Au-delà du VUCA : Diriger à l'ère du BANI

Évoluer, et non seulement gérer, à travers les bouleversements BANI



De la maîtrise à la cohérence

Par Pratik Chandaria

VALPEO
simplify disruption

VALPEO
simplify disruption

NAVIGUER DANS UN NOUVEAU PAYSAGE

DIRIGER À L'ÈRE DU BANI

Depuis plus de trois décennies, les dirigeants interprètent la disruption à travers le prisme du VUCA — un monde qualifié de Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu. Ce cadre a longtemps été utile dans une ère de changements accélérés, d'innovations digitales et et d'évolution de dynamiques mondiales

Par Pratik Chandaria
Partenaire VALPEO

Qu'est-ce que le BANI — et quel impact sur le leadership ? 03

De l'agilité à la maturité : repenser la préparation au leadership 03

Des compétences au sens : pourquoi la capacité seule ne suffit pas 05

De l'alignement à la cohérence : diriger l'ensemble du système 06

Naviguer dans la non-linéarité 07
- Étude de cas : Nvidia
- Étude de cas : Patagonia

Où concentrer l'attention maintenant : transformer, pas seulement performer 09

Le VUCA encourageait l'agilité, l'adaptabilité et la planification de scénarios. Mais il nourrissait aussi l'illusion que la disruption pouvait être « gérée » — grâce à une meilleure anticipation, une exécution plus rigoureuse et un plus fort alignement. L'implication était claire : devenir plus intelligent, plus rapide et mieux coordonné suffirait pour rester en avance.

Or, le monde a changé. Les limites de cette logique sont désormais mises à nu.

Nous évoluons dans un environnement non seulement rapide, mais aussi fondamentalement instable et émotionnellement déstabilisant. Les polycrises — fractures géopolitiques, accélération de l'IA, volatilité climatique, défiance institutionnelle — ne surviennent plus isolément. Elles convergent, s'amplifient mutuellement et transforment la manière dont les individus perçoivent, décident et agissent.

VUCA décrivait bien la volatilité. Mais il passait à côté de l'intensité émotionnelle et de la fragilité structurelle du paysage actuel. Pour diriger avec pertinence aujourd'hui, il faut un nouveau prisme : le BANI.

QU'EST-CE QUE LE BANI — ET QUEL IMPACT SUR LE LEADERSHIP ?

Concept forgé par le futurologue Jamais Cascio, le BANI décrit la nature ressentie et systémique de l'environnement actuel :

- **Brittle (Fragile)** - Des systèmes en apparence robustes mais vulnérables à une rupture soudaine sous contrainte.
- **Anxious (Anxieux)** - Des contextes qui nourrissent la peur, la paralysie ou la sur-réaction.
- **Non-linear (Non linéaire)** - Des changements exponentiels, imprévisibles et disproportionnés.
- **Incomprehensible (Incompréhensible)** - Des réalités qui échappent à l'interprétation, malgré la donnée et l'expertise.

Le BANI met à mal l'illusion de la maîtrise. Il appelle à un changement non seulement de tactique, mais de conscience.

Le leadership doit désormais être moins une question de contrôle que de cohérence ; moins une affaire de prévision que de discernement ; moins une simple recherche de résilience que de véritable régénération.

Chez VALPEO, nous considérons que le BANI n'est pas seulement un descriptif de l'environnement. C'est un appel à faire évoluer la logique même de la manière dont les organisations dirigent, conçoivent et créent de la valeur.

Il exige des systèmes de leadership capables non seulement d'atténuer la complexité, mais de la métaboliser.

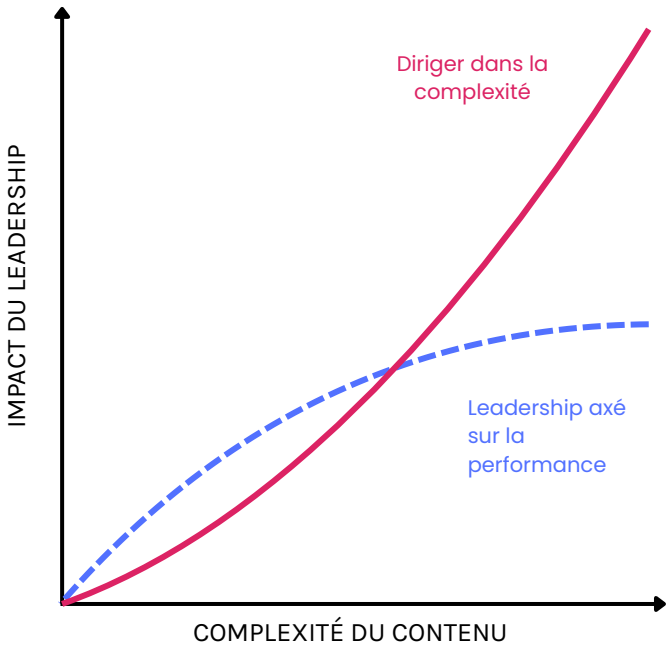
DE L'AGILITÉ À LA MATURITÉ : REPENSER LA PRÉPARATION AU LEADERSHIP

La maturité devient le véritable différenciateur. C'est la capacité à gérer la complexité en sachant :

- Tenir les paradoxes sans chercher à les résoudre hâtivement.
- Rester centré malgré la volatilité et la charge émotionnelle.
- Relier l'action à court terme à un impact à long terme.
- Accepter l'ambiguïté tout en donnant du sens et une direction.

Dans un monde VUCA, l'agilité représentait un avantage compétitif. Mais dans un monde BANI, l'agilité sans maturité risque la superficialité. Les dirigeants peuvent réagir vite, mais pas forcément avec sagesse. Ils peuvent optimiser des parties du système tout en négligeant les risques structurels plus profonds.

MODÈLES D'IMPACT DU LEADERSHIP



Cette maturité n'est pas simplement une question d'âge ou d'expérience. Elle reflète la capacité d'un dirigeant à transformer sa manière de donner du sens : voir au-delà des objectifs immédiats et des indicateurs de performance et agir avec une conscience élargie du temps, du système et de soi.

75%
des dirigeants déclarent être submergés par l'ampleur du changement
(McKinsey, 2023)

30%
estiment être « prêts pour l'avenir » face à une disruption systémique
(HBR, 2024)

68%
affirment investir dans le développement du leadership
(Deloitte, 2023)

< 15%
se concentrent sur la croissance verticale
(Deloitte, 2023)

Chez VALPEO, nous définissons la maturité comme un basculement de l'architecture intérieure du leadership. Les leaders capables de rester ancrés en guidant les autres dans la désorientation, de puiser leur force dans une finalité plutôt que dans une position et de considérer la disruption comme une invitation plutôt qu'une menace, sont ceux qui peuvent piloter les systèmes à travers la discontinuité.

DES COMPÉTENCES AU SENS : POURQUOI LA CAPACITÉ SEULE NE SUFFIT PAS

Les organisations ont longtemps investi dans le développement horizontal — élargir les compétences, ajouter des outils, accumuler du savoir. Logique sous VUCA. Mais BANI en révèle les limites.

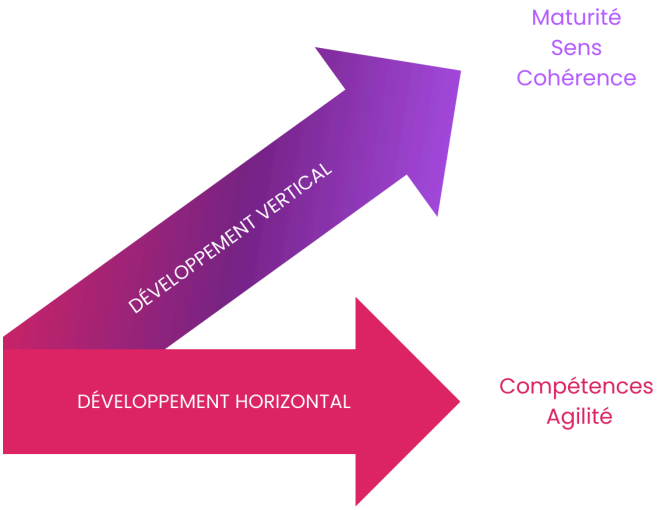
Quand la réalité est non linéaire, davantage d'outils ne suffisent pas. Ils peuvent même accroître la surcharge. Ce dont les dirigeants ont besoin aujourd'hui n'est pas de plus d'options, mais d'une meilleure orientation. Ils doivent discerner ce qui compte, pourquoi cela compte et comment agir de façon enracinée dans la finalité et non dans la réactivité.

C'est le domaine du développement vertical :

- Voir des motifs là où d'autres ne voient que du bruit.
- Cadre les situations en termes de valeurs et de systèmes, pas seulement de résultats.
- Relier l'action organisationnelle à l'impact sociétal.

Chez VALPEO, nous ne considérons pas seulement ce que sait un leader, mais comment il le sait : comment il interprète, hiérarchise et répond. Comment il gère les tensions opposées, navigue dans l'incertitude sans la réduire et soutient les autres dans l'inconfort de la transformation.

DÉVELOPPEMENT DANS UN MONDE BANI

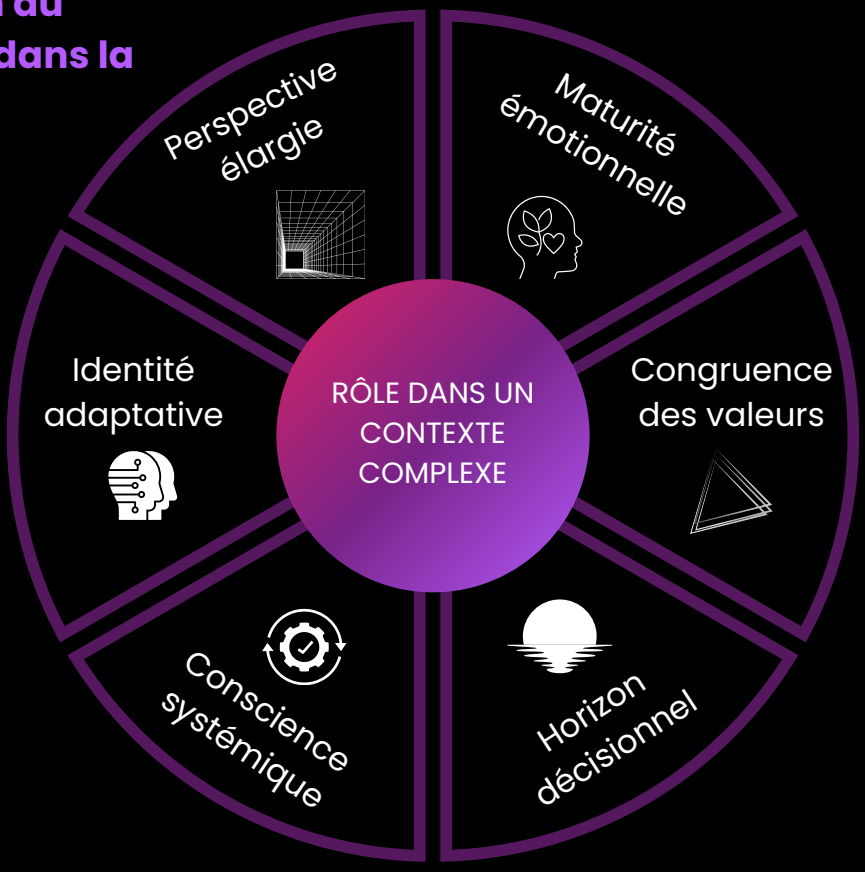


Les dirigeants dont nous avons le plus besoin aujourd'hui ne sont pas ceux qui possèdent une clarté parfaite, mais ceux qui sont suffisamment à l'aise avec la complexité pour y rester curieux.

— Pratik Chandaria
Partenaire VALPEO

DE L'ALIGNEMENT À LA COHÉRENCE : DIRIGER L'ENSEMBLE DU SYSTÈME

Adéquation du leadership dans la complexité



L'alignement ne suffit plus. Les environnements BANI exposent la fragilité des modèles linéaires, des fonctions cloisonnées et des définitions figées des rôles. Une stratégie peut sembler solide sur le papier, mais si elle ne résonne pas avec la culture, n'inspire pas le leadership ou ne correspond pas à la complexité du contexte, elle s'effondre sous la pression.

Ce qui compte désormais, c'est la cohérence. La cohérence signifie que finalité, structure, leadership et culture ne sont pas seulement alignés, mais se renforcent mutuellement. Il ne s'agit pas que chacun fasse la même chose, mais que chacun soit guidé par les mêmes principes, malgré l'évolution des conditions.

Chez VALPEO, nous aidons les organisations à construire une **intégrité structurelle,** pas seulement une efficacité opérationnelle. Cela implique :

- Vérifier si les rôles sont conçus pour porter l'intention stratégique dans un contexte complexe.

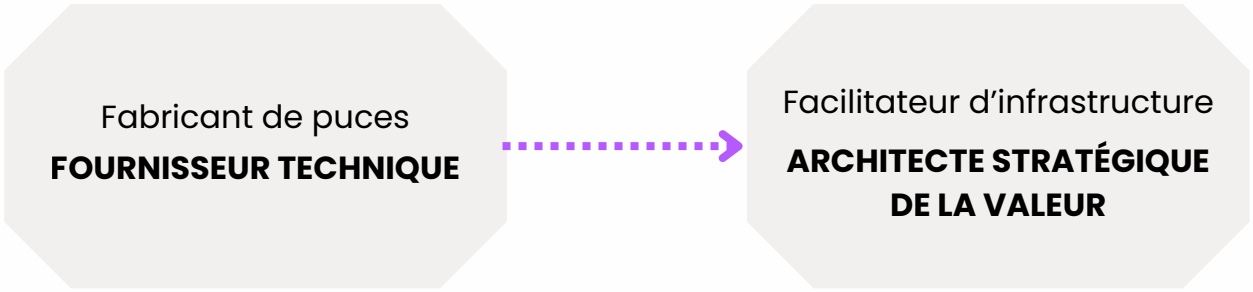
Évaluer si le leadership peut traduire la finalité en logique décisionnelle. Faire en sorte que la culture soit régénérative, capable de s'adapter sans perdre son essence.

La compétence n'est plus la bonne question. Nous demandons plutôt : « Ce dirigeant est-il cohérent avec le niveau de transformation qu'exige son rôle ? »

NAVIGUER DANS LA NON LINÉARITÉ

Étude de cas : Nvidia

Nvidia n'est pas devenue la société de semi-conducteurs la plus valorisée en se contentant de croître plus vite. Elle y est parvenue en repositionnant son rôle dans un futur non linéaire.



À mesure que l'IA émergeait non pas comme un produit mais comme un écosystème, Nvidia a opéré un basculement : pas dans la course aux tendances, mais dans la reconnaissance des motifs dans le bruit. L'entreprise s'est placée au niveau de l'activation systémique, investissant non seulement dans des capacités, mais aussi dans la faculté de façonner ce qui allait compter demain.

Cela reflète la conviction fondamentale de VALPEO : la valeur durable se crée lorsque le leadership anticipe la complexité et agit au service du tout. Le leadership de Nvidia n'a pas simplement modifié sa stratégie — il a élargi son imagination stratégique.

Étude de cas : Patagonia

Patagonia faisait face à un système fragile : urgence climatique croissante, lassitude des consommateurs face au greenwashing, défiance envers les institutions.

Plutôt que de réagir tactiquement, l'entreprise a pris une décision systémique : transférer la propriété à une fondation, en orientant l'intégralité des bénéfices vers la préservation de l'environnement. Ce n'était pas une campagne, mais une redéfinition de la logique même de la propriété.

Patagonia a ainsi :

Aligner sa gouvernance sur sa mission.

Ancrer son identité dans la valeur sociétale.

Tisser une cohérence entre finalité, pratiques et perception.

Cela illustre ce que signifie agir à un niveau supérieur de complexité : non pas seulement « faire le bien », mais refaçonner l'organisation comme instrument de création de valeur à long cycle.

Cela reflète également une vérité plus profonde : dans un monde fragile, la résilience ne consiste pas à revenir à l'ancien normal. Elle consiste à construire des systèmes capables de s'adapter sans se fragmenter — de plier sans rompre. La décision de Patagonia a redéfini la propriété comme un acte de gérance responsable.



	Nvidia	Patagonia
DÉCLENCHEUR	Transition du marché vers l'informatique basée sur l'IA	Défi systémique de la crise climatique
REFORMULATION	Finalité élevée : « résoudre les problèmes les plus importants du monde »	Identité repensée : « en affaires pour sauver notre planète »
RÉSULTAT	Élévation stratégique et croissance des revenus	Action guidée par la finalité et réalignement structurel de la propriété

OÙ CONCENTRER L'ATTENTION MAINTENANT : TRANSFORMER, PAS SEULEMENT PERFORMER

Dans un monde BANI, la performance est fragile si elle n'est pas enracinée dans la transformation. L'enjeu n'est plus de s'adapter plus vite, mais d'évoluer plus en profondeur.

Les organisations doivent se demander :

- Créons-nous de la cohérence dans un monde qui paraît incompréhensible ?
- Nos dirigeants incarnent-ils la maturité face à l'anxiété ?
- Sommes-nous structurés pour régénérer et nous adapter, ou simplement pour livrer ?
- Bâtissons-nous des cultures capables de donner du sens sous contrainte ?

BANI nous rappelle que l'avenir est plus difficile à prévoir et plus rapide à basculer. Dans ce monde, le leadership consiste à participer à l'émergence et à préserver la valeur à mesure que la complexité s'approfondit.

Il ne s'agit pas seulement de changer nos stratégies, mais de transformer les « soi » d'où émergent ces stratégies.

VUCA a récompensé les agiles.
BANI récompensera les sages.

Et la sagesse commence par faire évoluer notre manière de penser, notre raison de diriger et ce que nous choisissons de servir.

Prêt à transformer votre organisation ?

VALPEO aide les organisations à générer une création de valeur significative et durable en alignant les personnes et la conception organisationnelle sur la finalité stratégique — permettant ainsi aux dirigeants de conduire efficacement la complexité et le changement.

Notre cadre exclusif © Transformative Value Framework, fondé sur une recherche rigoureuse, révèle comment les individus et les organisations créent de la valeur à différents niveaux de complexité. En rendant cela visible, nous contribuons à aligner le potentiel humain sur les besoins organisationnels, renforçant ainsi l'agilité, les capacités et l'impact à long terme.

Vos partenaires en Suisse

Laura Perret et José Veloso accompagnent les dirigeants et conseils d'administration en Suisse dans leurs projets de transformation et de gouvernance. Leur approche allie expérience opérationnelle et stratégique avec une vision systémique du leadership, afin de renforcer la résilience et de créer une valeur durable.





Laura Perret
Partenaire & Directrice VALPEO Suisse | Stratège en organisation et leadership

laura.perret@valpeo.com
+41 79 810 12 13

José Veloso
Partenaire & Directeur VALPEO Suisse | Stratège en organisation et leadership

jose.veloso@valpeo.com
+41 79 699 07 24

VALPEO simplify disruption

Connectez-vous avec nous sur LinkedIn.