

La minute révélation

S'adapter dans un contexte VUCA : ce que le management situationnel change (vraiment)

Lundi matin :

Vous annoncez une direction claire.

L'équipe acquiesce, les actions partent.

Mercredi :

Un client change son besoin. Une contrainte juridique apparaît. Une dépendance technique se révèle.

Le plan tient encore... mais seulement "sur le papier".

Vendredi :

Votre équipe ne vous demande pas un nouveau plan.

Elle vous demande une chose plus rare : **une lecture**. Une manière de comprendre ce qui se passe, ensemble, sans se raconter d'histoires.

C'est ça, la réalité **VUCA** (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté) — un terme popularisé dans les milieux stratégiques pour décrire un monde où décider commence par **qualifier la situation** (<https://usawc.libanswers.com/ahec/faq/84869>).

Et dans ce monde-là, le management situationnel n'est pas "un style".

C'est un changement de métier.

En VUCA, le piège n'est pas l'erreur. C'est l'erreur de diagnostic.

Quand la pression monte, on fait ce qu'on sait faire :

- On augmente le contrôle,
- On demande plus de preuves,
- On ajoute des points de validation.

Ça rassure... mais ça ralentit. Et parfois, ça aggrave.

Pourquoi ?

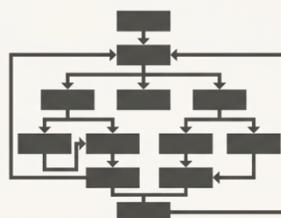
Parce que toutes les situations ne se traitent pas de la même manière.

Le cadre **Cynefin** (Snowden & Boone) rappelle une distinction décisive : ce qui marche dans le "compliqué" (analyse, expertise, meilleure solution) peut échouer dans le "complexe" (interactions, effets non linéaires, surprises). Référence : <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

En VUCA, votre première responsabilité devient donc : **ne pas forcer l'organisation à répondre avec le mauvais mode de pensée**.

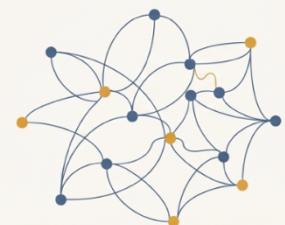
RÉFLEXE INSTINCTIF (SOUS PRESSION)

- Augmenter le contrôle
 - Demander plus de preuves
 - Ajouter des points de validation
- Résultat : Ça rassure... mais ça ralentit. Et parfois, ça aggrave.



NOUVELLE RESPONSABILITÉ (VUCA)

- Qualifier la situation avant d'agir.
- Distinguer le **Compliqué** (analyse, expertise, meilleure solution) du **Complexé** (interactions, effets non linéaires, surprises).



La minute révélation

Ce que le management situationnel change : votre promesse managériale

On résume souvent le management situationnel à "adapter son style". Mais en profondeur, il s'agit de rendre l'adaptation **lisible**.

Vos équipes ne souffrent pas seulement du changement. Elles souffrent du **changement illisible** : celui qui arrive sans cadre, sans critères, sans rythme.

Le management situationnel introduit une promesse simple, mais structurante :

- **Ce qui est stable** : ce qu'on ne renégocie pas (intention, valeurs, exigences non négociables).
- **Ce qui est révisable** : ce qui changera si le réel change (priorités, séquences, moyens).
- **Comment on ajuste** : qui décide quoi, quand on revoit, et comment on apprend.

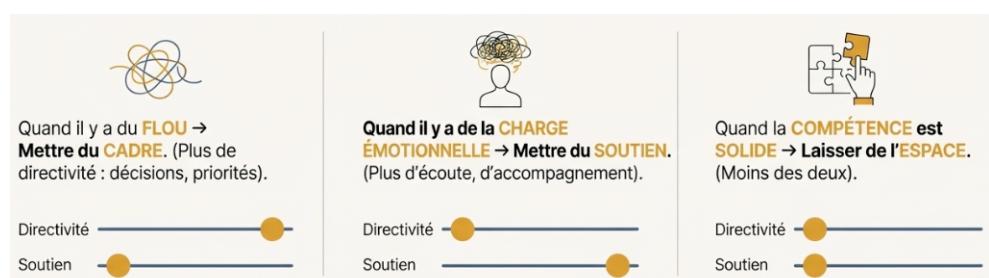
**Vous ne supprimez pas l'incertitude.
Vous la rendez lisible.**



C'est ça qui fait la différence : vous ne "supprimez" pas l'incertitude. Vous empêchez l'incertitude de se transformer en désorganisation.

Directivité et soutien : l'ajustement qui protège l'énergie collective

Le leadership situationnel (dans la lignée Hersey) popularise une idée utile : l'efficacité dépend de l'ajustement entre **directivité**



(cadre, décisions, priorités) et **soutien** (écoute, accompagnement, sécurisation), selon le niveau d'autonomie sur une tâche donnée.

Référence : <https://situational.com/situational-leadership/>

La nuance qui change tout, en VUCA : l'autonomie n'est pas un label sur une personne. C'est une réalité située.

Quelqu'un peut être excellent dans son domaine... et totalement novice face à :

- Une crise client,
- Un nouvel outil,
- Une transformation d'équipe,
- Une dépendance externe imprévisible.

En VUCA, vous passez votre temps à gérer ces "zones novices" temporaires.

Et votre posture devient un acte de régulation : **mettre du cadre là où il y a du flou, mettre du soutien là où il y a de la charge émotionnelle, laisser de l'espace là où la compétence est solide.**

La minute révélation

Le vrai cœur du sujet : l'adaptation est un travail de sens

Beaucoup de managers pensent que "s'adapter" signifie : réorganiser, changer la feuille de route, refaire le plan.

Mais l'adaptation la plus importante est invisible : **fabriquer du sens partagé**.

Parce qu'en VUCA, le danger n'est pas "de ne pas savoir".

Le danger, c'est que **chacun sache quelque chose... mais que personne ne sache la même chose**.

Votre leadership se mesure alors à votre capacité à :

- Distinguer faits / interprétations,
- Poser des mots simples sur l'incertitude,
- Maintenir une intention stable même quand les moyens changent.

Quand vous faites ça, vous offrez à l'équipe un cadeau rare :

la sensation qu'on peut avancer sans se mentir.

VUCA Prime : un renversement qui dit quelque chose de mature

Certains travaux proposent de répondre à VUCA par VUCA "Prime" : **Vision, Understanding, Clarity, Agility** — une manière de rappeler que la réponse à l'instabilité n'est pas de serrer la vis, mais de clarifier et d'apprendre plus vite.

Référence : <https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/CMSA/documents/ReadAheads/PBS401A-Developing-Leaders-in-a-VUCA-Environment.pdf>

Je trouve cette idée intéressante pour une raison : elle repositionne le manager non comme un "contrôleur", mais comme un **metteur en lisibilité**.



Questions pour vous faire grandir :

Dans votre semaine, qu'est-ce qui était "complexe" mais que vous avez traité comme "compliqué" ?

Quel est votre réflexe sous pression : contrôler, accélérer, ou clarifier ?

Quelle décision pourriez-vous rendre "réversible" en la transformant en test limité ?

En contexte VUCA, le management situationnel ne vous demande pas d'être parfait. Il vous demande d'être **ajustable... et lisible**.

Parce qu'une équipe ne suit pas un manager qui a toujours raison. Elle suit un manager qui **aide à voir clair**, même quand le réel bouge.

Et vous, dans votre environnement actuel : **Le plus grand frein à l'adaptation**, c'est plutôt la volatilité externe ou la difficulté interne à construire une lecture commune (priorités, responsabilités, critères de décision) ?

La minute révélation