

# Sommes-nous aptes à gérer un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA)?

## Ce que nous savons sur ce que nous ne savons pas pour réfléchir, décider et agir dans la complexité

*«La globalisation, la dynamisation et la volonté d'innovation sont des éléments qui entraînent des changements profonds et (...) qui créent un climat empreint d'instabilité et modifient les menaces et les dangers. (...) Le domaine départemental de la Défense est ainsi amené à faire face à la notion d'incertitude: le contexte définit les conditions dans lesquelles l'armée doit mener à bien sa mission.»<sup>[1]</sup>*

«Instabilité», «s'adapter», «incertitude». Ces mots, devenus courants dans les sphères du management stratégique civil comme militaire, sont-ils bien compris? Est-il bien compris en quoi un tel contexte – complexe – est fondamentalement différent d'un contexte compliqué, en quoi cela nécessite non seulement d'autres approches managériales, mais surtout d'autres modèles mentaux et d'autres modes de travail? Savons-nous faire la différence, avons-nous fait le (grand) pas de nous adapter à ces nouvelles réalités?

Philippe Vallat

Dr ès sc., coach et formateur indépendant, chargé de cours à l'IDHEAP et auprès de différentes hautes écoles. Colonel, membre de l'EM stratégique-militaire de l'EM CdA. Av. de la Gare 1, 1700 Fribourg. E-mail: info@comitans.ch

### Un monde VICA – volatile, incertain, complexe et ambigu

VICA (VUCA en anglais<sup>[2]</sup>) est un acronyme inventé par l'armée américaine dans les années 1990 pour quatre paramètres d'une situation ou d'un contexte, à savoir *la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté*. Chacun de ces paramètres constitue un phénomène en soi, chacun d'eux exigeant une attitude et une réponse spécifiques<sup>[2]</sup>.

- La *volatilité* est définie comme la nature et la dynamique du changement (amplitude, force et vitesse du changement). Elle provoque la peur, une aversion au risque et des réactions de repli sur ce qu'on a toujours fait («back to basics»).
- L'*incertitude* est définie comme le degré d'imprévisibilité inhérent à une situation ou événement. Elle provoque la paralysie par une tendance à investir de manière excessive et futile dans la collecte et l'analyse de données.

- La *complexité* est définie comme le degré de dépendances et d'interactions entre facteurs multiples. Elle induit la trivialisatation, le désir de trouver un facteur causal unique (bouc émissaire), des solutions simples qui souvent sont erronées.
- L'*ambiguïté* est définie comme le degré de diversité d'interprétations que l'on peut faire sur la base des informations disponibles. Elle induit le doute, la méfiance, l'hésitation et fait obstacle à la prise de décision et au changement.

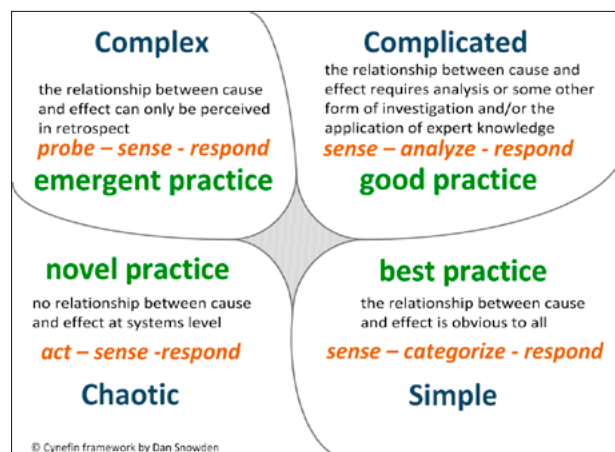
[1] Stratégie de l'Armée suisse 2007, Berne, juin 2007.

[2] [http://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,\\_uncertainty,\\_complexity\\_and\\_ambiguity](http://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity), consulté le 28.7.14.

[3] Bennett, Nathan, and Lemoine, G. James. «What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World.» *Business Horizons* 57.3 (2014): 311–317.



[1]



[2]

Prenons comme exemple d'application d'une telle grille de lecture la situation actuelle<sup>[4]</sup> au Moyen-Orient, en particulier les combats ayant lieu dans la ville syrienne de Kobané:

- La situation y est volatile: chaque jour, la situation sur le terrain se modifie. Et le contexte général se modifie également, les alliances entre acteurs se font et se défont, modifiant les rapports de force. Ceci pourrait expliquer l'hésitation de certains gouvernements à prendre une position plus claire.
- Elle est incertaine: personne ne saurait prévoir qui des Kurdes ou de l'EI va remporter la bataille, quelles nouvelles alliances pourraient naître, ni ce qui pourrait se passer d'encore plus inattendu. En conséquence faut-il ou ne faut-il pas armer les Kurdes?
- Elle est hautement complexe: les Kurdes de Turquie, les Kurdes d'Irak, l'EI avec sa diversité de provenance de ses combattants et de ses soutiens, l'armée régulière syrienne, les rebelles syriens modérés, la Turquie, Al-Qaïda et les mouvements apparentés, l'OTAN, les USA, le Liban, l'Irak, l'UE, l'ONU etc. Une telle complexité est difficile à représenter et à comprendre, raison pour laquelle il est plus facile de simplifier en classant entre «bons et méchants».
- Elle est ambiguë: à qui a profité le largage d'armes et de munitions? Que signifie une forte explosion sur le terrain? Le PKK est-il ou n'est-il plus militairement actif? Cela rend difficile d'apprécier la posture de la Turquie.

Comme on le voit avec cet exemple, la confusion des managers provient ainsi du manque de discernement entre ces paramètres: un problème mal compris ne peut dès lors que difficilement être appréhendé. A l'évidence, dans un tel environnement, la maîtrise ne peut être qu'une illusion de maîtrise, la prévisibilité qu'une illusion également. Comme le disait le Général George Casey, ancien chef d'état-major de l'armée de terre américaine<sup>[5]</sup>:

«Dans un environnement VICA, les gens se démontent face à une telle complexité et l'environnement devient une raison pour ne pas agir. Vous devez agir. Cela nécessite du courage, mais qui ne risque rien n'a rien.»

### Complexe n'est pas compliqué

Dans le langage ordinaire, le mot «complexe» est souvent interprété comme «un peu plus compliqué que compliqué» ou «particulièrement difficile». Or complexe et compliqué signifient des choses très différentes. Le modèle expliquant

le mieux ces différences est le modèle Cynefin<sup>[6]</sup> de Dave Snowden<sup>[7]</sup>, qui propose un système de réflexion basant sur quatre domaines.

Ce modèle décrit trois états possibles pour toute situation, à savoir un *état ordré* (domaines «simple» et «compliqué»), un *état complexe* et un *état chaotique*. Bien qu'il soit utile comme outil de catégorisation, le modèle Cynefin est une manière de représenter aussi les dynamiques entre ces états: il permet de mettre en contraste les divers domaines et d'explicitier ce qu'on en sait, comment on les perçoit et également comment il faudrait les aborder. Voyons ci-après les quatre domaines de manière plus détaillée.

- Un *système simple* est un système où les relations de cause à effet sont triviales. Les problèmes comme les solutions sont bien comprises. Exemple: en activant un interrupteur, j'obtiens de la lumière. La démarche proposée est «*sense - categorize - respond*», soit
  - a) percevoir (une problématique, ici «il fait sombre»)
  - b) attribuer à une catégorie de ce que je connais («en activant l'interrupteur, j'aurai de la lumière») et
  - c) répondre, agir avec une solution connue («activer l'interrupteur»).

C'est le domaine des *meilleures pratiques* (répétition de solutions standards).

- Un *système compliqué* est un système où les relations de cause à effet ne peuvent être établies que par un travail d'investigation et d'analyse (a priori). Le problème est relativement connu et la démarche pour le solutionner également. Exemple: une panne dans un moteur. La démarche proposée est alors «*sense - analyze - respond*», soit
  - a) percevoir (une problématique, ici «le moteur ne fonctionne plus»)
  - b) analyser de manière à comprendre ce que je ne comprends pas («chercher la cause de la panne, comprendre si je peux réparer moi-même ou faire appel à un réparateur») et
  - c) répondre, agir selon le plan («si je ne sais pas réparer, j'appelle le réparateur»).

C'est le domaine des *bonnes pratiques* (répétition de méthodes standards, avec amélioration continue).



[3]



[4]

- Un *système complexe* est un système où les relations de cause à effet ne peuvent être établies qu'a posteriori. Le problème n'est déjà pas bien connu et chercher à le comprendre nécessite une expérimentation. Le résultat ne devient évident que lorsqu'il apparaît. Exemple: le jardinage (pour un débutant). La démarche proposée est alors «*probe – sense – respond*», soit
  - a) expérimenter («préparer le sol, semer les graines, arroser», dans le but de
  - b) générer du feedback («observer si ce que j'ai semé pousse») et donc du savoir («établir les liens de causes à effets a posteriori») et
  - c) répondre, définir les étapes suivantes sur la base du savoir généré («récolter ce que j'ai semé, utiliser le nouvel apprentissage pour la prochaine saison»). Démarche à répéter jusqu'à ce que la problématique devienne compliquée.

C'est le domaine des *pratiques émergentes*: plutôt qu'appliquer une quelconque méthode standard, la méthode de clarification du problème et d'élaboration d'une solution est construite en même temps que le problème est abordé. Ici, se perdre dans l'analyse – en cherchant p.ex. des informations complémentaires afin de prendre une «bonne décision» – est contreproductif, car chronophage et d'une aide insuffisante.

- Un *système chaotique* est un système qui échappe à tout type de compréhension. Exemple: Fukushima. L'objectif est de limiter les dégâts et de déplacer la situation dans les autres domaines du quadrant Cynefin. La démarche proposée est alors «*act – sense – respond*», soit
  - a) agir («verser de l'eau sur le réacteur en fusion»),
  - b) évaluer les résultats de l'action et apprendre («quels sont les résultats, la démarche a-t-elle été fructueuse») et
  - c) définir les étapes suivantes sur la base des effets observés et du savoir généré.

C'est le domaine des *nouvelles pratiques*, de l'innovation.

- Le domaine au centre du quadrant est le domaine du *désordre*, soit de l'impossibilité de définir à quel domaine appartient une situation. La démarche consiste à collecter de l'information respectivement identifier ce qu'on ne sait pas, de manière à pouvoir se déterminer.

Comme l'a dit le Général Casey, les domaines complexe et chaotique (VICA) nécessitent une grande qualité: le courage, qui est l'art d'agir dans la peur.

#### La peur, parlons-en

La peur est une réaction physiologique normale – et utile – dans des situations de grands dangers<sup>[8]</sup>. Les personnes confrontées à des situations dangereuses, tels les alpinistes de l'extrême, ou le commandant Chesley Sullenberger qui a posé son Airbus avec ses 155 passagers sains et saufs le 15 janvier 2009 sur la rivière Hudson à New York, admettent tous connaître la peur. «Ne pas avoir peur», «combattre la peur», «faire fi de la peur» sont des pensées et attitudes peut-être propagées dans certains milieux, la peur pouvant y être considérée comme une faiblesse. Ces attitudes sont vaines, ne pas avoir peur ne peut être qu'un mensonge pour tout être humain normalement constitué. Il n'existe aucun moyen de s'immuniser contre la peur: porter des étoiles sur les épaules, avoir été élu par le peuple, bénéficier d'un salaire mirobolant, tout cela n'est strictement d'aucune utilité quand vous serez confronté à des enjeux majeurs. La peur est naturelle et inévitable, c'est pour cela que le courage est nécessaire, pour agir, malgré ou au-delà de la peur.

[1] Comment alors agir avec pertinence (et intelligence) lorsque tout nous dépasse?

[2] Le modèle Cynefin – Dave Snowden.

[3] L'accident de Fukushima du 14.3.2011: exemple d'une situation chaotique (Credit: Reuters/NTV via Reuters TV).

[4] L'Airbus qu'a posé le Commandant Sullenberger sur la rivière Hudson le 15.1.2009.

[4] Fin octobre 2014.

[5] Amber Corrin, Rebalancing act: DOD's leadership weighs priorities, Mar 25, 2013, <http://fcw.com/Articles/2013/03/25/dod-priorities.aspx?m=1&Page=1>, consulté le 28.7.14.

[6] Prononcer [ kɥ.ne.vin ].

[7] Kurtz, C.F., and S.J. Snowden. «The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in a Complex and Complicated World». IBM Systems Journal 2003: 462 – 483. Voir également <http://cognitive-edge.com/blog/entry/6149/great-is-the-power-of-steady-misrepresentation-de-meme-que> <http://www.infoq.com/articles/cynefin-introduction>.

[8] <http://www.comitans.ch/fr/blog-philippe-vallat/leadership-dans-l-incertitude/145-la-peur>.

De quoi a-t-on peur en fait? Bien sûr de la mort, mais avoir peur de mourir dans ses activités professionnelles est pour la grande majorité des travailleurs dans notre société occidentale moderne relativement rare. Les activités des grands décideurs, politiques, militaires, économiques, sont soumis au regard d'un nombre toujours plus impressionnant d'observateurs: ceux dont j'attends l'approbation (supérieurs, proches, médias), ceux qui me paient pour ma prestation (clients, actionnaires, commanditaires) et – parfois le plus terrible – moi-même. C'est donc la *peur du jugement* qui va se manifester, à savoir:

- la peur de ne pas savoir
- la peur de se sentir impuissant, incapable
- la peur de se tromper, de commettre des erreurs
- la peur des conséquences, de l'avenir
- la peur de (trop bien) réussir
- la peur de décevoir, de ne pas être aimé.

## De quoi a-t-on peur en fait? Bien sûr de la mort, mais avoir peur de mourir dans ses activités professionnelles est pour la grande majorité des travailleurs dans notre société occidentale moderne relativement rare.

En particulier dans la prise de décision, la peur de perdre nous impacte émotionnellement bien plus que la perspective de gagner selon la théorie des prospects de Daniel Kahneman<sup>[9]</sup>. La perspective de perdre de l'argent, du temps, la réputation (de soi-même ou de son organisation), la liberté, la santé ou la qualité de vie, mais aussi plus fondamentalement sa base vitale et son tissu de relations aidantes ou nourrissantes peut être une forte source de peur.

Donc oui, nous aurons peur, oui cela sera très inconfortable. Plutôt qu'éviter maladivement les erreurs, il s'agira ainsi de développer la capacité à se relever élégamment et plutôt que nier ou combattre la peur, il s'agira de l'accueillir et la transformer en force vitale.

### Le dogme de la pensée (et de la décision) rationnelle

Le systémicien Paul Watzlawick disait «*Pour celui qui a comme seul outil un marteau, tout problème est un clou.*» Pour le paraphraser: «*Pour celui dont la seule compétence est l'approche rationnelle, tous les problèmes sont simples ou compliqués.*» Or le monde, qu'il s'agisse du contexte, économique, politique ou militaire, est VICA...

## Ce n'est pas que la pensée rationnelle, analytique, cartésienne soit mauvaise en soi.

Planifier, standardiser, réglementer, driller... Ces démarches, que l'on connaît bien dans les entreprises et également au sein de l'armée suisse, sont fort louables mais ne constituent en aucun cas la panacée. Ce n'est pas que la pensée rationnelle, analytique, cartésienne soit mauvaise en soi. Elle a permis de grandes choses et reste fort utile dans la

résolution d'une quantité de problèmes et situations – problèmes et situations *compliqués*. Le malheur commence quand un leader, aguerrri à la pensée rationnelle, cherche à l'appliquer dans un environnement complexe ou VICA. Dans un tel environnement, ce mode de pensée et d'action a un effet réellement destructeur. Les œuvres d'Ursus Wehrli<sup>[10]</sup>, qui «fait de l'ordre» dans l'art, illustre bien comment une approche réductionniste, décomposant un ensemble en sous-éléments, conduit à une dénaturation de la situation initiale, et avec cela à une perte d'information majeure, une perte de compréhension de la nature intrinsèque de la situation. Rassurant car tout est «propre en ordre», mais manquant cruellement de pertinence.

Alors quand le règlement n'est plus d'une grande aide, quand les renseignements ne permettent pas de lever l'ambiguïté, quand la réalité refuse obstinément de se plier à la planification, quand le processus de décision devient trop lent et trop lourd, bref, quand c'est complexe ou chaotique et que toutes les bonnes pratiques sont en échec, comment poser des actes «décisifs et judicieux»<sup>[11]</sup>?

### Approches managériales pertinentes pour un monde VICA

Au sujet de la complexité, Edgar Morin a dit: «*L'idée même de complexité comporte en elle l'impossibilité d'unifier, l'impossibilité d'achèvement, une part d'incertitude, une part d'indécidabilité et la reconnaissance du tête-à-tête final avec l'indicible.*» L'idée même de complexité devrait induire un aveu d'impuissance et ainsi une certaine humilité. Quelles sont alors les démarches et attitudes aidantes dans la complexité et le chaos? Quels sont les méthodes et outils, et, plus important encore, les modèles mentaux et postures de leadership, individuels comme collectifs à appliquer?

### La systémique

La systémique est une *méthodologie d'action sur les problèmes ouverts et interdépendants dans les systèmes sociaux*.<sup>[12]</sup> La *pensée systémique*, «écologique»<sup>[13]</sup> est caractérisée par les éléments suivants:

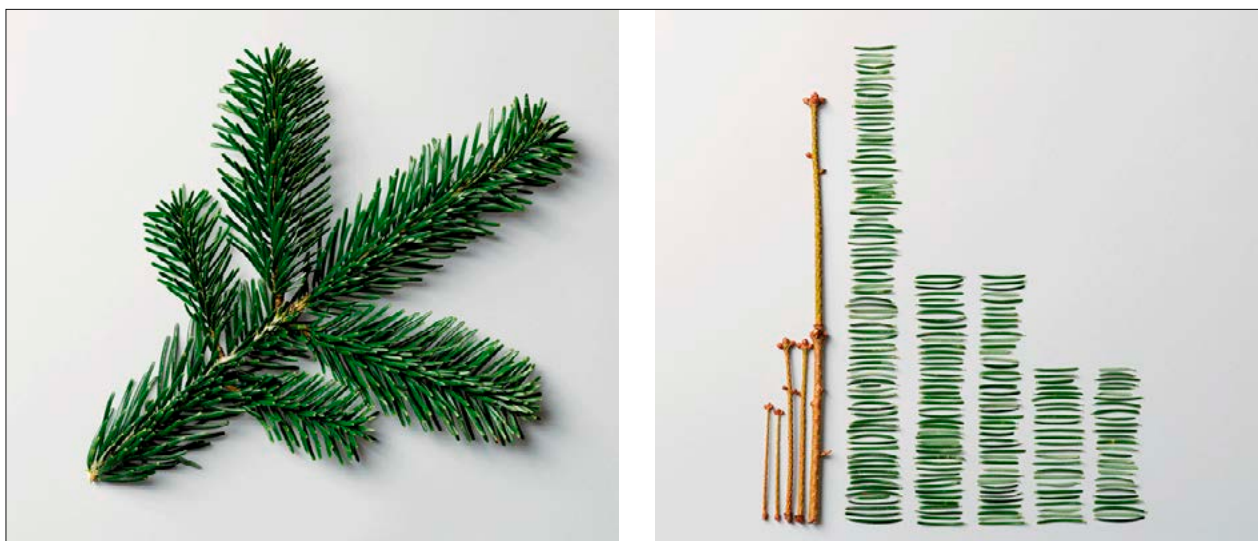
- S'intéresse aux schémas et interdépendances
- Présume des relations complexes, non linéaires
- Met l'accent sur la description plutôt que l'explication
- Valorise la curiosité, la réflexion intérieure et l'intuition
- Traite les paradoxes, incertitudes et contradictions de manière créative
- Elargit la vision périphérique au-delà des limites traditionnelles
- S'intéresse au QUOI,

La pensée systémique ne nécessite pas la compréhension ultime des éléments constitutifs du système. Comme vu à l'exemple du modèle Cynefin, l'expertise pointue, dans un système complexe, n'est pas d'une grande aide à elle seule. Le monde VICA a donc plus besoin de systémiciens que d'experts. Et pourtant... Quels types de managers, de hauts fonctionnaires, d'officiers généraux formons-nous encore dans nos écoles de cadres?

La pensée systémique s'oppose à la *pensée traditionnelle, analytique*, déconstructionniste, adaptée pour les systèmes compliqués, qui présente les caractéristiques suivantes:

- Valorise les données historiques et l'analyse; identifie les problèmes et les solutions





[5]

- Présume des relations de cause à effet linéaires
- Réduit les phénomènes à des thèmes individuels
- Cherche à restaurer ou améliorer le status quo
- Dépend de concepts, modèles et outils
- Recherche la certitude et la stabilité
- S'intéresse au POURQUOI.

## Le monde VICA a donc plus besoin de systémiciens que d'experts.

Bien que complémentaire à la pensée systémique, cette pensée traditionnelle, déconstructionniste, est non seulement inadaptée et peu efficace dans un environnement VICA, mais elle peut être toxique et confiner même parfois à une forme de maltraitance, envers soi-même comme envers les autres. En effet, dans la complexité, elle entretient un mode de penser fait de croyances et de biais cognitifs, une logique de pouvoir et de contrôle (par le statut hiérarchique, par le savoir), un déni des émotions, de l'intuition et autres signaux faibles, un combat contre ou une fuite des sensations d'inconfort. Comment alors un tel mode de penser pourrait-il donc aboutir à des solutions géniales et des innovations majeures?

### L'agilité

Le concept d'agilité est né fin des années 1990 dans le monde de l'informatique. Il est devenu explicite avec la publication du «Manifeste agile»<sup>[14]</sup> qui fixe les principes du développement agile de logiciels informatiques:

- *Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils*
- *Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive*
- *La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle*
- *L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan*
- *Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers.*

Depuis, répondant à un réel besoin non seulement des clients, mais aussi des fabricants et concepteurs, le concept

d'agilité s'est développé et étendu, sous différentes formes, à divers domaines, y.c. au management. Devenues conscientes des particularités des environnements VICA, certaines forces armées s'intéressent également à ces principes. David S. Alberts, ancien directeur de la recherche du Bureau de l'assistant secrétaire à la défense américain (OASD), a récemment publié un volumineux rapport d'un groupe de recherche de l'OTAN, rapport récompensé par le «2014 NATO Scientific Achievement Award», sur l'agilité<sup>[15]</sup>.

En introduction, il dénonce certains *mythes* relatifs au monde VICA, à savoir:

- *L'incertitude peut être réduite à un niveau gérable, pour autant qu'on investisse suffisamment dans les technologies de l'information et qu'on améliore les processus de traitement de ces informations.*
- *Les risques peuvent être évités par une planification appropriée.*
- *Il est nécessaire de désigner des responsables et d'établir une chaîne de commandement claire, car ce sont les formes d'organisation et approches de commandement traditionnelles qui fonctionnent le mieux.*
- *Rien n'est nouveau dans les temps actuels, à part le vocabulaire. Nos solutions éprouvées sont tout autant applicables aujourd'hui que par le passé.*

[5] Ursus Wehrli – Tannenzweig.

[9] Kahneman Daniel, Clarinard Raymond. Système 1, système 2: les deux vitesses de la pensée. [Paris]: Flammarion, 2012.

[10] <http://www.kunststaufraeumen.ch>.

[11] «Nous contribuons de manière décisive et judicieuse à la sécurité et au maintien de la souveraineté de notre pays», Vision et stratégie de l'Armée suisse, consulté le 28.7.14, <http://www.vtg.admin.ch/internet/vtg/fr/home/dokumentation/armeestrategie.html>.

[12] <http://www.systemique.com/la-systemique/decouvrir/definition-de-la-systemique-un-regard-entreprises.html>, consulté le 28.7.14.

[13] Andrew Day, Kevin Power, Developing Leads for a world of uncertainty, Rotman Magazine, Fall 2010: 54-59.

[14] <http://agilemanifesto.org/>, consulté le 28.7.14.

[15] Alberts, David S. The Agility Advantage: A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors. Washington, DC: DoD Command and Control Research Program, 2011.

Avec les explications données précédemment (VICA, Cynefin), il devient évident en quoi ces affirmations sont des mythes...

Alberts définit l'agilité comme la «capacité à faire face avec succès, soit la capacité à maintenir un niveau acceptable d'efficacité et d'efficacité lors de changements de circonstances conduisant à une rupture d'équilibre. (...) L'agilité n'est pas une manière de réduire la difficulté d'un problème, mais plutôt une manière de gérer les effets combinés de la complexité et de l'incertitude.»

L'agilité est donc un état, une aptitude, une capacité, un «état d'être capable», un «pouvoir de performance», une «compétence d'action», une «compétence naturellement acquise», au niveau individuel comme collectif.

Alberts décrit l'agilité comme composée de six paramètres:

Cette grille peut servir de base pour un modèle de maturité permettant aux équipes et organisations d'évaluer leur niveau de compétence actuelle et de définir des objectifs de progression.

Pour structurer l'agilité d'une organisation, il propose trois modèles de processus générateurs de valeur, soit

1. Commandement et contrôle, management, gouvernance
2. Prise de décision et création de sens au niveau individuel
3. Systèmes de communication et d'information

A mon sens, ce dispositif devrait être complété par un quatrième processus d'apprentissage et de gestion du savoir. En effet, comme on l'a vu du modèle Cynefin, la démarche «probe/act» des domaines complexes/chaotiques nécessite un apprentissage systématique.

L'OTAN s'est donc penchée sur l'agilité, en particulier concernant le commandement (C2). Dans un récent rapport<sup>[16]</sup>, elle aboutit aux constats et recommandations suivants:

- «Les missions actuelles présentent de grandes différences, non seulement dans les défis qu'elles doivent relever, mais également dans la variété des entités impliquées. Ces différences nécessitent des approches de commandement différentes.
- A certains moments, une entité sera engagée dans une situation hautement dynamique alors que la mission et/ou les circonstances auront changé, rendant l'approche de commandement en cours inappropriée.
- En conséquence, les entités doivent devenir capables de passer dynamiquement d'un mode de commandement initial à un nouveau mode plus approprié, soit de manœuvrer dans l'espace de commandement
- Cette capacité à manœuvrer dans cet espace de commandement signifie: 1) reconnaître les modifications du contexte affectant la pertinence de l'approche de commandement; 2) comprendre quelle nouvelle approche de commandement serait plus appropriée pour la nouvelle mission resp. les nouvelles circonstances et 3) être capable de faire la transition vers cette approche plus pertinente.

En conclusion, l'agilité du commandement (C2) est une capacité critique qui devrait être recherchée avec une certaine urgence par l'OTAN et ses pays membres. De plus, la théorie

de l'agilité du commandement a atteint un degré de maturité permettant des actions concrètes pour améliorer l'agilité du commandement.»

### L'intelligence collective

On appelle «intelligence collective» la «capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer»<sup>[17]</sup>. Elle consiste à «valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et d'organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif».<sup>[18]</sup>

Selon Olivier Zara<sup>[19]</sup>, le management de l'intelligence collective est un outil de gestion de la complexité, qui connecte les savoirs et les intelligences pour mener une réflexion collective permettant de sécuriser la prise de décision en offrant une vision globale et partagée, une mesure des interactions, un choix élargi de décisions et une mesure des consensus.

Les démarches d'intelligence collective s'appuient sur divers présupposés, venant notamment de la systémique:

- Dans un environnement VICA, personne n'a plus de savoir où de point de vue privilégié – pas même le chef
- Chaque contributeur est un senseur du système: à ce titre, sa contribution cognitive comme émotionnelle est bienvenue
- Il n'y a pas d'erreur, que du feedback.

## On appelle «intelligence collective» la «capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer»

Les outils d'intelligence collective sont à la fois simples et efficaces. Pertinents dans un contexte VICA, ils ne sont par contre guère adaptés pour la mise en œuvre, la coordination, l'exécution, soit lorsqu'on se trouve dans le quadrant «complié» du modèle Cynefin.

Qu'on ne se méprenne pas: les méthodes participatives, comme les méthodes agiles d'ailleurs, bien que leur dénomination paraisse sympathique voire même gentille, ne sont pas des méthodes «démocratiques» ou «libres»: elles nécessitent en fait plus de rigueur et de discipline que les habituelles méthodes de travail. Elles sont exigeantes pour les équipes comme les dirigeants – c'est le prix à payer pour la qualité des travaux.

[6] Les 6 paramètres de l'agilité selon Alberts.

[7] Les leçons de leadership VICA de l'US Army et de l'industrie.

[8] Situations de leadership et styles adaptés.

[16] NATO. SAS-085 Final Report on C2 Agility, undated, [www.dodccrp.org/html4/sas-085.html](http://www.dodccrp.org/html4/sas-085.html).

[17] <http://www.boson2x.org/spip.php?article127>, consulté le 28.7.14.

[18] <http://www.journaldunet.com/management/0704/tribune-admeo/2.shtml>, consulté le 28.7.14.

[19] <http://www.blog.axiopole.info/2011/08/02/ere-management-paradoxe/>, consulté le 28.7.14.

Composante	Définition
<b>Réactivité</b>	Concerne le <i>temps nécessaire</i> à reconnaître et répondre à un changement ou anticiper un changement de circonstances (stress ou opportunité).
<b>Polyvalence (robustesse)</b>	Permet à une entité <i>d'accomplir un niveau de performance acceptable</i> , ou rester efficient, dans l'accomplissement d'une mission nouvelle ou profondément modifiée.
<b>Flexibilité</b>	Donne à une entité <i>plus d'une manière de réaliser</i> une tâche donnée.
<b>Résilience</b>	Suite à de la malchance, un dommage ou une perturbation déstabilisante dans l'environnement, <i>capacité à réparer, remplacer ou reconstituer une aptitude ou une performance</i> (et ainsi l'efficacité).
<b>Faculté d'innovation</b>	Permet à une entité de <i>générer et développer de nouvelles tactiques</i> ou manières d'accomplir quelque chose – une découverte ou invention.
<b>Faculté d'adaptation</b>	Permet à une entité de <i>changer</i> , soit de changer son organisation, ses processus et/ou sa structure pour être plus adaptée au défi.

[6]

Composante	US Army	Industrie
Dans la volatilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>– transformer les données en information</li> <li>– communiquer tôt</li> <li>– vérifier que votre intention est bien comprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– conserver une vision claire</li> <li>– capitaliser sur la complexité</li> </ul>
Dans l'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obtenir une perspective nouvelle</li> <li>– être flexible</li> <li>– jeter un œil en arrière et regarder devant soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– donner une direction claire et communiquer de manière consistante</li> <li>– être curieux</li> <li>– engagement des employés</li> </ul>
Dans la complexité	<ul style="list-style-type: none"> <li>– développer des leaders collaboratifs</li> <li>– cesser de rechercher une solution définitive</li> <li>– former aujourd'hui les héros de demain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– anticiper les risques, mais ne pas perdre trop de temps dans la planification à long terme</li> <li>– encourager les réseaux plutôt que la hiérarchie</li> <li>– s'habituer à être dans l'inconfort</li> </ul>
Dans l'ambiguïté	<ul style="list-style-type: none"> <li>– écouter avec qualité</li> <li>– penser de manière divergente</li> <li>– progresser de manière incrémentale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– penser globalement</li> <li>– tirer profit de la diversité</li> </ul>

[7]

	Simple	Compliqué	Complexe	Chaotique
<b>Nature du problème</b>	Problème et solution connus («known knows»)	Problème connu, solution inconnue mais connaissable («Known unknowns»)	Problème et solution inconnus («Unknown unknowns»)	Problème et solution inconnus («Unknowable unknowns»)
<b>Réponse managériale</b>	Sentir – catégoriser – répondre	Sentir – analyser – répondre	Tester – sentir – répondre	Agir – sentir – répondre
<b>Manière de penser le futur</b>	Futur connu, prédictible	Futur inconnu, mais imaginable	Futur inimaginable	Futur hors de toute imagination, confusion
<b>Manière de définir le futur</b>	Par des solutions – reproduites – définies	Par des objectifs – dérivés, développés, construits – descriptifs, quantitatifs	Par une vision – créée – narrative, qualitative	Par surprise: – évolution, émergence, disruption – improvisation
<b>Manière de s'orienter</b>	Endroit présent («ici»)	Destination («là-bas»)	Direction («dans cette direction»)	Désorientation («où?»)
<b>Ressources individuelles mobilisables</b>	Mémoire, consciente et inconsciente (automatismes, habitudes, programmes)	Intelligence cognitive, logique, raisonnement («tête»)	Intelligence émotionnelle, intuition («coeur»)	Intelligence émotionnelle, intuition («coeur»)
<b>Ressources collectives mobilisables</b>	Compétences individuelles («moi»)	Intelligence partagée («toi + moi»)	Intelligence collective, le champ <sup>1</sup> («nous»)	Champ et transpersonnel («nous» et «ça»)
<b>Type de travail</b>	Exécution de tâches individuelles	Coordination de tâches multiples	Coopération	Coévolution
<b>Style de Leadership principal</b>	Commander et contrôler	Management et coordination	Leadership	Héroïsme
<b>Emotions dominantes</b>	Neutre (confort émotionnel et cognitif)	Perturbation momentanée (inconfort émotionnel et cognitif soutenable)	Peur, doute, frustrations (grand inconfort émotionnel et cognitif)	Panique, confusion (extrême inconfort émotionnel et cognitif)

[8]

<sup>1</sup> [http://www.ressources.be/articles/le\\_concept\\_de\\_champs](http://www.ressources.be/articles/le_concept_de_champs), consulté le 28.7.14

### Leadership pour un monde VICA: plus qu'une posture, une manière d'être

Les experts ne cessent de débattre autour de la question de ce qui distingue le leadership du management<sup>[20]</sup>. Convenons ici que le management regroupe un ensemble de fonctions bien connues permettant de gérer avec efficacité une organisation, civile comme militaire. *Le manager* est la plupart du temps désigné par sa hiérarchie, c'est avant tout un *statut*. *Le leadership* quant à lui est une *fonction* ayant pour but de guider l'organisation vers l'avenir, de construire le futur. Ce n'est donc pas un statut, mais un ensemble de comportements et attitudes qui peuvent être adoptés par plus d'une personne. Affirmons ici que le management est plutôt, pour faire référence au modèle Cynefin présenté précédemment, une fonction nécessaire dans les systèmes compliqués, alors que les systèmes complexes et chaotiques requièrent du leadership.

Bob Johanson est un prévisionniste, chercheur émérite auprès de l' «Institute for the Future» à Palo Alto<sup>[21]</sup> et auteur de «Leaders Make the Future». Sur la base de l'acronyme VICA (VUCA), il recommande de *transformer la Volatilité en Vision, l'Incertitude en Intelligence* («Uncertainty» – «Understanding»), *la Complexité en Clarté et l'Ambiguïté en Agilité*<sup>[22]</sup>. Par *vision*, il entend la capacité de voir les choses telles qu'elles sont et la capacité de voir la dynamique d'un système avant qu'elle ne se mette en place. Par *intelligence*, il entend la compréhension de soi puis des autres, l'empathie. Par *clarté*, il entend percevoir clairement une situation en prêtant attention à comment on prête attention. Et par *agilité* il entend être prêt à agir lorsque la réalité change et que des défis inattendus se présentent.

Le tableau 7 décrit les leçons de leadership que l'armée américaine et l'industrie ont tirées des environnements VICA.

### Quelle posture pour un leader VICA?

La toute première démarche d'un leader situationnel est ainsi *d'identifier à quel type de problématique il est confronté et d'en comprendre la dynamique*. Suite à cela, il pourra tirer de sa caisse à outil de management les postures et outils les plus adaptés. Le tableau récapitulatif ci-après<sup>[23]</sup> cherche à synthétiser les principes généraux en fonction des types de problématiques et peut servir de guide et d'aide à la réflexion (voir tableau 8).

Face à toute nouvelle situation moderne, avant de reproduire les schémas, fonctionnels comme mentaux, habituels au sein de votre organisation, voici quelques saines questions à se poser:

- En quoi la situation est-elle VICA? Quels sont les éléments concrets exprimant chacun de ces paramètres?
- Si la situation est complexe ou chaotique, les sources de complexité ont-elles été identifiées?
- En quoi une telle situation représente-t-elle des risques ou des opportunités?
- Comment est-il tenu compte de la dynamique et de l'incertitude dans nos stratégies et nos plans?
- Comment savoir ce qu'on sait et ce qu'on ne sait pas? Nous posons-nous les bonnes questions?
- Comment les décisions devront-elles être prises? A quel rythme, par quelles instances et soutenues par quels processus participatifs?

- Comment éviter les pièges cognitifs dans l'analyse et la prise de décision?
- Avons-nous mis en place les démarches et méthodes permettant d'obtenir du feedback pertinent, d'apprendre de ces feedbacks et de nous adapter continuellement (agilité)?
- Avons-nous une posture agile pour aborder la situation? Quels en sont les empêchements?
- Comment gérons-nous la balance entre besoin de contrôle et nécessité d'innovation et de prise de risque?

### Le facteur chance

Si le succès peut être le fruit du talent, du travail et de la chance, qu'est-ce qu'alors un grand succès? Le fruit d'un peu plus de talent, d'un peu plus de travail et surtout de beaucoup plus de chance. Dans un monde VICA, la chance est une clé indispensable. Difficile à admettre, car elle semble hors de portée, hors d'influence. Et si le facteur chance pouvait être optimisé, quels en seraient les ingrédients? Philippe Gabilliet, Professeur associé et Directeur académique du Executive European MBA à Paris ESCP Europe, nous livre que la chance est une compétence, et qu'elle se travaille, de la manière suivante<sup>[24]</sup>:

- 1) adopter une posture de vigilance, de curiosité, sortir de ses routines
- 2) se constituer un réseau, devenir celui qui met les autres en relation
- 3) être conscient que la chance ne marche pas toujours, transformer les échecs en projets
- 4) anticipation: avoir un projet d'avance.

La chance ne serait donc pas une fatalité, mais un facteur que chacun peut nourrir et entretenir.

### L'ignorance est aussi une compétence ...

Au-delà de la boutade, c'est d'abord une réalité: un environnement VICA est un environnement dans lequel je ne sais pas ce que je ne sais pas – les «unk unks, unknown unknowns». Commençons par admettre ce fait, mettons-nous en posture d'humilité<sup>[25]</sup> et développons une qualité: *apprendre rapidement*. Oh bien sûr, nous aurons toujours besoin d'experts, car il ne s'agit pas d'ignorer ce qui est connu. Mais les experts, détenteurs du savoir du passé, ne sont pas les personnes les plus habilitées à construire le futur. L'officier-d'état-major-général-qui-connaît-tous-les-règlements-par-cœur apporte certes une contribution importante à un état-major, cela n'en fait pas encore ni un systémicien, ni un expert en intelligence collective, ni un officier agile. Ce sont des esprits fondamentalement curieux dont les situations VICA ont le plus besoin.

**Mais les experts, détenteurs du savoir du passé, ne sont pas les personnes les plus habilitées à construire le futur.**

### L'organisation apprenante

Si la compétence-clé du monde VICA est d'apprendre vite, voire plus vite que la concurrence dans le concept de «Lean Startup»<sup>[26]</sup>, quels sont les paramètres d'une organisation apprenante? Peter Senge est professeur au Massachusetts Institute of Technology. Son ouvrage «La cinquième discipline: l'art et la manière des organisations



qui apprennent»<sup>[27]</sup> a été reconnu en 1997 par le Harvard Business Review comme un des cinq livres de management les plus influents de ces vingt dernières années. Pour que les entreprises et organisations deviennent intelligentes, Senge postule que cinq disciplines doivent être maîtrisées, à savoir:

1. La pensée systémique, que nous avons vue précédemment.
2. La maîtrise personnelle: discipline qui consiste à approfondir et clarifier notre approche des choses, à concentrer notre énergie, développer notre patience, et voir objectivement la réalité (ce qui peut correspondre à la clarté selon Johanson).
3. La remise en question des modèles mentaux qui façonnent notre compréhension du monde et de nos actes, dont nous ne sommes souvent pas conscients, ni de leurs effets sur nos comportements.
4. La vision partagée de l'avenir que nous désirons créer (ce qui rejoint également les propos de Johanson).
5. L'apprentissage en équipe, que nous avons abordé sous l'angle de l'intelligence collective, et qui donne l'occasion aux membres de se développer comme jamais ils n'auraient pu le faire individuellement.

Le savoir n'est plus une compétence suffisante pour faire la différence dans un environnement VICA. Et pourtant, les tests d'aptitudes pour des fonctions dirigeantes, civiles comme militaires, restent souvent largement basés sur du savoir, qui plus est individuel. Or nous l'avons vu, la capacité à réfléchir et agir dans le non-savoir devient toujours plus nécessaire, réfléchir, agir et apprendre ensemble, dans une logique de co-construction et de co-évolution.

### Les défis à relever

Après avoir posé ce cadre de contraste entre systèmes compliqués et complexes, pensée réductionniste et systémique, se posent quelques questions fondamentales relatives à l'acquisition des compétences nécessaires à survivre et agir dans un monde VICA. Comment intégrer, dans les formations de cadres, militaires comme civils, le développement de ces compétences? Comment les formateurs d'aujourd'hui, de la génération x, vont-ils s'y prendre pour sélectionner, préparer, former les héros de demain, les générations y et z<sup>[28]</sup>, individuellement et collectivement, à ces modes de penser et fonctionner qu'ils n'ont pour la plupart pas acquis eux-mêmes? Comment faire pour soutenir ce changement de paradigme, lever les croyances limitantes, oser innover? A quels niveaux des cursus de formation, civils comme militaires, ce type d'apprentissage devrait-il avoir lieu? Voilà des questions qui appelle une saine remise en question des manières de fonctionner et qui est prometteuse d'émergence de pistes originales, intéressantes, et surtout plus en adéquation avec les problèmes auxquelles sont aujourd'hui confrontés les décideurs.

[20] Duperron Audrey, Si le management n'est pas le leadership, quelle est la différence entre les deux? 13.1.2013, <http://www.express.be/business/fr/management/si-le-management-nest-pas-le-leadership-quelle-est-la-difference-entre-les-deux/184305.htm>, consulté le 28.7.14.

[21] <http://www.iff.org>.

[22] <http://www.iff.org/future-now/article-detail/four-practical-ways-for-leaders-to-make-the-future/>, consulté le 28.7.14.

[23] Philippe Vallat, Le modèle Cynefin et l'intelligence collective, 8.11.2013, <http://www.comitans.ch/fr/blog-philippe-vallat/leadership-dans-l-incertitude/125-cynefin-intelligence-emotionnelle>, consulté le 28.7.14.

[24] Philippe Gabilliet, Le facteur chance?, [https://www.youtube.com/watch?v=OoF\\_1YKjSU](https://www.youtube.com/watch?v=OoF_1YKjSU), vidéo 6', consulté le 28.7.14.

[25] Philippe Vallat, Un «esprit d'ignorance», 6.6.2011, <http://www.comitans.ch/fr/blog-philippe-vallat/leadership-dans-l-incertitude/133-esprit-ignorance>, consulté le 28.7.14.

[26] Ries, Eric. The Lean Startup. New York: Crown Business, 2011

[27] Senge, Peter M, and Alain Gauthier. La Cinquième discipline. Paris: First, 1991.

[28] Voir <http://generation-z.fr/>.