

VUCA



4 lettres pour
décrypter et agir dans un monde en mutation

Armel Cusin-Gogat

VUCA, ça vous dit quoi ?

c'est parti pour le tchat...



les 3 points-clés

~~"c'est pas possible, c'est pas normal, c'est la galère,
y'en a marre, c'était mieux avant "~~

1/ arrêter de vouloir (nous) rassurer

2/ la complexité, c'est la norme,
et on va apprendre à faire avec...

3/ ...et le plus vite sera le mieux !

plan de vol

1. quelques rappels
2. histoires vraies
3. vous avez dit VUCA ?
4. conséquences pratiques
5. quelques clés d'action
6. Q&R

un monde de plus en plus complexe

- élections US
- Gilets Jaunes
- Brexit
- Ukraine
- ...

- voiture autonome
- ARN messenger
- drones
- ...

- Lehman Brothers
- Kodak
- Arthur Andersen
- ...

COVID
19

- Uber
- Amazon
- Space X
- LeBonCoin
- ...

- St Martin de Vésubie
- Australie
- Californie
- Afrique du Sud
- ...

- influence des médias
- réseaux sociaux
- tendance vegan
- viande de synthèse
- ...

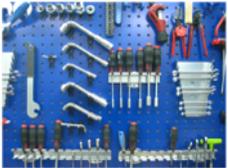
...

un monde de plus en plus complexe

- " explosion " des interdépendances
- flux massifs " d'informations "
- les systèmes arrivent aux limites
 - boucles amplificatrices,
 - éloignement de l'état d'équilibre,
 - régulations de plus en plus brutales
 - ...

=> passage à un nouvel équilibre, ou désintégration ?

compliqué / complexe



■ cas 1 : compliqué

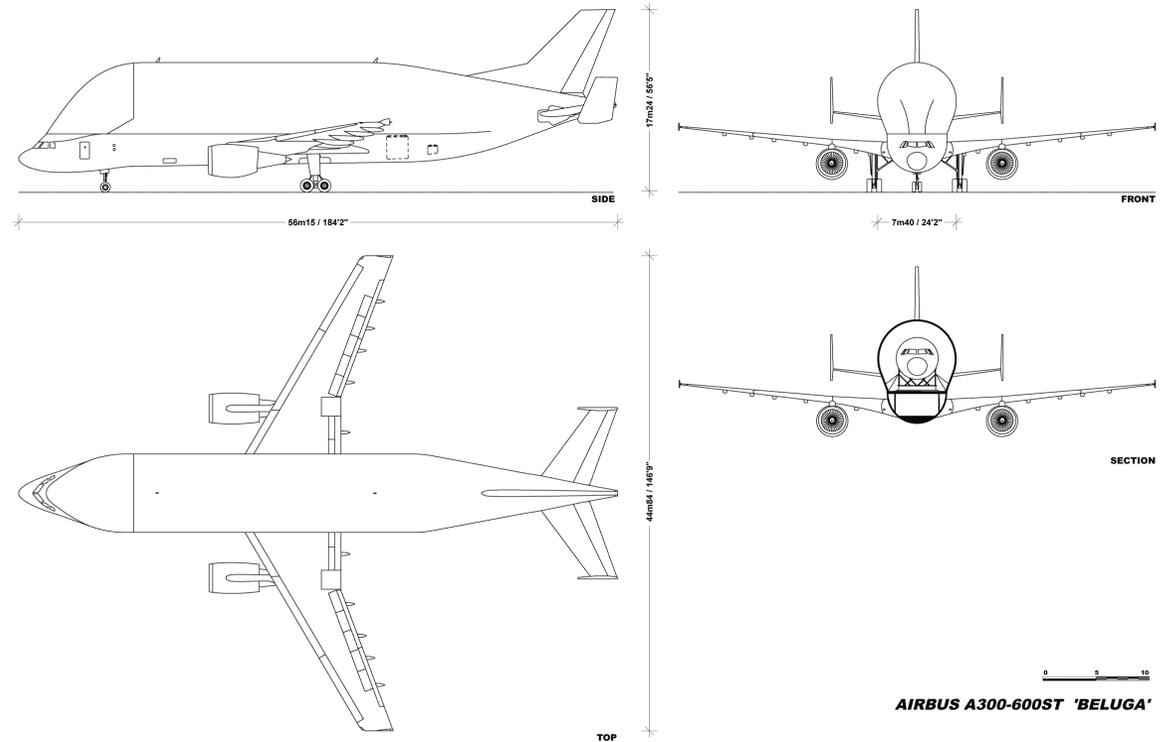
- terrain connu, cartes précises, météo maîtrisée... terrain prédictif
=> procédures, équipements, compétences techniques...
- on a la " notice ", on sait anticiper, répéter les gestes...
- on attend de la discipline, suivre le plan, respecter les procédures et l'organisation (hiérarchique)...
- qualités humaines importantes mais pas déterminantes



■ cas 2 : complexe

- rien ne peut être prévu, modélisé : lâcher-prise et adaptation
- toute compétence technique peut être nécessaire ou... inutile
- aucune norme, donc tout repose sur la capacité à " inventer "
- or pour inventer, il faut se sentir en " sécurité psychologique "

compliqué mais pas complexe



- maîtrise = question de temps et de compétences techniques
- causalité linéaire (A => B), interactions = forces physiques, magnétiques, électriques...
- modélisable => simulations, prédictions, répliquabilité, certitude & contrôle
- la simulation et/ou le calcul peuvent remplacer l'expérience

complexe



quelques implications pratiques

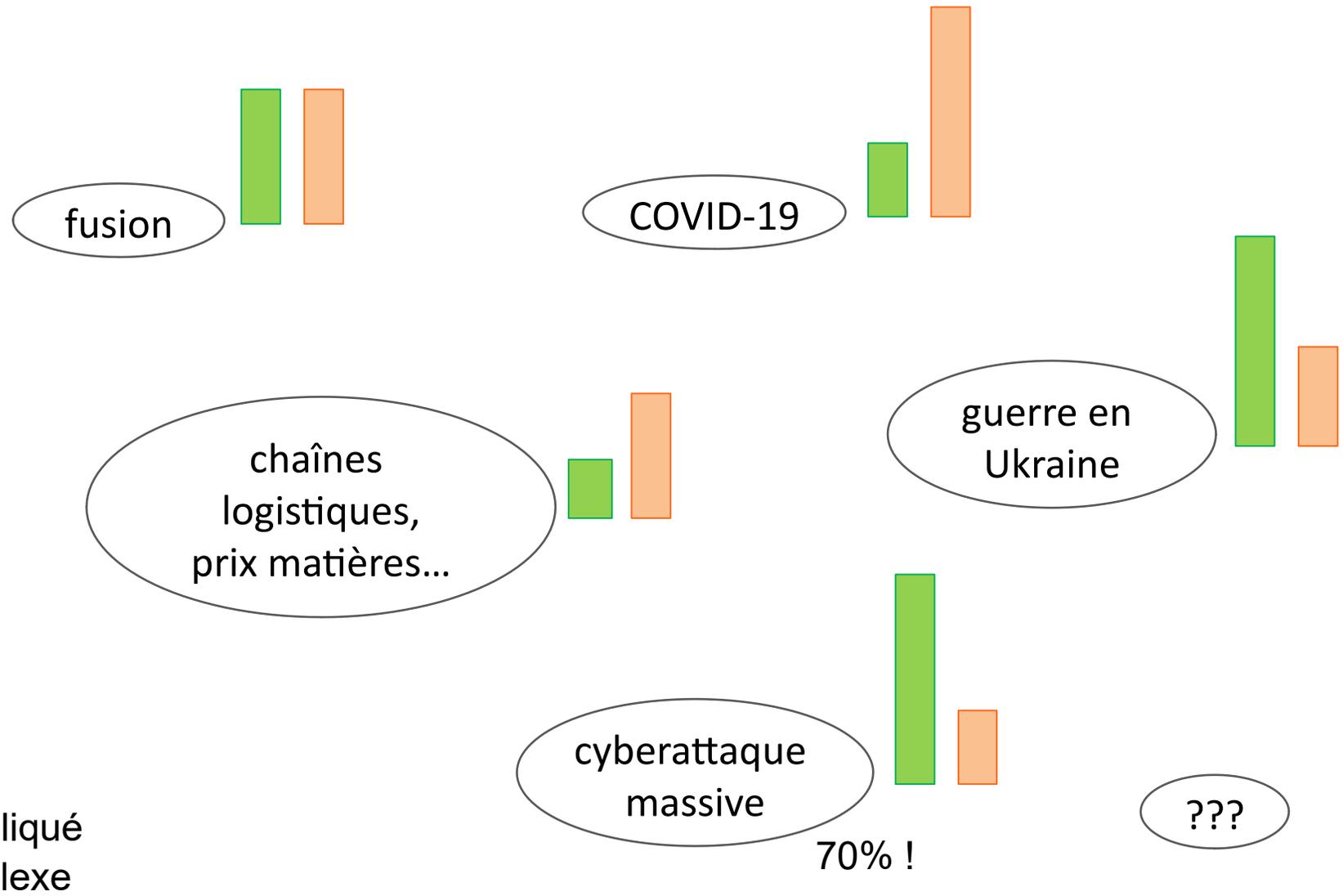
accélérer la **mutation** du management ?

1. afficher & **normaliser l'incertitude** : " le ~~comme avant~~, c'est fini " (vs. rassurer)
2. créer les **conditions de sécurité** : vision & valeurs partagés (=> comportements positifs)
3. **essai & ajustement** : penser long terme, **agir** court terme, s'adapter très vite - culture du **feedback** vs certitudes a priori, **débriefer** pour apprendre et ajuster
4. développer la **parité** (participation, autonomie, décision...) vs verticalité
5. inciter, forcer, imposer les **coopérations**
6. cultiver les **zones grises** de coresponsabilités vs silos
7. revisiter les systèmes de **pilotage** et **d'évaluation**
8. écouter les **signaux faibles** : collecter du **feedback** (interne / externe, équipiers, usagers, clients, partenaires, marché, institutions...)
9. apprendre à **questionner** (ouverture, curiosité), plutôt que répondre (certitude), passer des **discussions stériles** (avoir raison) aux **réflexions fécondes** (=> construire ensemble)
10. (s')imposer des **temps de recul...** vital !

plan de vol

1. quelques rappels
2. histoires vraies
3. vous avez dit VUCA ?
4. conséquences pratiques
5. quelques clés d'action
6. Q&R

histoires vraies



plan de vol

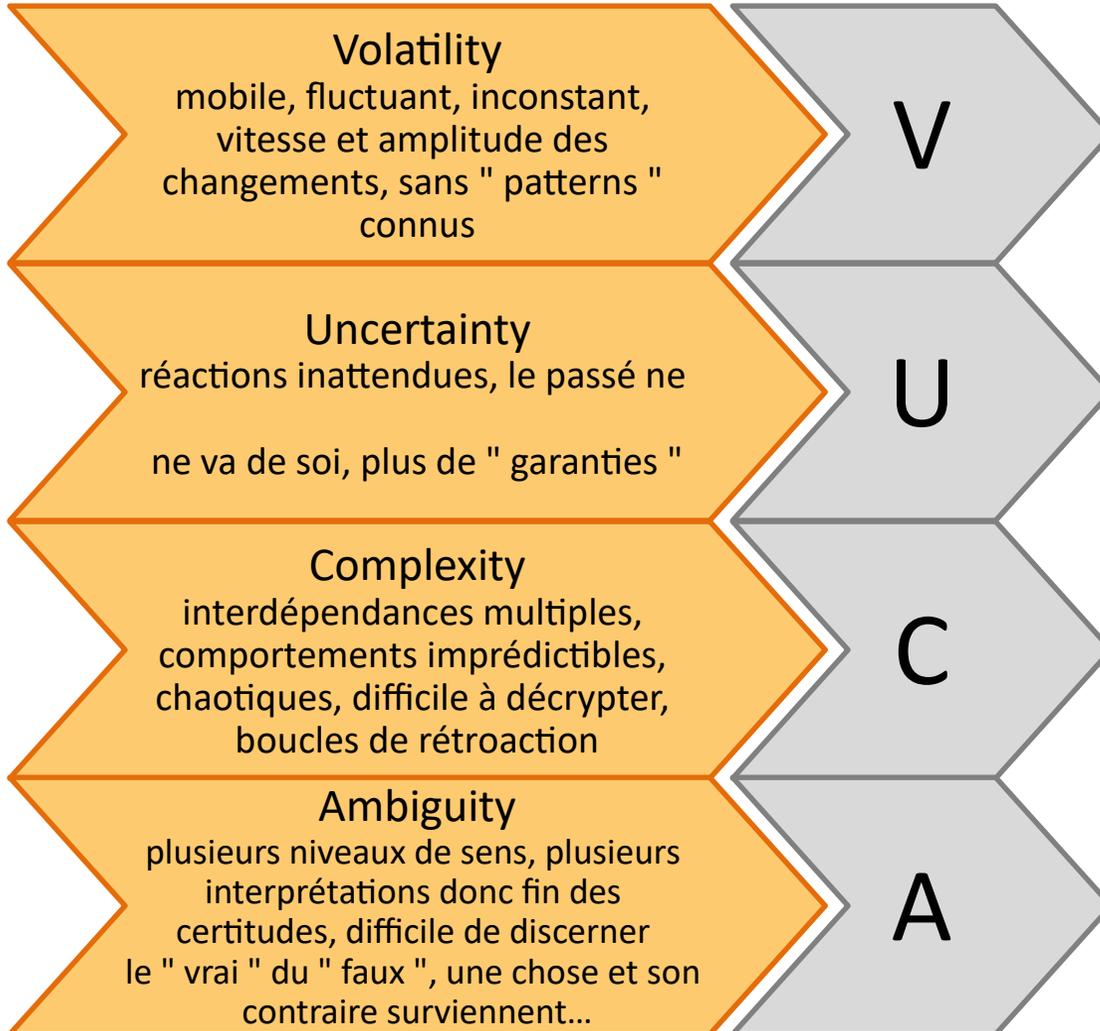
1. quelques rappels
2. histoires vraies
3. vous avez dit VUCA ?
4. conséquences pratiques
5. quelques clés d'action
6. Q&R

vous avez dit VUCA ?

- une grille pour " simplifier " la complexité sans " simplifier "



vous avez dit **VUCA** ?



vous avez dit **VUCA** ?



un niveau de risques **hors norme**, totalement inédit...

vous avez dit VUCA ?

Volatility
mobile, fluctuant, inconstant,
vitesse et amplitude des
changements, sans " patterns "
connus

V

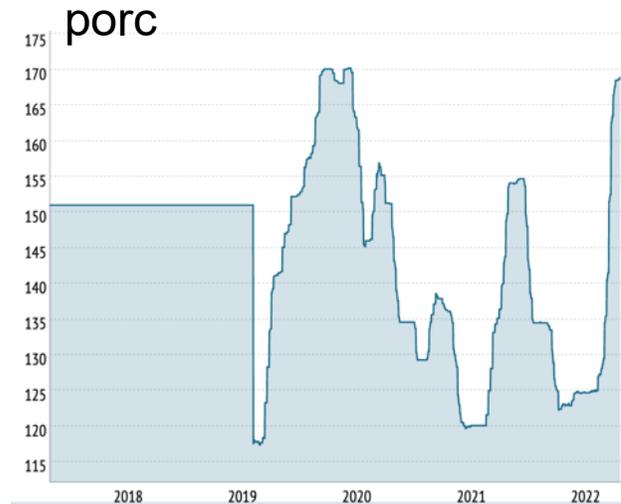
- on ne peut jamais " être à jour "
- vrai aujourd'hui, faux demain...
- comment prévoir ?
- (ex. rentabilité gaz de schiste...)

U

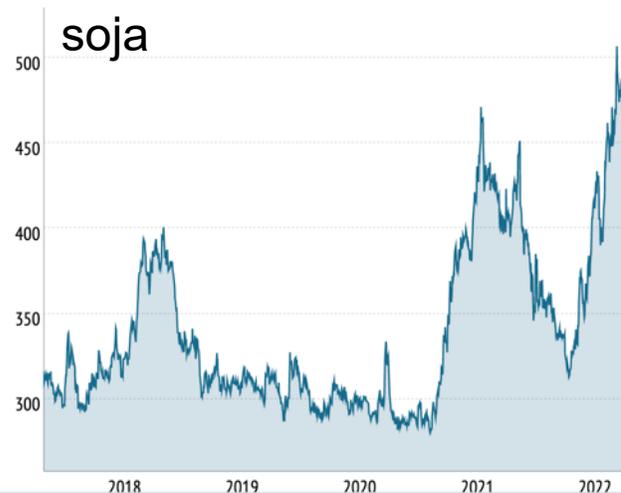
C

A

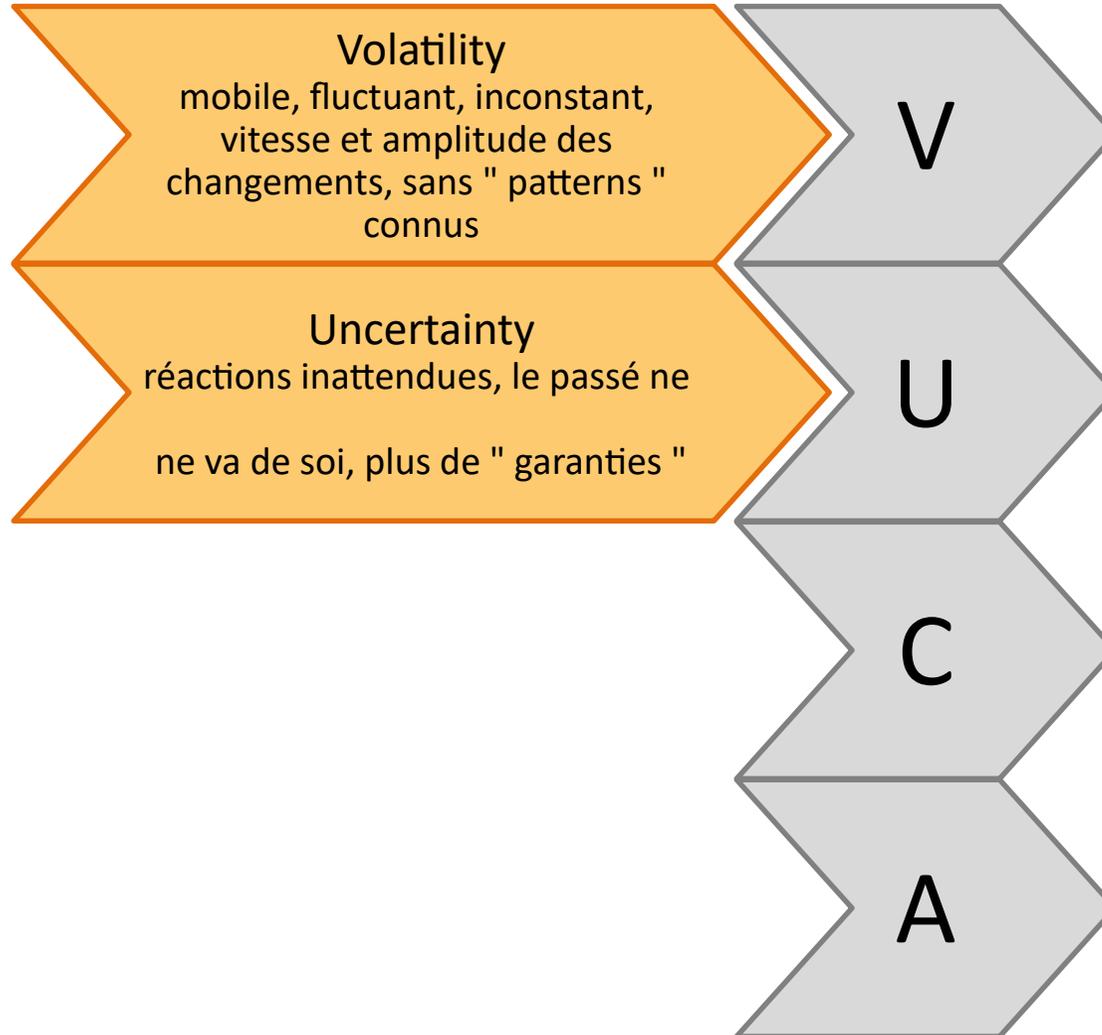
vous avez dit **VUCA** ?



Pétrole Brent 105.757 \$



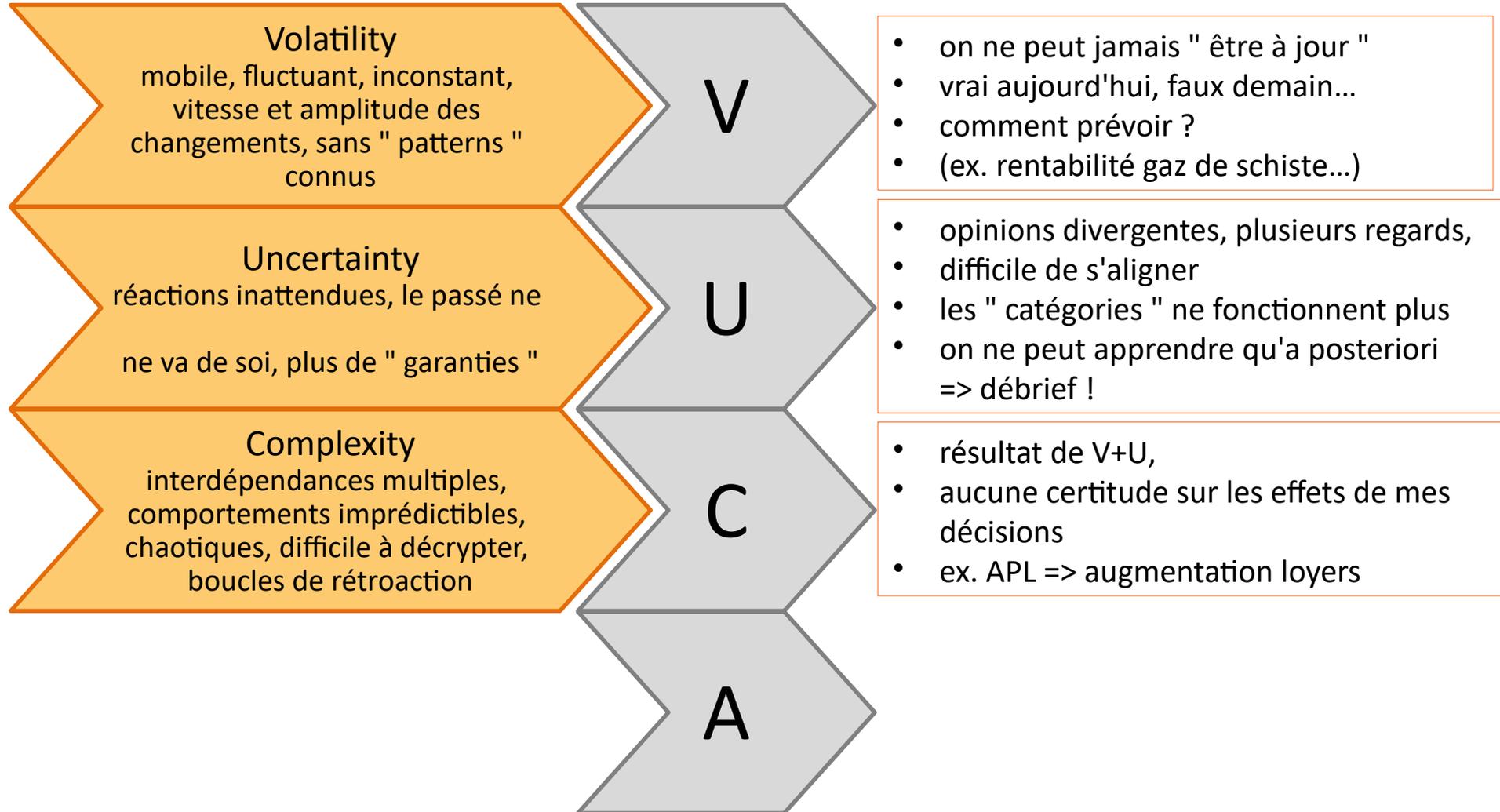
vous avez dit VUCA ?



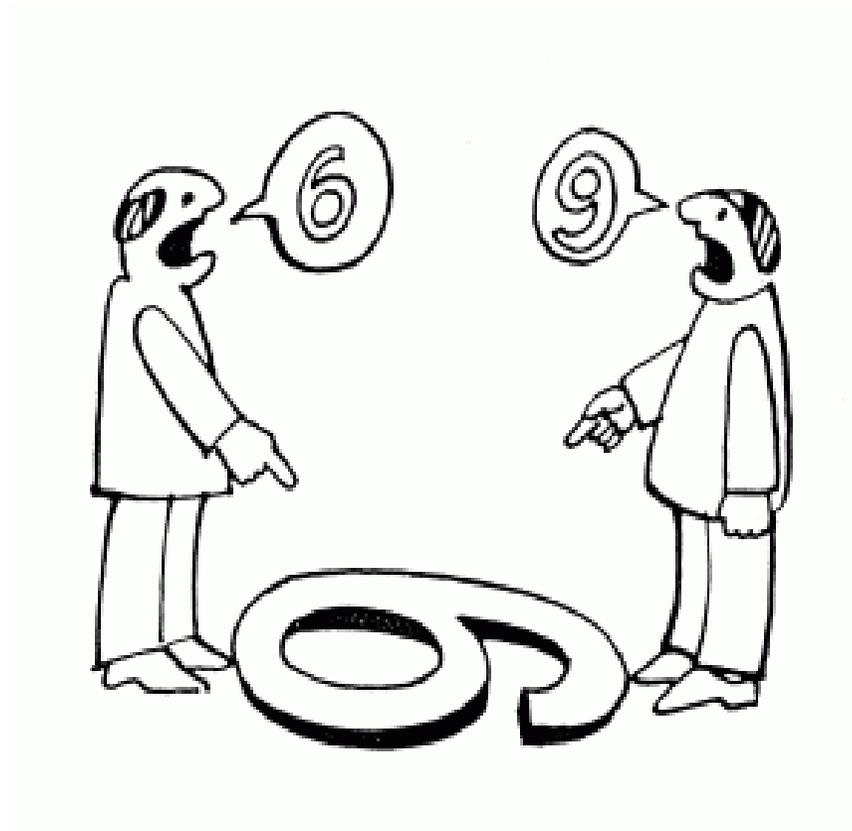
- on ne peut jamais " être à jour "
- vrai aujourd'hui, faux demain...
- comment prévoir ?
- (ex. rentabilité gaz de schiste...)

- opinions divergentes, plusieurs regards,
- difficile de s'aligner
- les " catégories " ne fonctionnent plus
- on ne peut apprendre qu'a posteriori
=> débrief !

vous avez dit VUCA ?

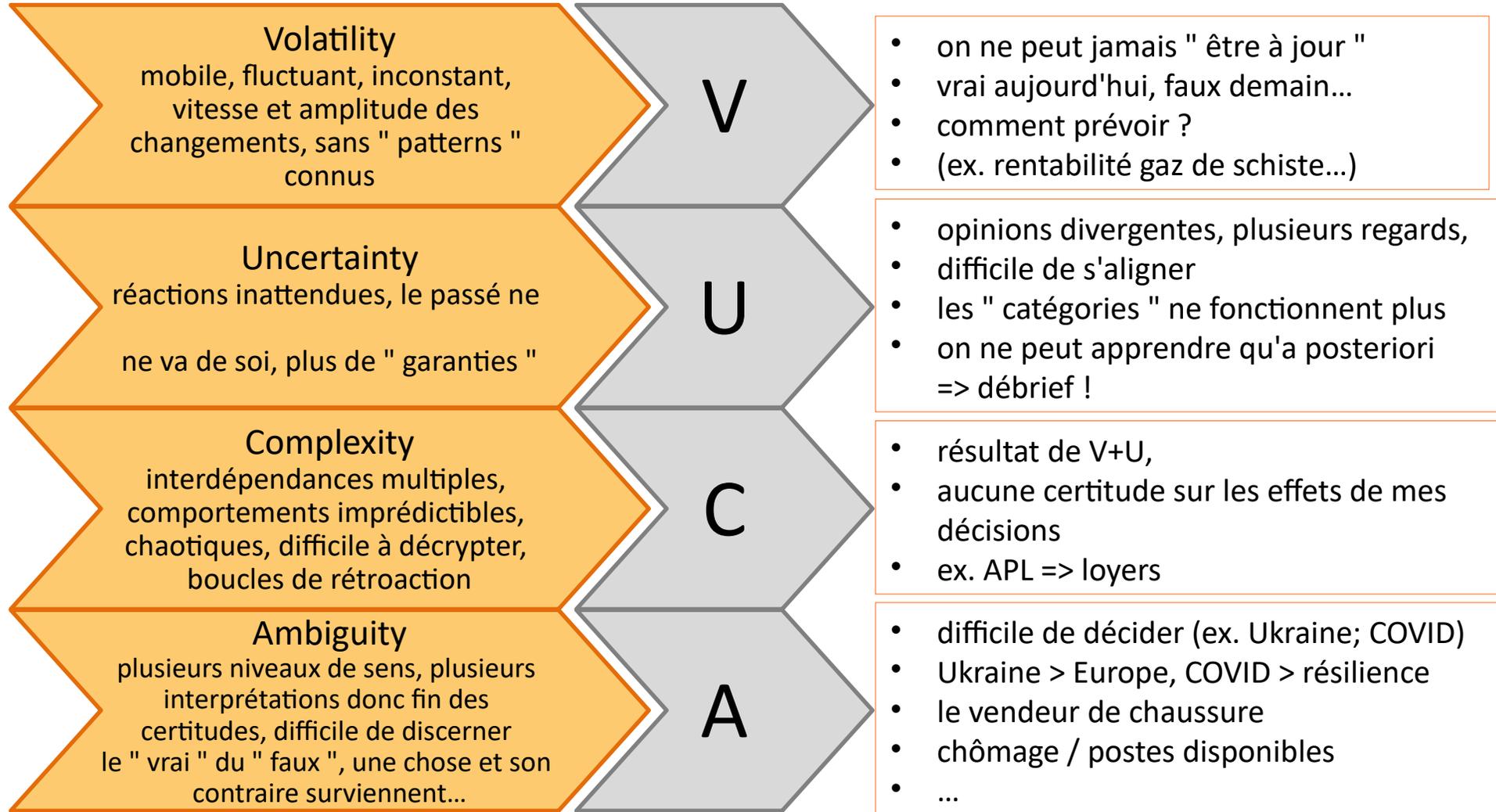


vous avez dit **VUCA** ?

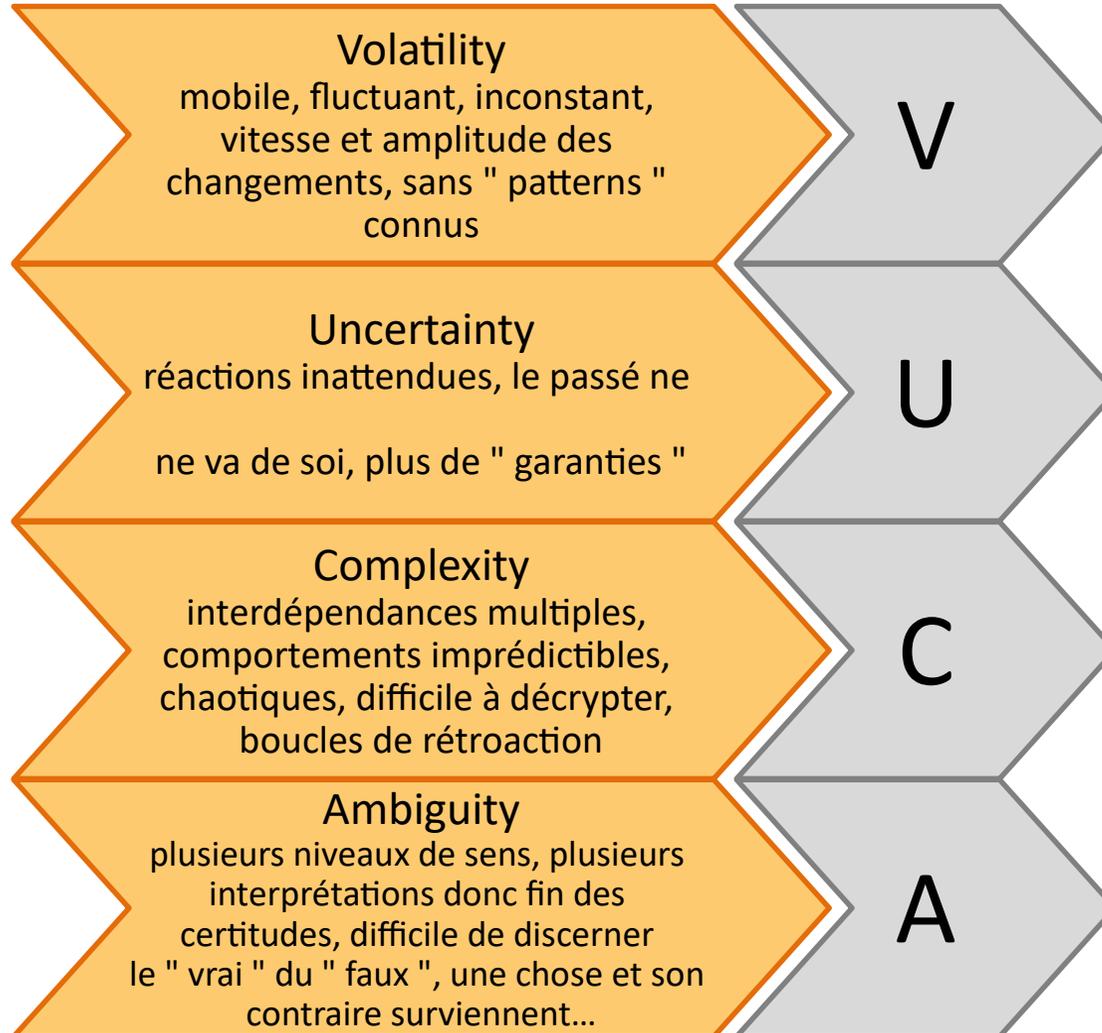


ambiguïté : avoir **raison**, ça ne veut rien dire !!!!
chacun, de son point de vue, a parfaitement " raison "

vous avez dit VUCA ?



vous avez dit VUCA ?



et le vôtre ?
faites votre VUCA
en équipe !

VUCA,
questions, avis, réactions, commentaires ?

c'est parti pour le tchat...



plan de vol

1. quelques rappels
2. histoires vraies
3. vous avez dit VUCA ?
4. conséquences pratiques
5. quelques clés d'action
6. Q&R

un chemin d'apprentissage



1. inconscient & incompétent
2. conscient & incompétent
3. conscient & compétent
4. inconscient & compétent



une question de **point de vue**

- des difficultés opérationnelles :
 - comment décider et agir ?
 - et rester crédible (tout change) ?
 - quels modèles d'organisation (figer vs libérer) ?
 - ...

- des opportunités :
 - tout est (encore plus ?) possible,
 - acquérir de nouvelles compétences,
 - augmenter l'efficacité,
 - questionner le sens,
 - dépasser nos blocages,
 - ...



ce que peuvent vivre les équipes

- la fin d'une illusion, d'une vision du monde ?
 - le contrôle (l'homme maître et possesseur de la Nature)
 - la méthode : analyser, réduire, découper pour maîtriser (vs systémie)
 - la supériorité de la raison sur l'émotion, du concept sur la réalité (Platon)
 - l'individu > collectif
- les impacts factuels
 - augmentation de l'incertitude => perte de contrôle
 - impossibilité de (bien) faire mon job, de tenir mes engagements
 - tensions entre les équipes (coopérations entravées)
 - repli sur soi (silos)
 - augmentation de la pression (résoudre et/ou maintenir l'activité)
 - ...
- les impacts émotionnels
 - stimulation, engagement, envie d'agir, responsabilisation, solidarité...
 - incompréhension, inquiétude, anxiété, frustration, colère, découragement, peur ...
 - déni, sidération, prostration, panique, dépression...

ce que peuvent vivre les équipes

- des questions récurrentes
 - que se passe-t-il ?
 - pourquoi ça nous arrive ?
 - à qui la faute ? que font les autres ?
 - est-ce qu'on va s'en sortir
 - que va-t-il me / nous arriver ?
 - que puis-je faire ? comment faire face ?
 - ...

- des réactions potentiellement très différentes
=> capacité d'adaptation et de régulation du manager

VUCA,
questions, avis, réactions, commentaires ?

c'est parti pour le tchat...



plan de vol

1. quelques rappels
2. histoires vraies
3. vous avez dit VUCA ?
4. conséquences pratiques
5. VUCA : quelques clés d'action
 - " génériques "
 - ✓ Normaliser
 - ✓ Rejoindre
 - ✓ Inspirer
 - ✓ Focaliser
 - " spécifiques "
6. Q&R

et vous, en pratique, comment vous faites face ?

c'est parti pour le tchat...

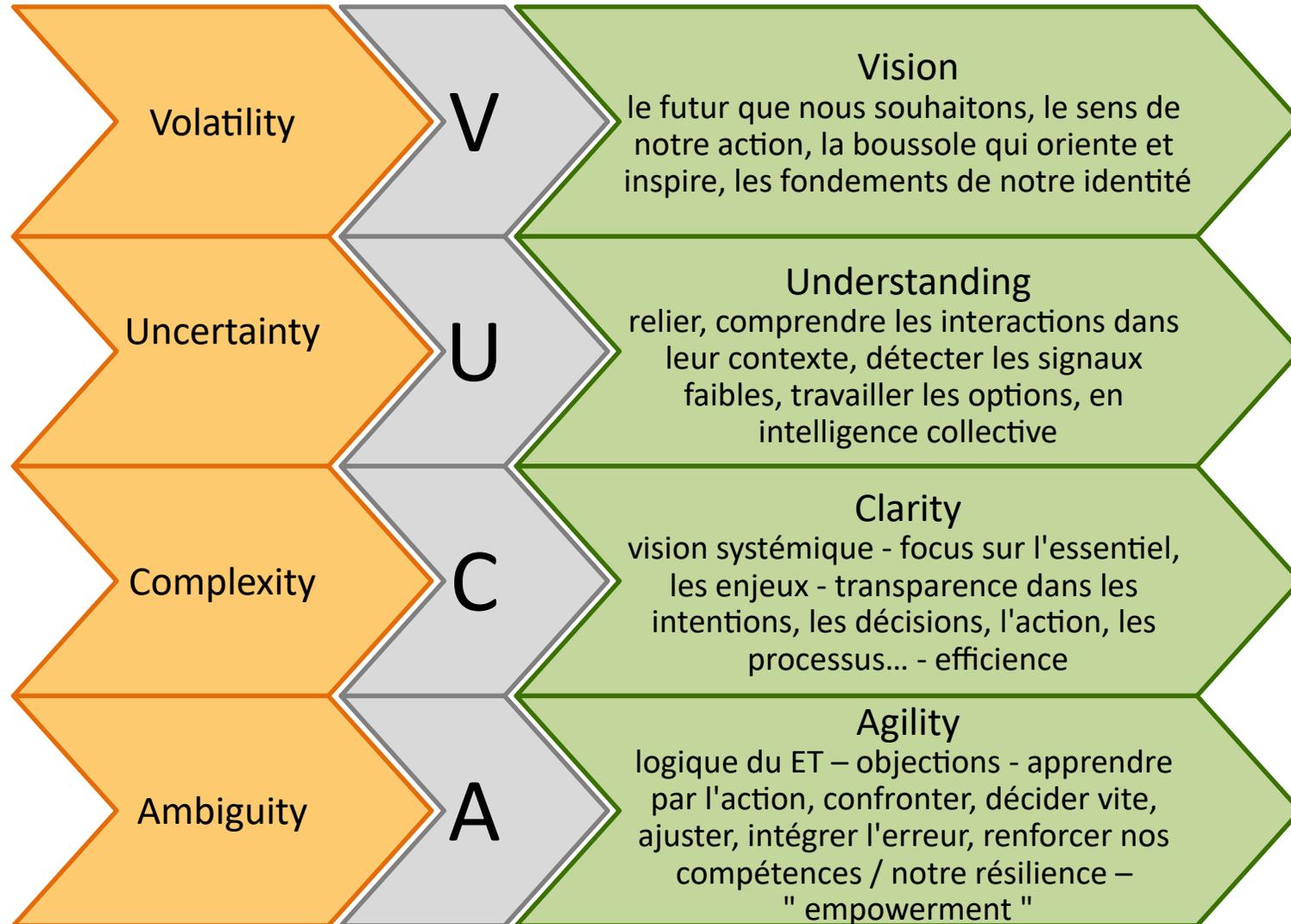


c'est vous qui le dites...

- les contributions du tchat :

On en fait moins mais on le fait bien, échange avec les collègues pour prendre différents points de vue, écoute et dialogue, humour, garder un cap, laisser une plus grande part à l'intuition, réduire l'ambition, écouter vraiment sincèrement, on partage, on teste et on s'adapte, prévoir toutes les options, être un casseur, Délai laissé à la prise de décision, discussions, échanges, séance de brainstorming, Bien définir collectivement les valeurs communes, se nourrir à l'extérieur comme aujourd'hui, Répondre aux injonctions du management tout en rassurant le collectif sur leurs craintes, harmoniser, remettre en regard avec les fondamentaux d'objectifs, de postures, méditation et solliciter des espaces réguliers de feedbacks, Poser la réflexion, échanger, se projeter en se laissant un droit à l'erreur, ralentir, un "cimetière" mental... de ce qu'on aimerait faire, mais pas possible / pas tt de suite, formaliser, on se parle on se parle et on se parle, expérimenter, faire des tests, des POC (proof of concept), accepter de ne pas tout voir, essayer quand même, réflexion collective, partager les sens perçus, écouter le bon sens près de chez nous, Je pratique et j'enseigne la méditation de pleine conscience, et en particulier le programme MBSR de réduction du stress basé sur la pleine conscience, Echanger avec les autres organismes...

quelques clés d'action



quelques clés d'action



- quand la crise devient la norme, retour aux fondamentaux
- moi d'abord !
- les 4 clés " génériques " (dans cet ordre !)
 - Normaliser
 - Rejoindre
 - Inspirer
 - Focaliser (ZA/ZP & contrats)
- les clés " spécifiques "

moi d'abord !



je me préserve pour tenir le coup
et pouvoir accompagner les autres...

normaliser

- normaliser ≠ banaliser ni minimiser
 - reconnaître et intégrer la complexité
 - reconnaître nos limites, et avancer malgré tout
 - surtout, ne pas chercher à rassurer

- 4 basiques
 1. partager les faits, les analyses, les impacts, les perspectives (ce que nous savons)
 2. afficher les incertitudes (ce que nous ne savons pas) :
surtout pas de " ~~fausse promesse~~ "
 3. impliquer dans les processus (le " comment on va faire ")...
 4. informer pour réduire l'incertitude
 - ✓ info précise / concise (cf. arrêt au stand en formule 1 !)
 - ✓ systématique et régulière, même (et surtout) quand il n'y a rien de nouveau (ne pas laisser de " blancs ")
 - ✓ rituels collectifs (points flash), briefs / débriefs (quotidiens ?)
 - ✓ et je demande du feedback à mon équipe ! => ajuster ensemble
 - trop d'info ? pas assez ?
 - priorités claires ?
 - ce qui est utile pour vous ?

rejoindre pour influencer

1. les émotions (aller au contact vs évitement)

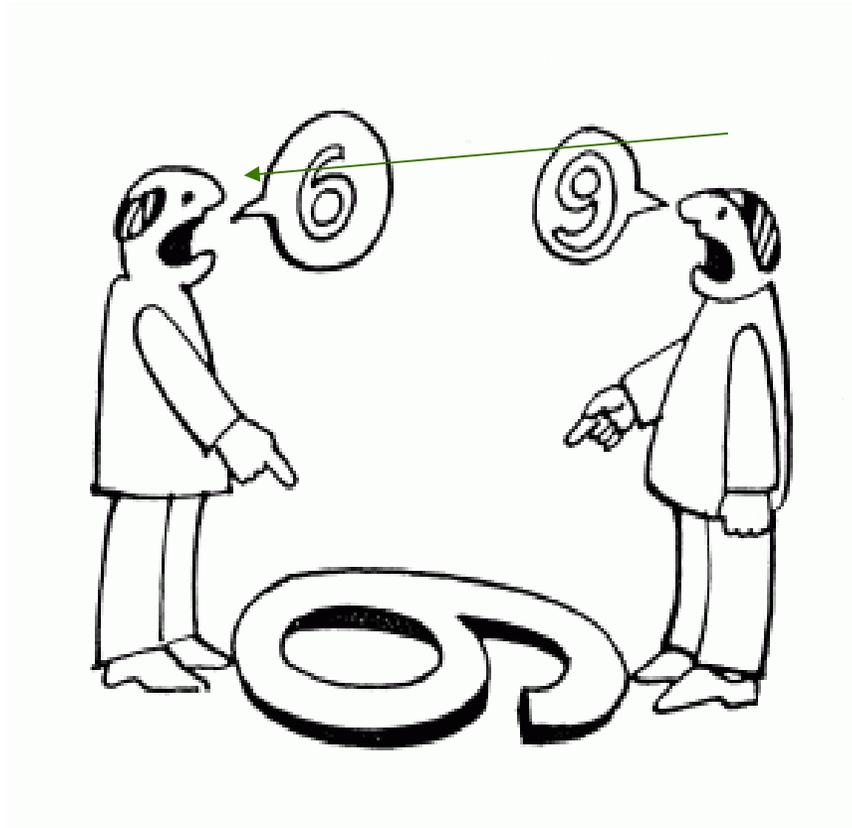
- écouter
- reformuler (si je me sens écouté, cela m'aide à me rassurer)
- rejoindre (et surtout ne pas minimiser, ne pas chercher rassurer !)
ex. " vous avez toutes les raisons d'être inquiet "
- accompagner :
 - ✓ qu'est-ce qui t'aiderait à te rassurer ? à baisser ton stress ?
 - ✓ comment je peux t'aider, malgré cette inquiétude ?

2. les questions

- écouter
- lister
- reformuler
- trier :
 - ✓ celles auxquelles je peux répondre => information
 - ✓ celles auxquelles nous pouvons trouver les réponses => action
 - ✓ celles auxquelles on ne peut pas répondre => " aspirateur à énergie ",
donc stop ! à mettre au " frigo "
- piloter : actualiser régulièrement

en individuel ou
en équipe !

rejoindre pour influencer

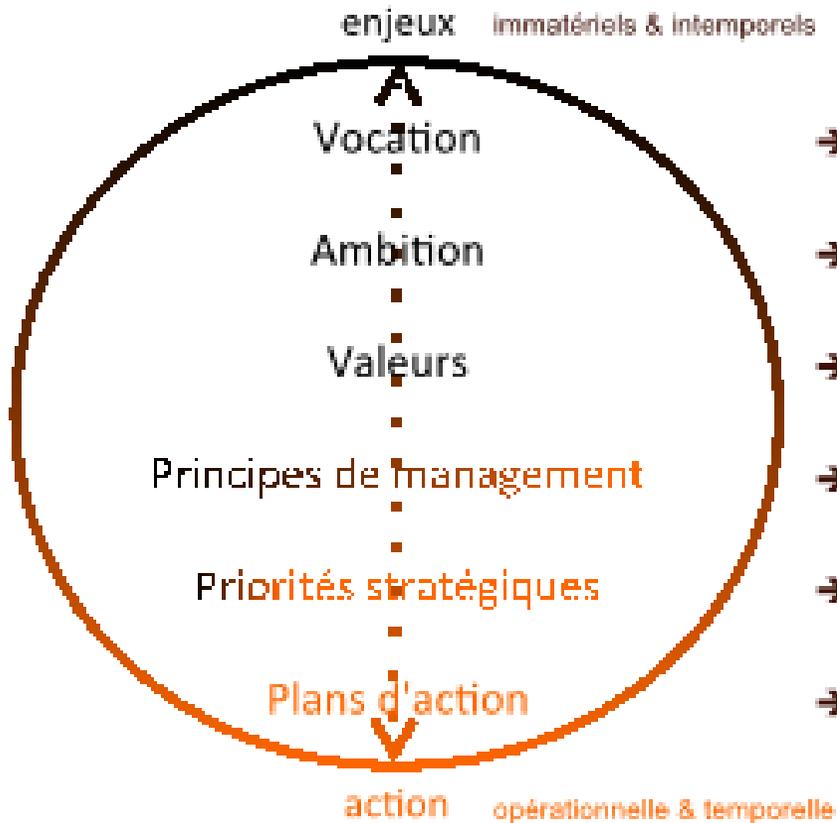


ambiguïté : avoir **raison**, ça ne veut rien dire !!!!
chacun, de son point de vue, a parfaitement " raison "

NB : impossible d'inspirer avant d'avoir rejoint !

je me mets en mouvement si je me sens écouté,
entendu, compris... et rejoins

inspirer avec vision partagée



- Raison d'être, fondement qui donne du sens à l'action
- Défi dans le temps (5/20 ans)
- Organisationnelles, éthiques, culturelles (10 ans)
- Traduction des valeurs en système de management (5 ans)
- Choix d'allocation des ressources dans le temps (1/2 ans)
- Tactique : actions & calendrier

- la vision définit un cadre de fonctionnement, donne des **critères** de décision et de **cohérence**
- l'alignement sur la vision donne **du sens à l'action**

Source Vincent Lenhardt : l'intelligence collective en action

Raison d'être

tangibles, répétitifs et durables

Ambition

D'ici 5 ans, devenir l'entreprise la plus performante du monde dans nos métiers, tout en conservant une culture de proximité vis à vis de nos clients, animée par chaque centres opérationnels

Valeurs

respect d'autrui – exemplarité – intégrité - responsabilité

Principes de management

la réussite individuelle par équipe – l'amélioration continue de la performance – disponibilité et écoute – utilisation adaptée de la délégation ou de la subsidiarité – fonctionnement en réseau

Priorités stratégiques

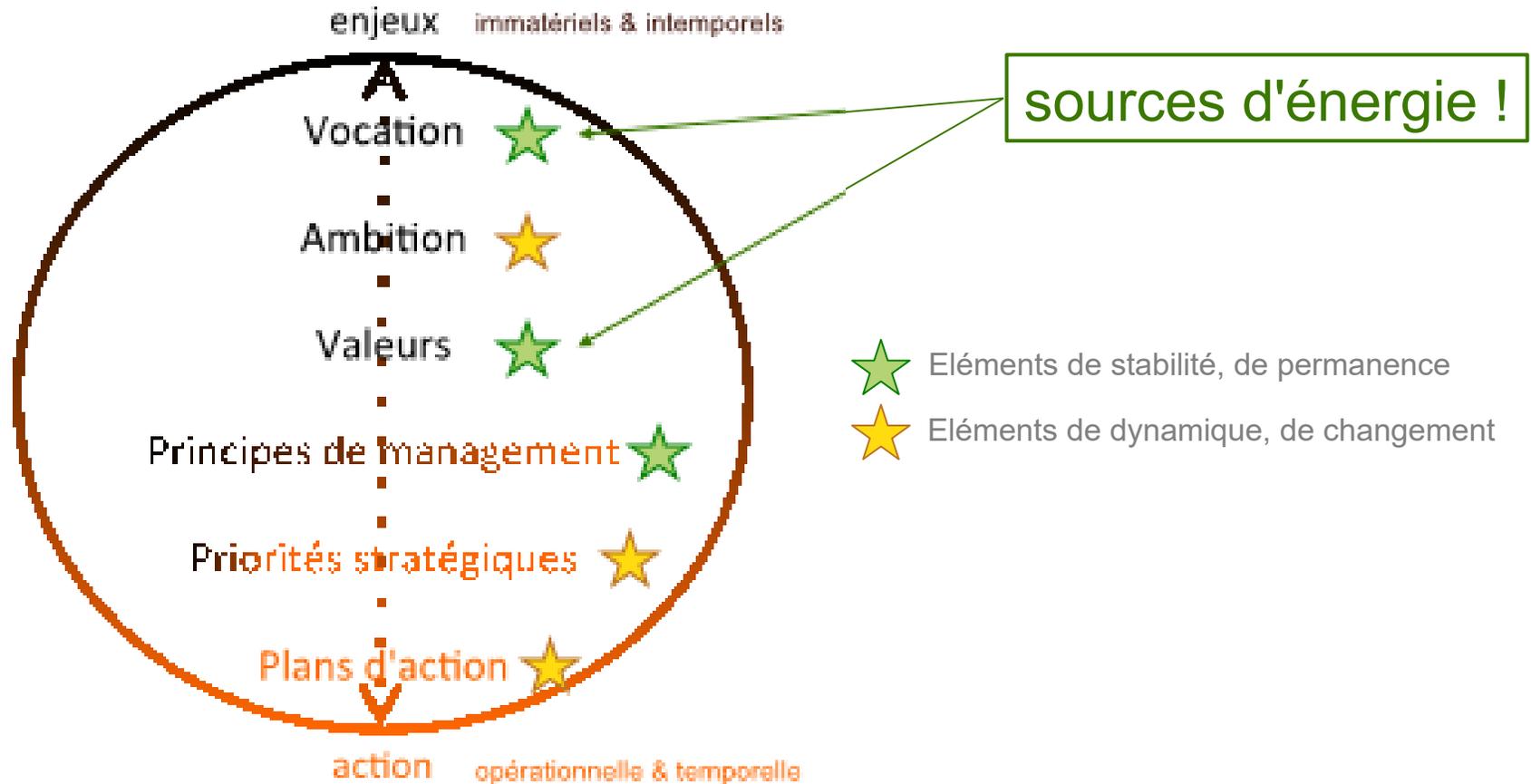
marchés – volumes – gammes de services – talents

Plans d'action

...



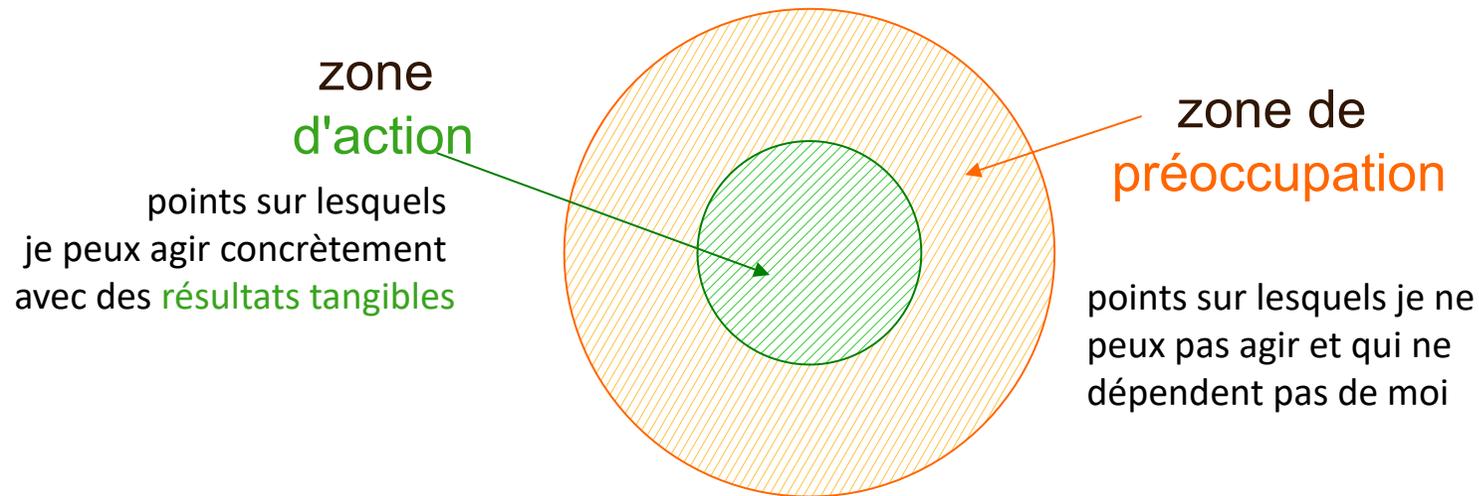
inspirer avec vision partagée



Source Vincent Lenhardt : l'intelligence collective en action

focaliser (ZA/ZP & contrats)

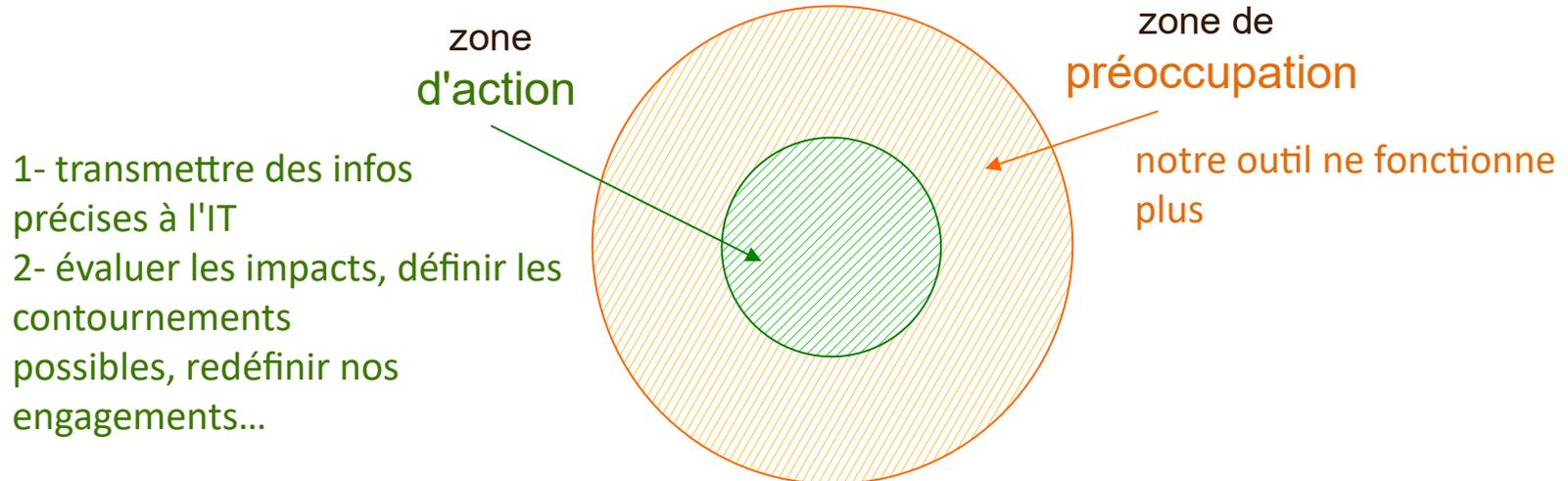
- zone d'action / zone de préoccupation
 je pose sur des post-it tous les sujets qui me préoccupent et je les classe en 2 catégories :



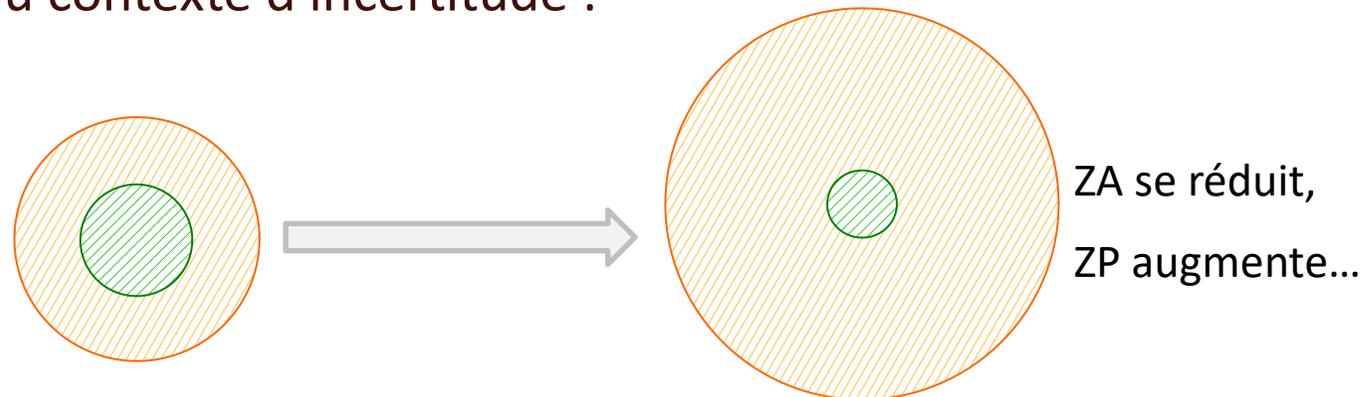
	action	préoccupation
j'agis	OK	risque d'usure...
je n'agis pas	pourquoi ?	lâcher-prise

focaliser (ZA/ZP & contrats)

- zone d'action / zone de préoccupation



- impact du contexte d'incertitude :

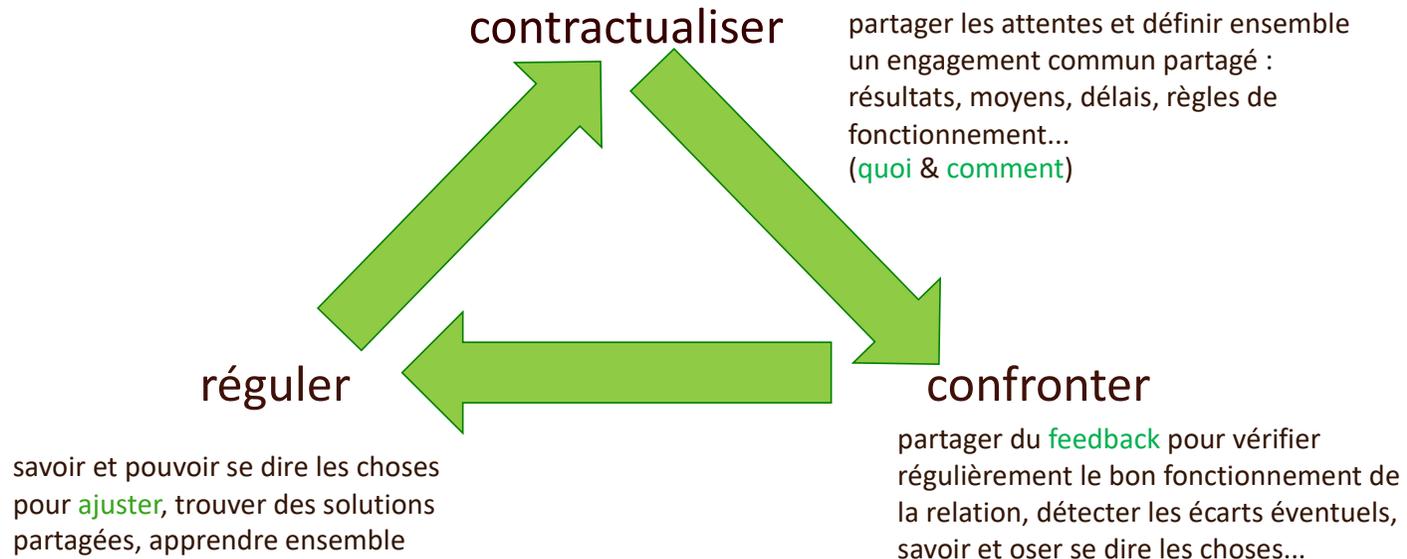


focaliser (ZA/ZP & contrats)

- zone d'action / zone de préoccupation
 1. focaliser mes équipiers sur leur zone d'action pour
 - ✓ limiter la " gamberge "
 - ✓ couper les plaintes récurrentes & " toxiques "
 - ✓ être efficace / avoir de l'impact
 - ✓ entretenir leur motivation et donc leur estime de soi
 2. élargir leur zone d'action en :
 - ✓ en développant leur compétence
 - ✓ en demandant du soutien à d'autres relais
 - ✓ attendant le " bon moment "
 - ✓ ...
 3. les inciter à lâcher prise sur leur zone de préoccupation, et patienter !
 4. passer le relais si besoin... (RH, médecine du travail...)

focaliser (ZA/ZP & contrats)

✂ toute relation repose sur **trois piliers**



✂ **réguler** mes interfaces (internes, externes)

- clarifier régulièrement les contrats : attentes / engagement
 - ✂ ce qui est tenable, ce qui ne l'est pas (vs. **attentes illusoires**)
- confronter régulièrement : feedback = comment ça se passe ?
- réguler très vite : si écarts comment on fait ?
- si tensions, " profil bas " : " je sais bien que nous ne sommes pas à la hauteur..."

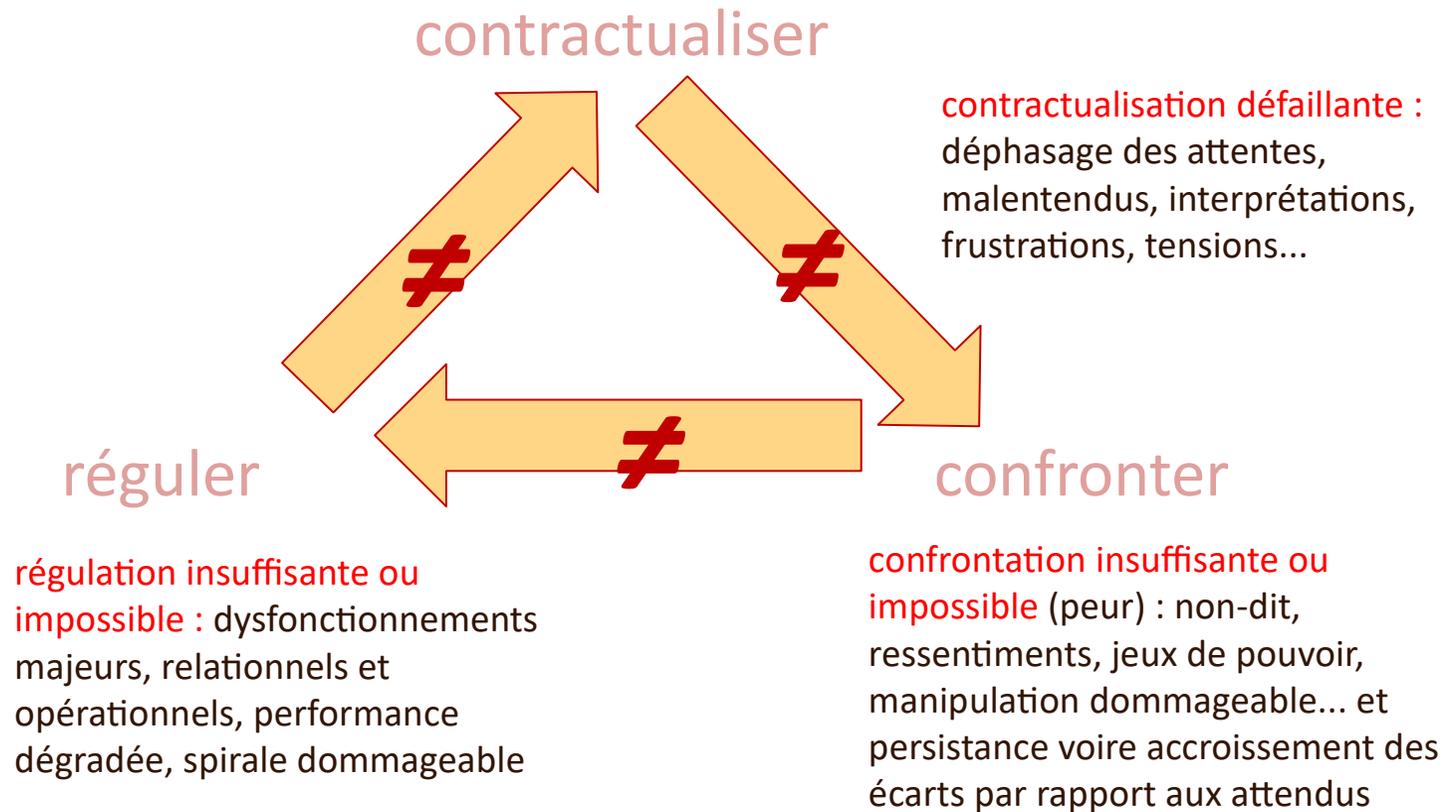
focaliser (ZA/ZP & contrats)

" quand c'est flou, y'a un loup ! "



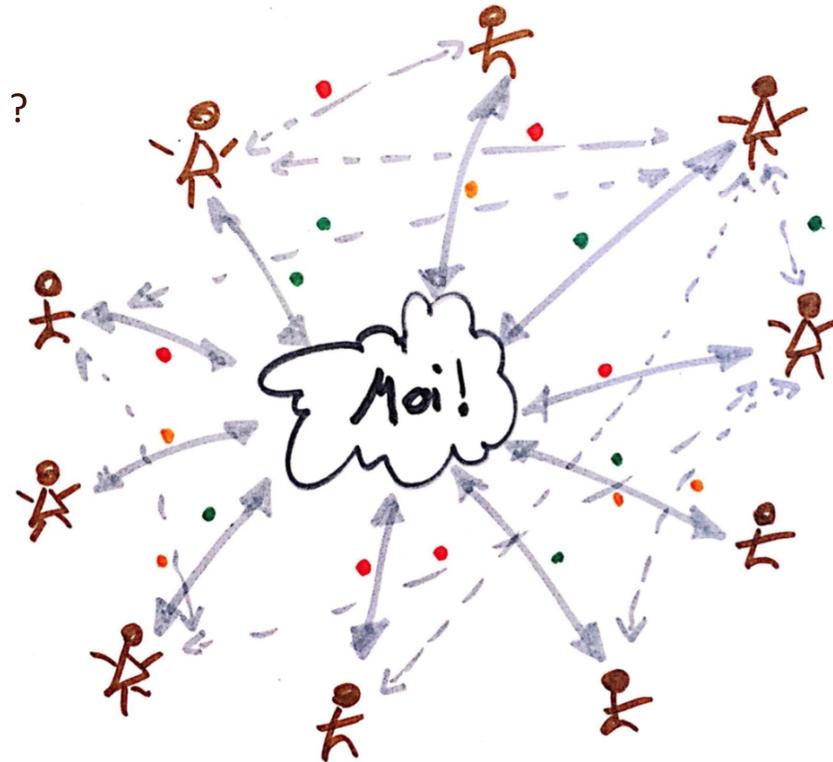
focaliser (ZA/ZP & contrats)

- contractualisation défailante => doutes => tensions => conflits



focaliser (ZA/ZP & contrats)

1. sur une feuille A4, dessinez-vous au centre
2. puis dessinez autour de vous vos interfaces clés (tous les acteurs dont vous dépendez, ou qui dépendent de vous, pour réaliser votre/leur métier : vos équipiers, votre responsable, vos homologues, vos clients internes / externe, usagers...)
3. et demandez-vous :
 - si les contrats sont clairs ?
 - comment les clarifier ?



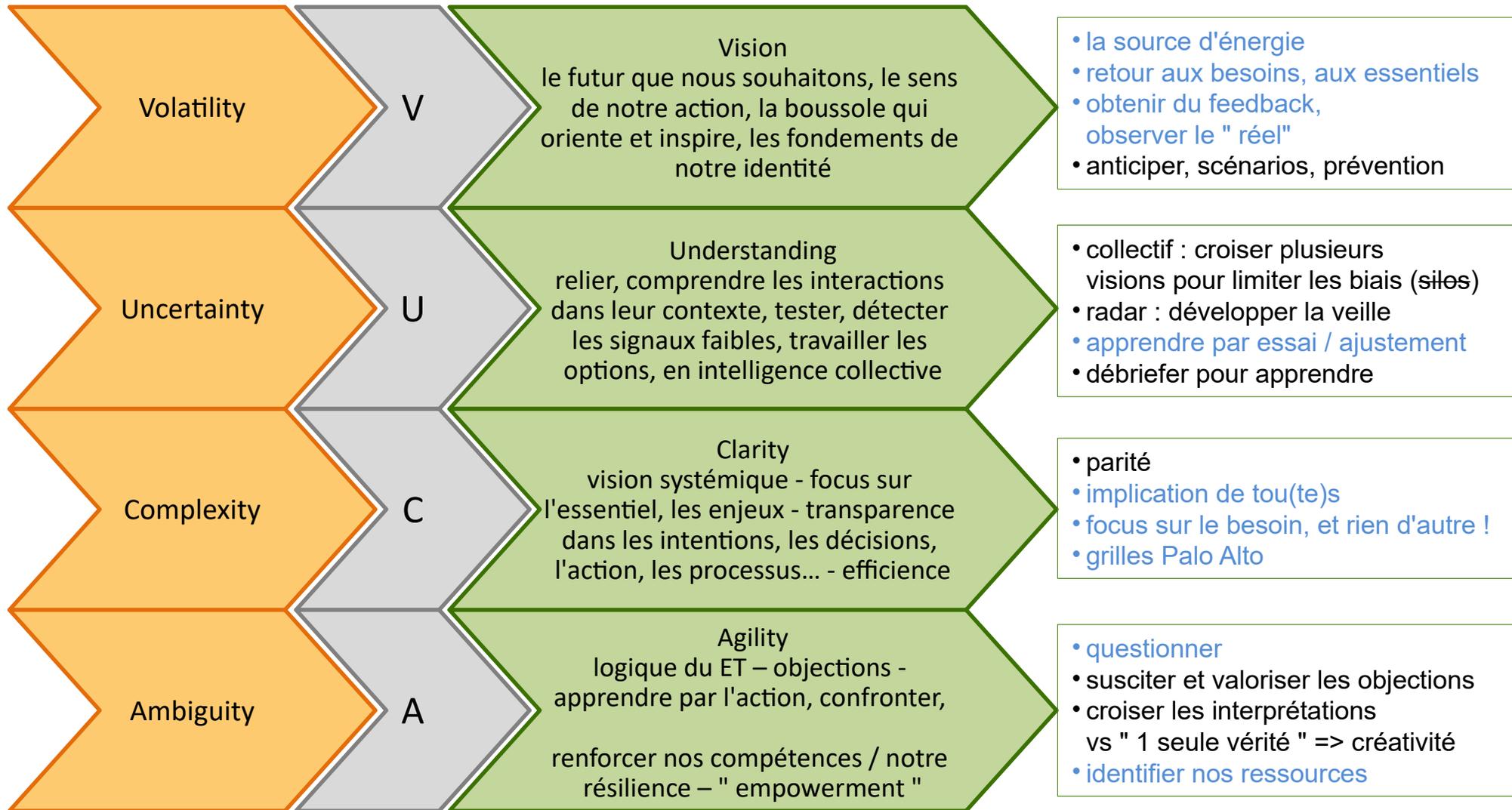
les 4 " génériques " :
normaliser, rejoindre, inspirer, focaliser

questions, avis, réactions, commentaires ?

c'est parti pour le tchat...



les clés spécifiques



[liens avec les WB précédents](#)

les 3 points-clés

~~"c'est pas possible, c'est pas normal, c'est la galère,
y'en a marre, c'était mieux avant "~~

1/ arrêter de vouloir (nous) rassurer

2/ la complexité, c'est la norme,
et on va apprendre à faire avec...

3/ ...et le plus vite sera le mieux !

normaliser
Volatility
Uncertainty
Complexity
Ambiguity

cultiver
Vision
Understanding
Clarity
Agility

les émotions

les questions /
préoccupations

rejoindre

m'ajuster aux
besoins
de mes équipiers

stimuler
le collectif

réfléchir 20%
agir 80%

mettre au centre
l'approche systémique



inspirer avec une
vision partagée

zone d'action

confronter :
feedback

focaliser

réguler les interfaces,
ajuster les contrats

c'est à vous :
questions, avis, réactions, commentaires ?

c'est parti pour le tchat...



plan de vol

1. quelques rappels
2. histoires vraies
3. vous avez dit VUCA ?
4. conséquences pratiques
5. quelques clés d'action
6. Q&R

pour aller plus loin...

- vidéo ESSEC (6 mn) : [pourquoi faut-il diriger avec la complexité ?](#) (Hamid Bouchikhi)
- vidéo TED (16mn) : [adapter les organisations à la complexité](#) (Yves Morieux)
- webinaires IPEC (1:00)
 - Cycle " le regard systémique "
 - ✓ l'approche systémique & stratégique de la complexité : [l'Ecole de Palo Alto](#)
 - ✓ réussir les changements complexes : [l'analyse systémique des parties prenantes](#)
 - ✓ un impératif dans la complexité : [oser sortir du cadre](#)
 - ✓ observer les interactions et les impacts : [un nouveau regard sur la performance](#)
 - Cycle " permaculture / s'inspirer du vivant "
 - ✓ [rien ne se perd...](#)
 - ✓ [quand la frugalité réouvre l'univers des possibles !](#)
- Coursera / Mooc HEC (21h) : [l'avenir de la décision : connaître et agir en complexité](#)
- Pierre Giorgini : la Transition Fulgurante
- Construire une vision partagée : Vincent Lenhardt " l'intelligence Collective en Action "

VUCA



merci de votre attention, **et bon voyage !**

Armel Cusin-Gogat