

# 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 :

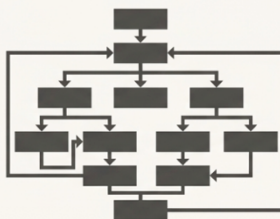
- On augmente le contrôle,
- On demande plus de preuves,
- On ajoute des points de validation.

Ça rassure... mais ça ralentit.

Et parfois, ça aggrave.

## 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 **Complexe** (interactions, effets non linéaires, surprises).



**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.**

# 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.**

Ce qui est STABLE



L'intention, les valeurs, les exigences non-négociables.

Ce qui est RÉVISABLE



Les priorités, les séquences, les moyens.

Comment on AJUSTE

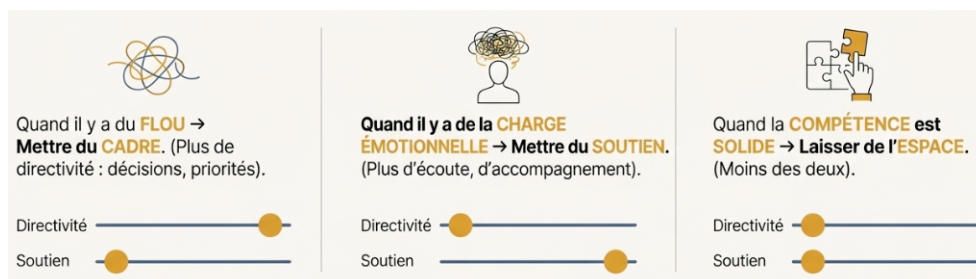


Qui décide quoi, quand on revoit, et comment on apprend.

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*