

Bienvenue dans la nouvelle réalité... VUCA !

Par [Dominique Andreux - Quick Response Enterprise, France](#)

Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté (VUCA ou VICA), inhérentes au monde d'aujourd'hui, sont devenues la « nouvelle réalité » de notre monde.

La crise sanitaire mondiale actuelle du COVID-19 en est l'expression même ! Du point de vue des entreprises, cette nouvelle réalité change profondément non seulement la façon dont les entreprises gèrent les affaires, mais aussi la manière dont les chefs d'entreprise dirigent dans un environnement VUCA.

Les compétences et les capacités dont les dirigeants font preuve pour faire prospérer leurs entreprises ne sont plus suffisantes. Dans cette nouvelle réalité VUCA, les chefs d'entreprise ont encore plus besoin de compétences stratégiques, d'esprit critique pour décider, d'aptitude à analyser la complexité, et d'agilité. Ce nouveau leadership est un véritable facteur de différenciation dans la stratégie QRM - Quick Response Manufacturing / Management - qui utilise la réduction des délais comme vecteur de croissance et génère un avantage concurrentiel dans un environnement VUCA.

La nouvelle réalité VUCA est née et de nouveaux leaders VUCA doivent être formés, armés de vision, compréhension, clarté, agilité pour contrer volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté.

Désireux de devenir un leader VUCA et créer un avantage compétitif avec l'agilité QRM, alors inscrivez-vous aux programmes de formation *QRM Institute* !

L'Origine de VUCA :

La notion de VUCA a été introduite par le « US Army War College » pour décrire un environnement volatile - incertain - complexe - ambigu.

Cet acronyme a été appliqué pour la première fois par le Pentagone pour nommer les attaques terroristes du 11 septembre 2001. Quelques années plus tard, il a été utilisé par des chefs d'entreprises pour décrire l'environnement commercial chaotique, turbulent et en évolution rapide, qui est devenu la « nouvelle réalité ».

Ce qui caractérise un environnement VUCA n'est pas tant les révolutions technologiques disruptives perturbatrices, telles que la découverte de l'imprimerie par Gutenberg ou le lancement par Apple des iPhones, mais c'est plus la vitesse et l'ampleur de la perturbation. À cet égard, la crise COVID-19 génère un véritable environnement VUCA, avec la moitié de la population de la planète confinée (ampleur) pendant un certain nombre de semaines (vitesse).

Quelle est la signification de l'acronyme VUCA :

- Le « V » de l'acronyme VUCA signifie **Volatilité**.

La volatilité peut être définie comme la nature, la vitesse, le volume et l'ampleur d'un changement qui n'est pas dans un modèle prévisible (source : J. Sullivan - 2012).

Cela représente la turbulence ; un phénomène qui se produit plus fréquemment et plus rapidement que par le passé. En règle générale, les demandes des marchés dans de nombreuses entreprises étaient déjà de plus en plus volatiles et imprévisibles avant la crise du Coronavirus, et elles le seront encore plus après le confinement.

- Le « U » ou le « I » de l'acronyme VUCA / VICA signifie **Incertitude**.

L'incertitude peut être considérée comme le manque de prévisibilité des problèmes et des événements (source : P. Kinsinger & Walch - 2012).

Les événements et les problèmes passés ne peuvent pas être utilisés comme seuls éléments prédictifs des résultats futurs en raison de la volatilité. En conséquence, les prévisions deviennent extrêmement difficiles et la prise de décision très difficile pour la plupart des dirigeants.

- Le « C » de l'acronyme VUCA signifie **Complexité**.

La complexité est la difficulté à comprendre les causes et les facteurs atténuants (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation) impliqués dans un problème (source : J. Sullivan - 2012).

La couche de complexité, ajoutée à la turbulence du changement et à l'absence d'éléments prédictifs du passé, ajoute à la difficulté de prise de décision et conduit à la confusion.

- Le « A » dans l'acronyme VUCA signifie **Ambiguïté**.

L'ambiguïté est le résultat de la confusion mentionnée ci-dessus. Le manque de clarté sur le sens du changement, ralentissant le processus de prise de décision jusqu'au gel du statu quo.

En tant que leader, j'ai personnellement fait face à des environnements VUCA à plusieurs reprises. Par exemple, diriger les opérations de Mars Inc. Petfood au cœur de la crise économique Russe de 1998, transformer la Business Unit de Valeo Automotive à Reims en 2005, et explorer de nouveaux territoires dans l'activité minière chez Davey Bickford en 2009.

Avec mes équipes, j'ai appris que pour survivre dans un environnement VUCA, vous devez développer de nouvelles compétences telles qu'un **leadership fort en agilité et adaptabilité**. Ces compétences qui rendent les leaders VUCA différents et plus forts que les autres leaders dans le sens où ils possèdent des capacités de réflexion plus complexes et adaptatives, capables de tirer un avantage concurrentiel de l'environnement VUCA et, finalement, de développer leur entreprise.

Un VUCA en cache un autre...

« Le statu quo n'est pas une option » - c'est la devise d'un leader VUCA que j'utilise fréquemment.

Les nouvelles compétences en leadership qui distinguent les leaders VUCA ont été développées par *Bob Johansen* dans son livre « *Leaders make the future : Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* ».

B. Johansen explique que le leadership traditionnel ne suffit pas dans un environnement VUCA et caractérise les meilleurs leaders VUCA par leur vision, leur compréhension, leur clarté et leur agilité.

C'est ce que l'on appelle le **Bonus VUCA** !

1. La volatilité peut être contrée avec une **Vision**.

En période de turbulence, façonner une vision est encore plus important qu'en temps normal. Pour contrer les turbulences tout en gardant à l'esprit la vision de l'entreprise, traverser les ralentissements économiques, ou pour faire face à une nouvelle concurrence sur les marchés.

La vision va également être vitale pour visualiser les cibles nécessaires à atteindre en y donnant du sens. Également pour construire un « POURQUOI » solide, véritable ancrage pour que chaque personne de l'entreprise ait envie de s'embarquer dans une transformation nécessaire et adaptative.

Dans une transformation QRM, façonner une vision est la première clé pour identifier la variabilité stratégique du marché. Il faut aussi tenir compte de la variabilité dysfonctionnelle de l'organisation, et

définir les segments de marché cibles (FTMS), qui sont les plus sensibles à la réduction des délais et les plus variables.

- L'incertitude peut être contrée par la **Compréhension**.

Pour être efficace dans un environnement VUCA, les dirigeants doivent apprendre à regarder et à écouter au-delà de leur domaine fonctionnel d'expertise, à comprendre la volatilité et à diriger avec vision. Cela nécessite que les dirigeants communiquent avec tous les niveaux de l'entreprise, développent et démontrent des compétences en matière de collaboration.

Il y a peu de chance que vous compreniez la complexité des turbulences seulement de votre propre point de vue, mais vous aurez probablement une meilleure compréhension en écoutant et en apprenant d'un large réseau de compétences. Élargir les horizons et envisager de nouvelles opportunités.

Ce qui fait vraiment la différence dans une transformation QRM, c'est la capacité d'une équipe transversale opérationnelle à mieux collaborer en communiquant de manière agile et efficace dans une structure appelée *cellule QRM*. Pour s'adapter et réagir rapidement aux demandes changeantes des clients en permanence.

- La complexité peut être contrée avec la **Clarté**.

Dans un environnement VUCA, le chaos vient rapidement et durement. Il y a un sentiment d'urgence à clarifier les orientations stratégiques que vous souhaitez explorer et à vous concentrer pour sortir le plus rapidement possible de la situation chaotique, en restant cohérent avec votre vision.

Dans une transformation QRM, la cartographie MCT montrera comment le temps s'écoule à travers le fonctionnement de l'entreprise. En moyenne et vue de la commande client, 95% du temps est inutile (on appelle cela la zone blanche en langage QRM), et seulement 5% du temps est utile (on appelle cela la zone grise en langage QRM). En aidant les équipes à comprendre les causes profondes de la zone blanche, cela permet de clarifier les orientations clés sur lesquelles vous devrez concentrer vos efforts pour parvenir à réduire les délais totaux sur toute la chaîne de valeur d'au moins 50% ou de 80% en moyenne (comme l'ont prouvé des milliers de cas pratiques).

- L'ambiguïté peut être contrée par l'**Agilité**.

L'agilité est la capacité de communiquer efficacement à travers votre organisation, de décider et d'agir rapidement pour appliquer des solutions (source : P. Kinsinger & Walch - 2012).

Dans une transformation QRM, l'agilité est le moteur. En quelques mots, je définis l'agilité QRM avec 3 ingrédients :

- **Simplification** : essayez toujours de simplifier votre façon de fonctionner, par exemple, réduire le nombre d'interfaces.
- Gardez le **flux en mouvement** : ne pas travailler plus vite, mais collaborer mieux ensemble en réduisant les zones blanches sur le chemin critique dans vos processus.
- Collaborez mieux **ensemble** : soyez plus autonome, c'est-à-dire permettre à un collectif d'augmenter sa capacité à agir et à décider au quotidien, pour commencer.

Dernier point mais non des moindres, dans à un environnement VUCA, en tant que leader, vous devrez décider quel type d'entreprise vous voulez être : « *The Quick or the Dead* » - Andy Grove - ex Intel CEO - 1992. Cette déclaration a été une source d'inspiration, lorsque j'étais engagé avec mes équipes à réaliser des transformations agiles, ou encore lorsque j'ai fondé *QUICK RESPONSE ENTERPRISE* (une organisation

qui déploie le QRM en France, et qui aide les entreprises à devenir agiles et à se développer dans un environnement VUCA).

Recruter, développer et soutenir les leaders VUCA :

Dans cette nouvelle réalité VUCA, le développement des leaders VUCA doit se concentrer moins sur les compétences comportementales mais plus sur les capacités à analyser des situations complexes, développer un esprit critique pour décider rapidement, et oser expérimenter en dehors des sentiers battus.

De la source de *N. Petrie - 2011*, les compétences en leadership VUCA qui doivent être développées sont :

- **Apprendre l'agilité.** Sens de communiquer, de décider et d'agir rapidement à travers l'organisation (en interne et en externe)
- **Développer la conscience de soi** sur ses forces et ses faiblesses en tant que leaders
- **Être à l'aise avec l'ambiguïté** et oser essayer (le statu quo n'est pas une option)
- **Faire preuve d'adaptabilité et d'ouverture au changement**
- **Apprendre rapidement** et acquérir des **capacités de réflexion stratégique sur des situations complexes**

Pour affirmer le leadership VUCA, [les sessions de formation du QRM Institute](#) ne sont pas des enseignements traditionnels. Ce sont des sessions expérientielles, qui reposent sur des scénarii de planification et des apprentissages puissants par simulations pour expérimenter des situations futures potentielles. Comment l'organisation réagirait ou non à certains événements et pratiquer des simulations dans un environnement virtuel sûr et non menaçant. Développer la collaboration et encourager la réflexion hors des sentiers battus, en essayant de nouvelles choses et en apprenant en faisant et s'améliorer en marchant.

Cependant, pour survivre dans un monde VUCA, les organisations doivent faire plus que recruter et développer des leaders agiles : elles doivent créer une culture VUCA qui récompense **l'innovation, les comportements agiles et les prises de risque calculées**. Plusieurs retours d'expérience de transformation agile m'ont appris que le développement de l'adaptabilité et de l'agilité crée de la valeur dans les équipes, telles que **l'entraide mutuelle, la confiance et la responsabilité**, qui sont des vrais gages de pérennité.

Conclusion :

En développant des leaders VUCA, les entreprises attireront et retiendront des talents innovants et agiles que les entreprises recherchent. Cela procurera également aux entreprises un avantage concurrentiel dans des marchés en constante évolution et en évolution rapide, j'ai nommé la nouvelle réalité VUCA - le monde dans lequel nous vivons maintenant !

Désireux de devenir un leader VUCA et créer un avantage compétitif avec l'agilité QRM, alors inscrivez-vous aux programmes de formation [QRM Institute](#) !