



Diriger une équipe en période d'incertitude : Utiliser le modèle Cynefin pour exceller comme leader

Cet aide-mémoire vous permettra de consulter facilement le modèle Cynefin ainsi que d'accéder à des ressources et documents explicatifs qui vous permettront de mieux comprendre cet outil. Il présente aussi une série de questions qui guideront votre réflexion concernant votre approche naturelle du leadership.

Le modèle Cynefin est une approche de la direction dans un contexte d'incertitude, qui vous aidera à déterminer rapidement le type de défi auquel vous êtes confronté, à comprendre ce qui est exigé et à prendre les décisions éclairées dans cette situation.

Cet outil hautement efficace vous permet de :

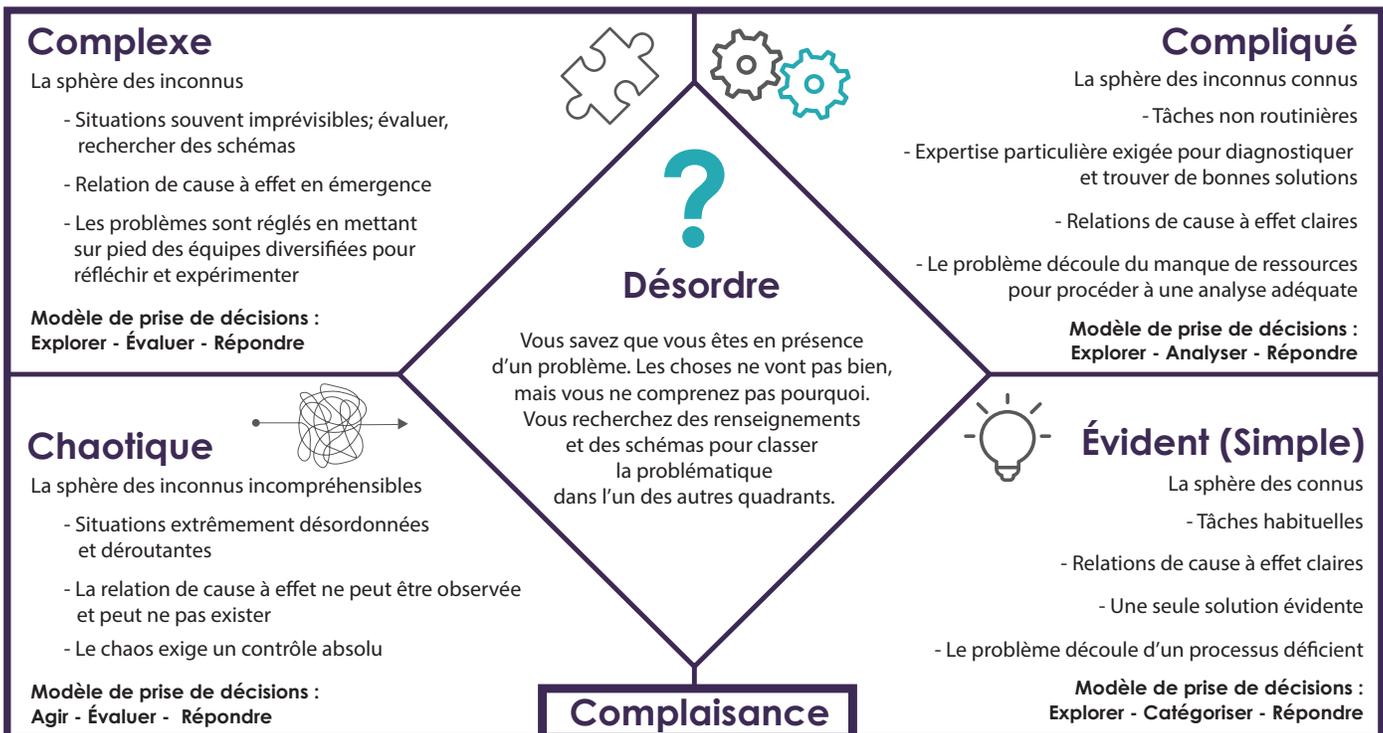
- comprendre les situations, même les plus chaotiques;
- reconnaître les contextes dans lesquels votre style de leadership par défaut ne constitue pas le choix optimal;
- déterminer le style de leadership qui se prête le mieux à la situation.

En comprenant ce que différentes situations exigent de vous, vous brillerez comme leader, même pendant les crises et les périodes d'incertitude.

Modèle Cynefin

Imprévisible

Prévisible





Comprendre les quadrants

Évident (simple)

Dans le quadrant « Évident » (simple), il est facile de faire usage de pratiques exemplaires. Les activités sont généralement courantes et les résultats d'actions précises sont à la fois prévisibles et répétables.

Prise de décisions : le processus décisionnel pour ce quadrant consiste d'abord et avant tout à **évaluer** la situation, à la **catégoriser**, puis à **répondre** en conséquence.

Exemple : le processus simple du commerce conventionnel, les activités d'un centre d'appel et les services financiers de base se prêtent bien au quadrant « Évident » (simple). Le problème est clair, la solution est évidente et fondée sur des faits. La plupart des problèmes peuvent être réglés à l'aide d'une description de processus « si-alors ».

Mise en garde : il est facile de penser que la façon dont les choses ont toujours été faites est la bonne manière de procéder. Cependant, les pratiques exemplaires élaborées en fonction de situations antérieures peuvent devoir être adaptées. Afin d'éviter un passage soudain de l'ordre au chaos, consultez les gens qui effectuent les tâches pour connaître leur avis sur les améliorations et réfléchissez aux effets potentiels des changements sur les procédures dans le milieu.

Compliqué

Dans le quadrant « Compliqué », les résultats d'actions précises sont clairs pour ceux possédant l'expertise en la matière pour analyser correctement la situation. Il peut exister plusieurs scénarios « si-alors » acceptables, mais les bonnes compétences sont nécessaires pour les trouver.

Prise de décisions : pour ce quadrant, le processus décisionnel consiste à **évaluer** la situation et à **l'analyser** à l'aide d'un modèle analytique ou en faisant appel à des experts. Vous pourrez ensuite **répondre** en fonction de vos résultats. Une certaine expertise pourrait aussi être nécessaire pour mettre en oeuvre la solution.

Exemple : si vos questions claires demeurent sans réponse, vous vous trouvez dans le quadrant « Compliqué ». Vous voyez clairement ce que vous ignorez, vous embauchez donc un consultant, un facilitateur ou un plombier pour évaluer la situation et vous suggérer des solutions adaptées au contexte.

Mise en garde : comme cette sphère demande une expertise technique, il peut être facile d'écarter l'opinion des profanes. Les suggestions les plus novatrices viendront parfois de personnes abordant la situation d'un tout autre angle. Faites appel à la diversité de vos équipes.

Complexe

Dans le quadrant « Complexe », les systèmes évoluent constamment. Afin de répondre à ces changements, les gens ont besoin de paramètres et de lignes directrices plus souples. Il s'agit d'un terrain fertile pour la conception Agile et pour le prototypage là où des échecs mineurs peuvent mener à des solutions raisonnables et révéler les étapes suivantes à franchir.

Prise de décisions : dans ce quadrant, le processus décisionnel consiste à **explorer** en expérimentant à petite échelle, à **évaluer** les résultats, puis à **répondre** à la nouvelle situation du mieux possible avec ce dont vous disposez ou en recrutant la personne appropriée.

Exemple : en présence de situations complexes, il n'existe pas de solutions claires. Tel un scientifique, vous formulez une hypothèse en fonction de vos connaissances, puis vous la testez. Vous ne pouvez pas prédire la prochaine étape. Vous devez la découvrir.

Un bon exemple de situation complexe est la réintégration des lieux de travail pendant la pandémie de COVID-19. Chaque situation est différente et évolue en temps réel. Même sous bonne supervision, une mise en oeuvre efficace exige une approche multidisciplinaire et une réintégration graduelle des lieux de travail afin de réduire au maximum les échecs et les risques.

Mise en garde : les relations de cause à effet émergent uniquement en réponse à l'action, il est donc futile de rechercher des solutions à mettre en oeuvre. Vous ne possédez pas encore les connaissances nécessaires pour le faire. La seule façon d'aller de l'avant ou de créer un certain ordre est d'expérimenter. Afin de vous préparer à réaliser vos expériences, élaborer des stratégies d'amplification pour les expériences réussies et des stratégies d'amortissement pour minimiser les conséquences des échecs.



Chaotique



Dans le quadrant « Chaotique », les situations exigent une analyse des risques, et des directives claires afin d'établir l'ordre et, à la fin, de faire passer la situation de chaotique à complexe afin d'être en mesure de la gérer plus efficacement. Lorsque vous réussissez à transformer la situation, n'oubliez pas d'adapter votre style de leadership au nouveau quadrant.

Prise de décisions : dans ce quadrant, le processus décisionnel consiste à **explorer** en expérimentant à petite échelle, à **évaluer** les résultats, puis à **répondre** à la nouvelle situation du mieux possible avec ce dont vous disposez ou en recrutant la personne appropriée.

Exemple : toute situation pouvant être classée comme crise est considérée comme chaotique. Lorsque l'on étudie des situations comme le déraillement de Lac-Mégantic ou l'apparition de la COVID-19, on peut facilement voir que la stratégie la plus efficace en ce qui a trait au leadership est de prendre la situation en main. Imaginons que vous avez un problème dont vous ignorez la cause, et que de nouvelles difficultés surgissent à la moindre occasion (souvent en raison des mesures prises). Dans ce cas, un leader efficace recueille de l'information rapidement, dirige les efforts là où les besoins sont les plus pressants et est toujours prêt à s'adapter lorsque la situation évolue.

Mise en garde : une fois les crises gérées, elles peuvent parfois réapparaître. Efforcez-vous de reconnaître les schémas émergents pour prévenir cette éventualité. L'avantage des défis intenses est qu'ils font ressortir les opportunités, alors sachez les saisir.

Désordre



Il peut parfois être très difficile de reconnaître que vous êtes en situation de désordre. Si vous êtes incapable d'associer clairement votre situation à l'un des quadrants, vous vivez probablement une situation de désordre. Le cas échéant, la seule chose que vous pouvez faire est de recueillir plus de renseignements, et ce, jusqu'à ce que vous soyez en mesure de catégoriser la situation dans le modèle.

Stratégie : étudiez la situation afin de recenser les problèmes qui lui sont propres. Le défi à relever sera peut-être d'utiliser une approche de leadership différente pour chaque aspect du problème.

Mise en garde : plus l'incertitude et le stress seront intenses, plus vous aurez tendance à réagir en choisissant votre solution préférée par défaut.

Réflexion et exploration pour les leaders d'exception

Prenez un instant pour songer à une situation délicate que vous auriez pu gérer plus efficacement.

Précisez les aspects et les caractéristiques de la situation qui la rendait problématique pour vous. Quelle approche décisionnelle avez-vous adoptée?

En fonction des difficultés que vous aviez à surmonter, quel quadrant correspondrait le mieux à la situation? (Évident, Complexe, Compliqué, Chaotique, Désordre) Quels éléments clés du quadrant reconnaissez-vous?



Quelles mesures ont connu du succès? Qu'est-ce qui a moins bien marché?

En fonction du quadrant que vous avez choisi, quelle approche décisionnelle pourriez-vous cultiver davantage?

Dans quelles situations actuelles pourriez-vous avoir l'occasion de travailler votre approche en matière de leadership?

Sources

[A Leader's Framework for Decision Making](#) (lecture d'une durée de sept minutes)

[The Cynefin Framework: Using the Most Appropriate Problem-Solving Process](#) (lecture d'une durée de cinq minutes)

[What is the Cynefin Framework?](#) (lecture d'une durée de cinq minutes)

[The Cynefin Framework](#) (vidéo de huit minutes)

* Le modèle Cynefin (prononcé « cunévine ») a été conçu comme outil de prise de décisions par Dave Snowden en 1999.