour identifier les situations de vulnérabilité  
Analyse de la vulnérabilité comme fondamental de la condition humaine et sociale  
Business cases sur l'accompagnement et la pair-aidance

□ Synthèse et repère

## Séance 7 : Manager la performance et Hygiène de l'écosystème

### Objectifs

Donner des clés de lecture sur le rôle du dirigeant dans une stratégie de la confiance.  
Quelles tensions assumer ? Quelles difficultés ? Quels effets ?

### Déroulé

Travail personnel et collectif : Dans votre expérience de dirigeants, identifier les facteurs d'une performance durable.  
Témoignage et retour d'expérience d'un dirigeant en activité  
Les fondamentaux de la performance : ce qui relève du dirigeant

□ Relecture du parcours et pistes d'action

## Séance 8 : Relecture pour un management ajusté et aligné

### Objectifs

Identification pour chacun des points saillants de la posture de dirigeant.

□ Relecture du parcours et pistes d'actions