

Avant-propos

Bienvenue dans un monde dans lequel tout est possible, en particulier l'imprévisible.

Bienvenue dans un monde dans lequel le travail n'est plus une part importante de la vie et dans lequel salariat et entrepreneuriat se complètent.

Ce qui était impensable il y a quelques années fait désormais partie de notre quotidien. Pourtant, est-ce que votre management reflète cette nouvelle situation dictée par un monde que l'acronyme VUCA - encore inconnu de la majorité des dirigeants managers français - nous assure être - volatil, incertain, complexe et ambigu ?

Je vous propose d'entrer dans les arcanes de cet acronyme pour en démêler les concepts, en tirer les leçons et comprendre comment vous pouvez transformer concrètement votre management pour vous adapter à ce monde qui défie chaque jour vos certitudes.

Dans la première édition de cet ouvrage, j'ai exploré les défis et les opportunités du «nouveau normal». Trois ans plus tard, le paysage a considérablement évolué, rendant le monde VUCA encore plus tangible et personnel.

Aujourd'hui, ce ne sont pas seulement les environnements externes qui sont incertains, mais aussi nos carrières et nos compétences. Une étude de la BPI révèle que 70 % des salariés ressentent le syndrome de l'imposteur, tandis qu'une autre étude menée par IBM met en lumière l'obsolescence croissante de nos compétences.

Dans ce contexte fragile, la notion de sécurité professionnelle n'est plus qu'un lointain souvenir. Nous sommes tous confrontés à la néces-

Retrouvez une vidéo
résumant le chapitre



Chapitre 1

Bienvenue dans le nouveau normal

Il était une fois le monde occidental normal. Tout était alors simple, « moyen » et prévisible. C'était le monde des classes moyennes, des marchés de masse, de la standardisation des produits, de la sécurité de l'emploi et de la stabilité des compétences. C'était le monde de l'homme blanc, de la famille nucléaire avec papa et maman qui restent mariés jusqu'à ce que la mort les sépare.

C'était une économie fondée sur la loi normale dans laquelle les entreprises grandissaient grâce à cette moyenne, les partis politiques se développaient grâce à cette moyenne et les banquiers prospéraient grâce à cette moyenne. Et vice versa. Cette moyenne était formidable !

Dans ce monde normal les choses étaient le plus souvent mani-chéennes. Vous étiez dans un pays riche ou un pays pauvre. Vous étiez dans un pays de l'est ou un pays de l'ouest. Vous étiez au chômage ou au travail. Vous étiez un homme... ou une mère.

Mais voilà... Ce normal n'existe plus et c'est l'imprévisible, le déviant, bref, l'anormal, qui est devenu le nouveau normal.

Le nouveau normal, ou *new normal* en anglais, est un terme devenu maintenant courant qui illustre un état dans lequel une économie, une société, ou une entreprise se réinvente après un changement plus ou moins brutal. Les plus anciens, et les consultants, préféreront peut-être parler de changement de « paradigme ».

Un monde en changement ? O.K. boomer !

Et depuis quelques années il y a quatre grands changements à prendre en compte :

- **la fin de la moyenne** avec des événements extrêmes et des individus hors normes avec une influence disproportionnée ;
- **la montée des paradoxes** avec la coexistence d'oppositions : confort et crises, chômage et pénurie de compétences ;
- **l'hybridation du monde** avec les interactions de quatre mondes : intelligence, réussite, équilibre et fragilité ;
- **la succession de crises** climatiques, financières, sanitaires, politiques, militaires, etc., qui touchent chaque monde différemment.

La fin de la moyenne

Cette première raison provient de l'hybridation du monde. Jusqu'à présent le monde, la nature, l'économie ou la répartition des richesses semblaient suivre la loi normale. Cette loi est parmi les lois de probabilité les plus utilisées pour représenter la densité de phénomènes aléatoires. Vous la connaissez par sa présentation en cloche, ou sous le nom de courbe de Gauss.

Pour l'exemple, prenez 99 personnes et pesez-les. Vous aurez une courbe en cloche dans laquelle environ 70 % de ces 99 personnes seront au centre de la courbe.

Si maintenant vous ajoutez une centième personne qui pèse 200 kg, cela ne représentera qu'un infime pourcentage du poids total. Si vous sélectionnez 50 femmes à 63 kg (moyenne française) et 49 hommes à 79 kg (moyenne française) et que vous y rajoutez une personne de 200 kg, son poids ne représentera que 2,79 % du total et cette personne se retrouvera dans les 0,1 % de la courbe.

Retrouvez une vidéo
résumant le chapitre



Chapitre 2

VUCA entre en scène

S'il y a bien quelque chose que je n'aime pas dans le monde du management, ce sont les acronymes simplistes pour managers qui cherchent des raccourcis. Prenez au hasard les 3C (*Company, Customer, Competition*), les 4i (Individualisme, Interconnexion, Impatience et Inventivité¹), les 5W (*Who, What, When, Where, Why*) ou encore les 6D de la disruption de Peter de Diamandis. Et je pourrais continuer longtemps cette liste jusqu'à vous parler de SMART, SCAMPER, SWOT ou WIIFM.

Pourtant, il y a un acronyme qui contient des sujets si complexes que je n'en ai toujours pas touché le fond : VUCA.

Un acronyme qui fait sens, qu'il est facile de mettre en tableau (cf. tableau 1 en page suivante, qui résume le monde VUCA qui sera développé dans les prochains chapitres) et qui mérite de venir rejoindre votre vocabulaire business au même titre que ceux que vous utilisez dans votre secteur (SEO), votre entreprise (PIP) ou votre métier (CHO).

1. <https://www.generationy20.com/generation-y-individualiste-interconnecte-impatient>

Tableau 1 : Résumé du monde VUCA

| | VOLATILITÉ | INCERTITUDE | COMPLEXITÉ | AMBIGUÏTÉ |
|-------------------|---|---|--|--|
| Concurrence | Dans notre industrie, certains concurrents font des réductions importantes qui affectent nos ventes. | Le lancement d'un produit concurrent prévu à une date qui nous est inconnue rend l'avenir du marché imprévisible. | Notre concurrence est composée à la fois de multinationales, de PME, de TPE et d'auto-entrepreneurs. | Nous répondons à un appel d'offres en collaboration avec un concurrent pour apporter une réponse globale. |
| Attentes clients | De plus en plus de nos clients prennent en compte les notations en ligne, ce qui a un effet exponentiel sur nos ventes. | Un de nos segments clients est en train de changer mais nous n'en comprenons pas encore la raison. | Nous souhaitons vendre sur un marché sur lequel nous n'avons aucune expérience ni information disponible. | Nous ciblons plusieurs segments clients dont les attentes peuvent être contradictoires. |
| Talents | La rapidité des changements d'attente des candidats affecte notre attractivité. | Nous recrutons des seniors et des millénials mais ignorons s'ils vont rester. | Nous avons besoin de talents disposant déjà de leur réseau d'expertise. | Nous avons besoin de personnes capables de développer des compétences qui n'existent pas encore. |
| Technologie | Il y a souvent des améliorations technologiques qui remettent en cause notre business model. | Une nouvelle technologie en cours de développement pourrait rendre nos produits obsolètes rapidement. | Nous maintenons un portfolio de technologies qui demandent des équipements et logiciels de niche. | Notre offre est en même temps obsolète et avant-gardiste selon le pays et les segments de marché. |
| Parties prenantes | Nos fournisseurs sont susceptibles d'être affectés par les conditions météo-rogiques. | Des fournisseurs vont fusionner, ce qui va augmenter nos prix et affecter notre approvisionnement. | Nous avons des fournisseurs dont les retards de livraison peuvent avoir des conséquences durables sur la production. | Nous souhaitons trouver des fournisseurs plus efficaces dans des pays où il est difficile de trouver des informations. |
| Économie | Nos exports sont sujets à d'imprévisibles changements de frais de change et de tarifs douaniers. | Un composant de notre procédé de production risque de devenir interdit mais nous ignorons quand. | Nous vendons dans 10 pays disposant chacun de ses propres spécificités et de ses lois. | Nous vendons sur un marché ayant à la fois une clientèle mature et une clientèle qu'il faut former. |

Les origines de VUCA

Revenons à l'origine. Le concept de VUCA. Déjà, Si c'est l'armée américaine qui a popularisé ce concept dans le monde de l'entreprise, ce concept provient à l'origine des travaux de Warren Bennis et Bert Nanus, auteurs du livre *Leaders, the strategies for taking charge* publié en 1985.

En 1988, le terme sera ensuite ajouté au programme de l'école de guerre américaine suite au Goldwater-Nichols Act of 1986 qui a simplifié la chaîne de commandement de l'armée US.

Sous format écrit, le terme apparaît dans l'article « Developing Strategic Leadership : The US Army War College Experience » de Herbert F. Barber et publié en juin 1992 dans le Journal du développement du management.

L'acronyme sera ensuite mentionné en 1998 par l'école de guerre dans le support du cours sur le management et le leadership des premières années sans être développé.

C'est dans la seconde édition de ce support de cours, qui n'est pas trouvable à la vente, coordonné par le colonel Stephen A. Shambach, et utilisé entre 2004 et 2010, que sera enfin développée la notion de VUCA. À noter que dans le chapitre 2 de ce manuel intitulé « The strategic Leadership Environment » qui décrit VUCA, l'auteur donne l'ouvrage de « The strategic Leadership : The Competitive Edge » publié en 2002 par le psychologue Thomas Owen Jacobs comme source de l'origine de VUCA. Le seul souci est que ce livre... n'existe pas. Il n'a pas de numéro ISBN et il n'y a que le manuel de l'école de guerre qui y fait référence.

Si je vous donne tous ces détails que vous pouvez estimer inutiles pour votre pratique managériale, c'est pour vous faire comprendre que cet acronyme est issu d'un travail collectif et a nécessité plusieurs dizaines d'années pour nous parvenir. Ce n'est donc pas une lubie de consultant ou un concept éphémère élu concept de l'année.

L'acronyme sera ensuite repris en détail dans la 3^e édition de 2010 mais disparaîtra de la 4^e édition qui a été publiée en janvier 2021. La raison est que pour suivre le cursus de l'école de guerre, il faut de 15 à 22 ans de carrière dans l'armée américaine en tant que militaire ou civil. Les