

Sommaire

Avant-propos.....	11
Chapitre 1 - Bienvenue dans le nouveau normal.....	13
Un monde en changement ? O.K. boomer!	14
La fin de la moyenne.....	14
La montée des paradoxes	16
L'hybridation du monde	16
La succession de crises	18
Le nouveau normal circa 2021.....	19
Chapitre 2 - VUCA entre en scène	21
Les origines de VUCA	23
Définition de VUCA.....	28
Volatilité de Vuca.....	29
Incertitude de vUca.....	29
Complexité de vuCa	30
Ambiguïté de vucA.....	31
Utiliser VUCA dans la vraie vie.....	32
Un angle de lecture pour expliquer le changement à ses équipes..	33
La politique managériale et commerciale de Amazon.....	33
Une expérience personnelle et internationale du sujet.....	36
Le management de VUCA.....	38
Chapitre 3 - Management et volatilité	41
Définition de la volatilité selon VUCA	42
Concernant la rapidité et l'ampleur du changement	44
Concernant la volatilité des informations	47

- Les auteurs de la volatilité..... 49
- La volatilité dans l’entreprise..... 54
 - Concurrence 54
 - Attentes clients 55
 - Talents..... 55
 - Technologie..... 56
 - Parties prenantes 56
 - Économie..... 57
- Le management de la volatilité..... 57
 - Ce qui est remis en cause 58
 - La réponse émotionnelle..... 58
 - Ce qu’il faut faire..... 59
- Les compétences managériales de la volatilité..... 60
 - Développez une culture de curiosité personnelle
et organisationnelle..... 60
 - Remettez en question ce que vous savez
et les pratiques managériales que vous utilisez 64
 - Devenez plus proactif et encouragez la proactivité..... 64
- La volatilité au niveau personnel 65
 - Commoditisation des compétences..... 65
 - Obsolescence des compétences 65
 - Les compétences personnelles à développer 67
- Chapitre 4 - Management et incertitude** 69
- Définition de l’incertitude selon VUCA 69
 - Concernant la profondeur et l’impossibilité de connaître
toutes les informations nécessaires 71
 - Concernant la fiabilité et la difficulté de faire le tri
entre les informations viables et celles qui sont fausses..... 73
 - Concernant l’imprévisibilité et l’impossibilité de prévoir
les effets des changements en cours et à venir 74
- Les auteurs de l’incertitude 77
- L’incertitude dans l’entreprise 81
 - Concurrence 83
 - Attentes clients 83
 - Talents..... 84

Technologie.....	84
Parties prenantes.....	84
Économie.....	84
Le management de l'incertitude.....	85
Les 5 dangers de l'incertitude	85
Manager l'incertitude avec créativité, expérimentation et résilience.....	87
Les compétences managériales de l'incertitude.....	91
La créativité.....	91
L'expérimentation	93
La résilience	96
L'incertitude au niveau personnel.....	98
Surveillez votre culture d'entreprise.....	98
Utilisez votre empathie	98
Rendez-vous utile et apprenez	99
Soyez visible	99
Faites attention à vos propres réactions.....	99
Restez engagé	99
Devenez un agent du changement	100
Chapitre 5 - Management et complexité.....	103
Définition de la complexité de VUCA	103
Concernant l'accumulation.....	106
Concernant l'interdépendance	107
Concernant l'interconnexion.....	109
Un changement constant	112
Les principes de la complexité	113
Complexe et compliqué, quel management ?	113
Les auteurs de la complexité	119
La complexité dans l'entreprise	124
Le changement de l'environnement de l'entreprise.....	125
Identifier les opportunités du management de la complexité.....	128
Le management de la complexité	130
Ce qui est remis en cause	131
Réponse émotionnelle	131

Ce qui ne fonctionne plus.....	132
Ce qu'il faut arrêter	132
Ce qu'il faut faire à la place	133
Les compétences managériales de la complexité	134
Collaboration et intelligence collective	134
Capacité à fédérer	135
Positivisme et optimisme.....	135
La complexité au niveau personnel.....	136
Développez votre collaboration comme réponse à la complexité.....	136
Chapitre 6 - Management et ambiguïté.....	145
Définition de l'ambiguïté selon VUCA	145
Définition, de l'incertitude à l'ambiguïté	146
Les ingrédients de l'ambiguïté	148
Concernant l'ambivalence, embrasser des perspectives multiples.....	149
Concernant la confusion, déchiffrer le bruit.....	150
Concernant la contradiction	150
VUCA et l'ambiguïté, un certain type d'incertitude.....	151
Une ambiguïté peut naître d'un contexte mal compris.....	156
Les auteurs de l'ambiguïté	157
L'ambiguïté dans l'entreprise	160
Confusion et contradiction sont dans un bateau.....	161
Les quatre sources d'ambiguïté	163
Ambiguïté et environnement de l'entreprise	165
Le management de l'ambiguïté.....	167
Ce qui est remis en cause	168
Réponse émotionnelle	169
Ce qui ne fonctionne plus.....	169
Ce qu'il faut arrêter	169
Ce qu'il faut faire à la place	169
Les compétences managériales de l'ambiguïté.....	170
L'audace comme règle dans l'ambiguïté.....	170
Être un manager audacieux en bref.....	171

L'ambiguïté au niveau personnel.....	173
Développez votre humilité	173
Identifiez vos biais cognitifs du management de l'ambiguïté	174
Soyez plus audacieux.....	174
Expérimentez votre management de l'ambiguïté	175
Chapitre 7 - Pistes de conclusion	179
Les limitations de VUCA.....	180
VUCA : à l'interconnexion de plusieurs concepts	181
VUCA n'est pas une solution à appliquer bêtement comme une recette.....	182
VUCA peut exacerber la peur de l'avenir.....	183
VUCA n'est pas nouveau.....	184
VUCA, des concepts disparates en mutation.....	184
VUCA n'est plus suffisant	185
Manager VUCA avec TUNA	185
N'attendez rien et préparez-vous à tout	186
Comment utiliser TUNA.....	186
Par où commencer?	188
Management de VUCA avec «VUCA prime»	188
De la Volatilité à la Vision	189
De l'Incertitude à la Compréhension	189
De la Complexité à la Clarté	190
De l'Ambiguïté à l'Agilité.....	191
Management de VUCA avec l'agilité.....	192
Devenez une entreprise apprenante et agile	192
Hindsight (réflexion) : qu'est-ce qui n'a pas marché	192
et pourquoi?	192
Oversight (supervision) : qui peut nous aider à éviter que cela se reproduise?	193
Foresight (exploration) : et après?.....	193
Insight (action) : que faisons-nous maintenant?	194
L'émergence de BANI.....	195
Brittle (Fragile) – illusion de la force	196
Anxieux – illusion du contrôle	199
Non-linéaire – illusion de Prévisibilité.....	202

Incompréhensible – illusion de la connaissance.....	205
Exemple : BANI illustré par la pandémie	209
Chapitre 8 - L'avenir de vuca : un monde fragile	211
L'avenir de VUCA sera t'il un acronyme ?	212
La transition de VUCA à BANI.....	213
La précarité stable (fragilité du monde et des compétences)	214
Anxiété émergente (fragilité de notre bien-être)	215
Fractionnement non linéaire (fragilité de nos carrières).....	216
Paradoxes extrêmes (fragilité de notre expérience).....	218
La fragilité vs VUCA.....	220
Précarité stable.....	220
Développer la curiosité de votre organisation et la créativité de vos collaborateurs	220
Anxiété permanente.....	220
Fractionnements non linéaires.....	221
Paradoxes extrêmes	221
Pour vraiment conclure.....	221
Chapitre 9 - Manager dans la fragilité	223
Les 4 niveaux pour manager dans le monde de la fragilité.....	224
Niveau 1 : management technique	224
Niveau 2 : management coopératif.....	225
Niveau 3 : leadership collaboratif	225
Niveau 4 : leadership génératif	226
Stratégies de leadership génératif	226
10 stratégies de manager génératif.....	227
Le summum : le leadership régénératif	228
Pour conclure : 4 idées à mettre en place dès maintenant.....	229
À propos de l'auteur	233